

**Erasmus  
University  
Rotterdam**



**Jaarverslag 2021**

## Inhoudsopgave

---

|                      |          |
|----------------------|----------|
| <b>Inhoudsopgave</b> | <b>2</b> |
|----------------------|----------|

---

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>DEEL I: BESTUURSVERSLAG</b> |  |
|--------------------------------|--|

---

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>1. Inleiding</b> | <b>6</b> |
|---------------------|----------|

---

|           |   |
|-----------|---|
| Inleiding | 7 |
|-----------|---|

---

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>3. Onderwijs</b> | <b>9</b> |
|---------------------|----------|

---

|   |    |
|---|----|
| Inleiding   | 10 |
| Facts & Figures   | 10 |
| Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit                     | 12 |
| Impact  | 22 |
| Persoonlijke en Professionele ontwikkeling van de student | 29 |
| Internationalisering                                      | 32 |
| Inclusief Onderwijs                                       | 34 |
| Community for Learning and Innovation (CLI)               | 41 |

---

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>4. Onderzoek</b> | <b>47</b> |
|---------------------|-----------|

---

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Inleiding                        | 48 |
| Actualiteit                      | 48 |
| Impact                           | 49 |
| Erasmus Research Services (ERS)  | 51 |
| Open & Responsible Science (ORS) | 54 |
| Wetenschappelijke integriteit    | 57 |
| Promoties en promovendibeleid    | 57 |
| Convergentie                     | 58 |
| LDE-samenwerking                 | 59 |
| Voorbeelden                      | 62 |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. Organisatie en Bedrijfsvoering</b> | <b>66</b> |
|--|-----------|

---

|                        |    |
|------------------------|----|
| Inleiding              | 67 |
| Campus in ontwikkeling | 68 |

|   |            |
|---|------------|
| Inkoop  | 69         |
| Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS)                                | 71         |
| Duurzaamheid  | 76         |
| Great place to work   | 78         |
| <b>6. Financiën</b>   | <b>92</b>  |
| Inleiding   | 93         |
| Financiële positie  | 94         |
| Kengetallen per 31 december 2021  | 97         |
| Continuïteitsparagraaf  | 98         |
| Bezoldiging bestuurders   | 111        |
| Notitie Helderheid  | 113        |
| Strategie24   | 114        |
| <b>7. Kwaliteitsafspraken</b>   | <b>117</b> |
| Inleiding   | 118        |
| Financiële verantwoording 2019-2021   | 119        |
| Context Kwaliteitsafspraken: verbinden met de eigen visie op kwaliteit              | 121        |
| Procesinrichting monitoring Kwaliteitsafspraken 2019-2024                           | 123        |
| Resultaten 2019-2021 Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling Studenten (OCW 1&2) | 125        |
| Resultaten 2019-2021 Studenten Welzijn (OCW 2)                                      | 128        |
| Persoonlijk en Online Leren (OCW-thema 4 en 5)                                      | 133        |
| Impactleren (OCW 4)   | 135        |
| Innovatieve Ruimte: Erasmus X   | 139        |
| Bevindingen Raad van toezicht en Universiteitsraad                                  | 141        |
| Detailoverzichten   | 145        |
| <b>8. Nationaal Programma Onderwijs en inzet van coronamiddelen</b>                 | <b>146</b> |
| Inleiding   | 147        |
| Projectplannen  | 148        |
| Bestedingen studentenwelzijn door faculteiten                                       | 158        |

|  |     |
|--|-----|
| Tussentijdse wijzigingen NPO-plannen binnen in- en doorstroom en welzijn | 162 |
| Bestedingen studentenwelzijn door centrale diensten                      | 163 |
| Besteding middelen in samenwerking met UNL                               | 163 |
| Bestedingen middelen coschappen Erasmus MC                               | 164 |
| Besteding onderzoeksmiddelen in 2021                                     | 164 |
| Plannen 2022 en verder   | 165 |

---

## DEEL II: JAARREKENING

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>9. Jaarrekening 2021</b>  | <b>166</b> |
| Geconsolideerde balans per 31 december 2021 na resultaatbestemming     | 167        |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021                    | 168        |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021                            | 169        |
| Toelichting algemeen   | 170        |
| Grondslagen voor waardering van activa en passiva                      | 173        |
| Grondslagen voor bepaling van het resultaat                            | 179        |
| Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans                    | 182        |
| Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen                  | 189        |
| Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten | 190        |
| Gebeurtenissen na balansdatum  | 196        |
| Enkelvoudige balans per 31 december 2021 na resultaatbestemming        | 198        |
| Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021                       | 199        |
| Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2021                              | 200        |
| Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening                 | 201        |
| Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans                       | 202        |
| Vlottende activa   | 204        |
| Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen                  | 212        |
| Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten    | 213        |
| Overzicht Wet Normering Topinkomens                                    | 216        |
| Gebeurtenissen na balansdatum  | 221        |

---

### DEEL III: BIJLAGEN

|  |            |
|--|------------|
| <b>Bijlage 1: Bestuur en medezeggenschap</b>       | <b>227</b> |
| <b>Bijlage 2: Laureaten en prijswinnaars</b>       | <b>234</b> |
| <b>Bijlage 3: Overzicht opleidingen</b>            | <b>243</b> |
| <b>Bijlage 4: Personeelssamenstelling</b>          | <b>248</b> |
| <b>Bijlage 5: Uitwisselingsovereenkomsten</b>      | <b>253</b> |
| <b>Bijlage 6: Informatie over de rechtspersoon</b> | <b>264</b> |



# 1. Inleiding

## Inleiding

De coronacrisis (verder te noemen: COVID-19) was ook in 2021 van grote invloed op ons handelen. Het was een komen en gaan van maatregelen en de academische gemeenschap was steeds weer genoodzaakt zich hieraan aan te passen. De crisis heeft ons er echter niet van weerhouden om onze rol te vervullen en ook in 2021 onze missie 'het creëren van positieve maatschappelijke impact' centraal te stellen. De pandemie heeft ons nadrukkelijk laten zien dat we dergelijke maatschappelijke uitdagingen alleen met een interdisciplinaire aanpak het hoofd kunnen bieden. Vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en in sterke verbinding met de samenleving en maatschappelijke actoren. Door ons unieke profiel zijn we in staat een verschil te maken in de oplossing van de grote maatschappelijke, economische en ecologische uitdagingen. Dat doen we door middel van ons toekomstgericht onderwijs en excellent academisch onderzoek en het verbinden van kennis met de maatschappij.

Met onze missie als kompas en Strategie24 als weg wordt ons denken en werken gegidst door de waarden die we als Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) uitdragen. In 2020, het eerste implementatiejaar van onze strategie, lag de nadruk op het op gang brengen van de initiatieven en het organiseren van de programmaorganisatie. In 2021 volgden al de eerste zichtbare resultaten, die veelal in co-creatie en samenwerking met de EUR community tot stand kwamen.

Het afgelopen jaar was belangrijk in het verder creëren van randvoorwaarden voor impact aan de EUR. Dit gebeurde onder meer met het tot stand komen van de EUR-brede visie voor Erkennen en Waarderen, die na intensieve samenwerking tussen de faculteiten is ontstaan. Onze medewerkers en studenten maken immers het verschil als het gaat om impact. Het anders erkennen en waarderen van onze wetenschappers is daarin essentieel. Ook kreeg de EUR er een belangrijke ontmoetingsplaats bij. De oprichting en lancering van het *Design Impact Transition (DIT) platform* biedt de mogelijkheid om meer praktijk te gaan maken op het gebied van interdisciplinaire samenwerking voor onderzoek en onderwijs met betrekking tot design, transitie en duurzaamheid.

Fundament in onze strategie is om als universiteit midden in de samenleving te staan. Niet alleen in de stad, maar ook regionaal, nationaal en internationaal. In 2021 hebben we veel vooruitgang geboekt in die samenwerkingsverbanden van verschillende disciplines, universiteiten en stakeholders. Een prachtig voorbeeld daarvan is de Convergentie, een succesvolle strategische samenwerking tussen de TU Delft, Erasmus MC en EUR, waar maatschappelijke vraagstukken op het gebied van klimaat, duurzaamheid, de druk op het zorgsysteem, verstedelijking en digitalisering worden geadresseerd. Het gezamenlijke *Pandemic & Disaster Preparedness Center (PDPC)*, dat zich bezighoudt met het verminderen van risico's en preventie van toekomstige rampen, ging in mei officieel van start. Een ander Convergentie-initiatief, *Healthy Start*, heeft als doel de ongelijke startpositie van kinderen en jongvolwassenen in regio Rotterdam te doorbreken. Dit wordt gedaan op basis van onderzoek, maar ook door burgerbetrokkenheid en een uitgebreid onderwijsprogramma. Ook de samenwerking met de universiteiten van Leiden en Delft (LDE) krijgt steeds meer vorm, op basis van de vier thema's *Sustainable Society*, *Inclusive Society*, *Healthy Society* en *Digital Society*. Hierbij wordt nauw samengewerkt met maatschappelijke partners in de regio Zuid-Holland (gemeenten en de provincie).

We intensiverden ook als uitloeijsel van Strategie24, internationaal de samenwerking met diverse partners. Dat deden we onder meer met ons voorzitterschap van de *European Universities UNIC* waarin acht en binnenkort tien Europese universiteiten door inclusief onderwijs, innovatief onderzoek en betrokkenheid van lokale partners een positieve impact creëren op de postindustriële steden waarin zij zijn gevestigd.

Op het gebied van bedrijfsvoering komt de steeds actievere samenwerking binnen de EUR community centraal te staan. Talrijke verbetervoorstellen zijn in gang gezet via de eerste *StepUp Open Call* voor het verder ontwikkelen van Professional Services. Bij dit soort initiatieven wordt samengewerkt door professionals van de bedrijfsvoering met collega's van de academie. Op het gebied van duurzaamheid hebben we een flinke stap voorwaarts gezet door het formuleren van een nieuw reisbeleid, waarmee het vliegtuig zoveel mogelijk wordt vervangen door treinreizen. Hierdoor kunnen we onze CO2 footprint substantieel verminderen en nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van duurzame mobiliteit. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de manier waarop de EUR haar strategische doelstellingen vorm en inhoud geeft.

In dit kader is het ook goed om ons te blijven realiseren dat de doelen die wij onszelf stellen in relatie tot onze omgeving mede afhankelijk zijn van de groei die wij als universiteit doormaken. Het aantal nieuwe studenten dat wij mogen verwelkomen in de EUR community neemt al jaren toe. Groei brengt enerzijds nieuwe kansen en ontwikkeling, maar een ongeremde groei brengt ook uitdagingen met zich mee. De toenemende toestroom van het aantal studenten, waaronder velen met een internationale afkomst, is een gegeven waar ook andere Nederlandse Universiteiten nu en de komende jaren mee te maken hebben en kan op termijn een spanningsveld veroorzaken. Op dit moment zijn er immers nog weinig mogelijkheden om te sturen op studententoeestroom. Ook binnen de EUR zal dit mogelijk dilemma's gaan opleveren bijvoorbeeld waar het gaat om de kwaliteit van het onderwijsaanbod en de werkdruk bij stafpersoneel. Maar ook in de context van de stad Rotterdam zien wij nu al dilemma's ontstaan, bijvoorbeeld op het gebied van studentenhuysvesting. Oplossingen voor een beheersing van de instroom zullen de komende jaren gevonden moeten worden in samenwerking met de overheid en de andere universiteiten.

Ondanks de restricties ten gevolgen van de Covid-periode zijn wij ons ten volle blijven inzetten voor goed en gedegen onderwijs, op locatie waar dat kon, online waar dat moest. Ons onderwijs en onderzoek bleef van hoge kwaliteit, ondanks dat dit niet altijd makkelijk was voor medewerkers en studenten. We hebben ons uiterste best gedaan om een succes te maken van het hybride werken en studeren.

Ik ben buitengewoon trots op ons zeer grote en uitermate betrokken alumni netwerk, in binnen- en buitenland, dat elke dag bijdragen aan de maatschappelijke impact waar we als EUR voor staan. Er ontstaan onder regie van ons Erasmus Alumni Relations Team steeds meer *chapters* waarin alumni overal ter wereld zich verenigen en het gedachtegoed van hun alma mater uitdragen. Ons gedachtegoed '*being an Erasmian*' krijgt zo letterlijk gezichten. Een mooi voorbeeld van deze impact en hun betrokkenheid is de '*value chain*'-reeks, waarin alumni via het delen van video's laten zien op welke manier zij bijdragen aan de maatschappij en wat hen daartoe drijft.

Gedurende het afgelopen jaar hebben we nieuwe bestuurders in ons midden mogen verwelkomen. Binnen het College van Bestuur trad achtereenvolgens Ellen van Schoten toe als vicevoorzitter en Annelien Bredenoord als de eerste vrouwelijke rector magnificus van onze universiteit. We namen afscheid van Frank van der Duijn Schouten en danken hem voor de uitstekende wijze waarop hij de functie van rector magnificus heeft waargenomen. We mochten Martine van Selm en Stefan Sleijfer welkom heten als decaan van respectievelijk de *Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC)* en vicevoorzitter en decaan bij Erasmus MC.

Ik kijk met genoegen en trots terug op de wijze waarop de EUR gemeenschap, ondanks de uitdagingen, een hechte en coherente gemeenschap is gebleven. We hebben de barrières, die beeldschermen onvermijdelijk opwerpen, kunnen overbruggen en samenwerkingsverbanden, zowel binnen als buiten de universiteit, geïntensiveerd. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat we onze bijdrage aan kwalitatief hoog en impactvol onderwijs en onderzoek in de toekomst alleen maar zullen vergroten.

Ed Brinksma, Voorzitter van het College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam





### 3. Onderwijs

## Inleiding

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) biedt 22 bachelor- en 77 masterprogramma's in sociale-, medische- en gedrags- en geesteswetenschappen. Naast opleidingen die verbonden zijn aan een specifieke wetenschappelijke discipline, biedt de EUR interdisciplinaire en 'joint degrees' aan. In de komende jaren zal dit soort opleidingen toenemen, vanuit de ambitie om studenten blijvend goed op te leiden voor sterk veranderend maatschappelijk veld. Internationaal en interdisciplinair opgeleid worden is essentieel.

Tot 2024 voert de EUR een ambitieus investeringsprogramma uit, gericht op de verdere ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Ambitie is om studenten op te leiden tot professionals die impact kunnen maken door met een ondernemende en onbevooroordeelde houding de juiste mensen te verbinden om oplossingen te vinden voor complexe problemen. Studenten krijgen in hun opleiding praktische uitdagingen aangeboden waarin ze hun kennis en vaardigheden kunnen toepassen. Daardoor ontwikkelen ze een professionele houding die een eerste stap in een verdere succesvolle carrière ondersteunt. Er is aandacht voor het welzijn van de student. Op basis van onderzoek wordt door middel van campagnes op campus aandacht gevraagd voor een gezonde leefstijl. Er is extra aandacht gekomen voor de begeleiding van studenten om uitdagingen op het gebied van studiestress en mentale problemen aan te kunnen pakken.

## Actualiteit

Het impactleren werd versterkt door de toekenning van de subsidie *City Deal Kennismaken*, waardoor het nog beter mogelijk wordt om studenten te laten werken aan actuele vraagstukken uit de directe omgeving. Verder investeerde de EUR in voorzieningen op het gebied van *E-learning*. Dat stelt studenten in staat makkelijker te werken in projecten met organisaties van buiten de universiteit. Binnen de Europese alliantie van universiteiten UNIC konden studenten, deels online vanwege COVID-19, kennismaken met de uitdagingen in andere Europese steden.

COVID-19 was ook in 2021 van grote invloed op het onderwijs. Niet alleen voor studenten van de EUR, maar ook op leerlingen en studenten in de Rotterdamse regio. Naast veel initiatieven om eenzaamheid en studieachterstand bij studenten te voorkomen, nam EUR actief deel aan een initiatief om leerachterstanden in het primair en secundair onderwijs te voorkomen.

## Facts & Figures

### Aantal bachelor- en masterprogramma's, inschrijvingen en diploma's

tabel 3.1

|      | Aantal bachelor-programma's | Aantal masterprogramma's (inclusief onderzoeksmasters) | Aantal joint degree - programma's | Aantal post-initiële masterprogramma's |    |
|------|-----------------------------|--|-----------------------------------|--|----|
| 2020 | 22                          |  | 51                                | 5                                      | 15 |
| 2021 | 22                          | 51+11 onderzoeksmasters                                |                                   | 6                                      | 15 |

tabel 3.2

|      | Bachelor inschrijvingen | Master inschrijvingen | Premaster inschrijvingen |
|------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2018 | 19.560                  | 10.737                | -                        |
| 2019 | 20.412                  | 10.995                | -                        |
| 2020 | 21.783                  | 12.431                | -                        |
| 2021 | 22.538                  | 13.127                | 1.242                    |

tabel 3.3

|      | Diploma's bachelor | Diploma's master |
|------|--------------------|------------------|
| 2018 | 3.952              | 4.929            |
| 2019 | 4.160              | 5.164            |
| 2020 | 507                | 1.392            |
| 2021 | 5.655              | 4.453            |

## Aantal studenten per faculteit

tabel 3.4

|        | Bachelor 2021 | Master 2021 | Premaster 2021 |
|--------|---------------|-------------|----------------|
| ESE    | 4.626         | 2.799       | 209            |
| ESHMP  | 487           | 1.029       | 124            |
| ESHCC  | 1.736         | 668         | 133            |
| ESL    | 4.145         | 1.458       | 82             |
| ESPhil | 782           | 119         | 0              |
| ESSB   | 3.586         | 1.856       | 326            |
| EUC    | 660           | 0           | 0              |
| EMC    | 1.936         | 2.031       | 43             |
| RSM    | 4.580         | 3.167       | 325            |

## Verdeling man/vrouw/anders

tabel 3.5

|        | Man   | Vrouw | Anders/onbekend |
|--------|-------|-------|-----------------|
| ESE    | 5.231 | 2.394 | 9               |
| ESHMP  | 467   | 1.173 | 0               |
| ESHCC  | 724   | 1.810 | 3               |
| ESL    | 2.335 | 3.349 | 1               |
| ESPhil | 514   | 386   | 1               |
| ESBB   | 1.468 | 4.288 | 12              |
| EUC    | 190   | 467   | 3               |
| EMC    | 1.386 | 2.624 | 0               |
| RSM    | 4.690 | 3.368 | 14              |

## Verdeling studenten nationaal/internationaal

tabel 3.6

|        | Bachelor 2021 |                | Master 2021 |                |       |
|--------|---------------|----------------|-------------|----------------|-------|
|        | nationaal     | internationaal | nationaal   | internationaal |       |
| ESE    |               | 3.319          | 1.273       | 1.923          | 818   |
| ESHPM  |               | 479            | 7           | 821            | 186   |
| ESHCC  |               | 929            | 788         | 337            | 321   |
| ESL    |               | 4.005          | 59          | 1.276          | 151   |
| ESPhil |               | 653            | 102         | 82             | 36    |
| ESSB   |               | 2.686          | 861         | 1.410          | 420   |
| EUC    |               | 315            | 342         | 0              | 0     |
| EMC    |               | 1.811          | 125         | 1.908          | 113   |
| RSM    |               | 3.446          | 1.110       | 2.048          | 1.082 |

## Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit

### Ontwikkeling van het onderwijsaanbod

De EUR vernieuwt haar opleidingsaanbod voortdurend om studenten op te leiden die een nieuwe generatie leiders en positieve beïnvloeders kunnen worden in een veranderende wereld. In 2021 bereidde EUR bijvoorbeeld de doelmatigheidsaanvraag en Toets Nieuwe Opleiding voor de interdisciplinaire masteropleiding *Societal Transitions* voor. De opleiding leidt, onder voorbehoud van goedkeuring, studenten op voor het beantwoorden van vraagstukken met betrekking tot transitie. Erasmus MC kreeg van de doelmatigheidscommissie CDHO groen licht voor de *Research Master Genomics in Society* en diende een accreditatieverzoek in bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Na accreditatie zullen studenten in deze opleiding actief met vertegenwoordigers in de stad en regio onderzoeken welke rol gentechnologie kan spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken.

De NVAO keurde in 2021 ook de Educatieve Master Primair Onderwijs goed. De opleiding is ontwikkeld in nauwe samenwerking met het werkveld. Studenten behalen hun lesbevoegdheid en dragen zo bij het aan het terugdringen van het lerarentekort. De focus van de studie ligt op lesgeven in grote steden. Er is veel aandacht voor complexe problemen, bijvoorbeeld op het gebied van kansenongelijkheid, diversiteit en inclusie.

## Positieve besluiten accreditaties onderwijskwaliteit

De EUR laat haar opleidingen accrediteren bij de NVAO. Deze instantie evalueert of opleidingsprogramma's van een goede kwaliteit zijn. We zijn er trots op dat in 2021 onafhankelijke panels in totaal tien accreditaties leidden tot een positief besluit. De overige aanvragen, waaronder opnieuw een Toets Nieuwe Opleiding, zijn eind 2021 nog in afwachting van een besluit. We hebben er vertrouwen in dat de EUR de opleidingskwaliteit intern goed borgt.

tabel 3.7

|  |   | CROHO | Panel<br>bezoek           | Inleverdatum | NVAO<br>besluit                   | Type aanvraag  |
|--|---|-------|---------------------------|--------------|-----------------------------------|--|
| Aanvragen ingediend in 2020 en gehonoreerd in 2021 |   |       |                           |              |                                   |  |
| 1  | B Geschiedenis  | 56034 | 27-06-2019,<br>28-06-2019 | 05/ 1/2020   | 03/ 8/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 2  | M Geschiedenis  | 66034 | 27-06-2019,<br>28-06-2019 | 05/ 1/2020   | 01/18/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 3  | B Algemene<br>Cultuurwetenschappen                                      | 56823 | 28-02-2019,<br>01-03-2019 | 05/ 1/2020   | 03/ 1/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 4  | M Neuroscience (research)   | 60278 | 11/25/2019                | 05/ 1/2020   | 01/22/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 5  | M Mediastudies (research)   | 60832 | 01/16/2020                | 05/ 1/2020   | 03/23/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 6  | M Master City Developer   | 75066 | 03/ 3/2020                | 11/ 1/2020   | 05/28/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| Aanvragen ingediend in 2021 en gehonoreerd in 2021 |   |       |                           |              |                                   |  |
| 7  | B Sociologie  | 56601 | 01/27/2021                | 03/ 1/2021   | 05/20/2021                        | Omzetting accreditatie onder voorwaarden in positief besluit                             |
| 8  | M Sociologie  | 66601 | 01/27/2021                | 03/ 1/2021   | 05/20/2021                        | Omzetting accreditatie onder voorwaarden in positief besluit                             |
| 9  | M Health Sciences   | 75042 | 11/16/2020                | 05/ 1/2021   | 08/31/2021                        | Accreditatie bestaande opleiding   |
| 10   | M Tinbergen Institute Master of<br>Philosophy in Economics (research)   | 60162 | 06/22/2021                | 11/ 1/2021   | Besluit<br>verwacht<br>maart 2022 | Accreditatie bestaande opleiding en<br>protocol joint degree; aanvraag<br>naamswijziging |
| 11   | M Erasmus Mundus Master's<br>Program in Public Policy (joint<br>degree) | 75098 | 11/29/2021                | Nvt          | 02/14/2022                        | Accreditatie bestaande opleiding<br>volgens European Approach                            |
| 12   | M Educatieve Master Primair<br>Onderwijs                                | 60979 | 09/29/2021                | Nvt          | 12/ 6/2021                        | Accreditatie nieuwe opleiding (Toets<br>Nieuwe Opleiding)                                |

## Opleidingskwaliteit borgen: tussentijdse evaluaties

De EUR neemt nadrukkelijk verantwoordelijkheid voor haar eigen onderwijskwaliteit. Een belangrijke schakel in de kwaliteitszorg van de EUR is dat drie jaar na een externe goedkeuring door de NVAO, op instellings- en opleidingsniveau wordt geëvalueerd of we voldoende stappen maken om onze kwaliteit van onderwijs hoog te houden. In 2021 startte een evaluatie van de werking van de kwaliteitszorg op instellingsniveau. Naast dialogen over

de wijze waarop de onderwijsvisie wordt uitgewerkt, werd gestart met een onderzoek met behulp van een extern bureau naar de stand van zaken van de kwaliteitszorg bij de faculteiten. In 2022 zal dit uitmonden in een actieplan dat zich richt op de verdere versterking van de kwaliteitszorg.

Op verzoek van het CvB vonden 45 tussentijdse opleidingsevaluaties plaats. Onafhankelijke peer-panels namen niet alleen de basiskwaliteit onder de loep; ze keken ook naar de mate waarin vernieuwingen bijdragen aan goede kwaliteit van onderwijs voor studenten. Deze terugkerende thema's hangen samen met de toekomstbestendigheid van het onderwijs en de rol die impactleren daarin heeft. Van belang zijn daarbij ook de eindkwalificaties van opleidingen, de relatie met de strategie, de verworven kennis en inzichten uit de COVID-19-periode, de doorontwikkeling van toetsing en de organisatie en kwaliteitsborging van toetsing. Bij dat laatste wordt voortgeborduurd op het project Versterking Examencommissies.

| <b>Rotterdam School of Management</b> |   |              |                     | <b>Erasmus School of Social Sciences and Behaviour</b> |   |              |                     |
|---------------------------------------|---|--------------|---------------------|--|---|--------------|---------------------|
| <b>Titel Programma</b>                |   | <b>CROHO</b> | <b>Panel-bezoek</b> | <b>Titel Programma</b>                                 |   | <b>CROHO</b> | <b>Panel-bezoek</b> |
| 1                                     | B Bedrijfskunde                         | 50645        | 24-06-2021          | 1  | B Bestuurskunde                                     | 56627        | 09-09-2021          |
| 2                                     | B International Business Administration | 50952        | 24-06-2021          | 2  | M International Public Management and Public Policy | 60448        | 09-09-2021          |
| 3                                     | M Marketing Management                  | 60063        | 24-06-2021          | 3  | M Public Administration                             | 60020        | 09-09-2021          |
| 4                                     | M Strategic Management                  | 60066        | 24-06-2021          | 4  | B Pedagogische Wetenschappen                        | 56607        | 23-09-2021          |
| 5                                     | M Supply Chain Management               | 60093        | 24-06-2021          | 5  | M Pedagogy and Education                            | 60420        | 23-09-2021          |
| 6                                     | M International Management              | 60256        | 24-06-2021          | 6  | B Psychologie                                       | 56604        | 30-11-2021          |
| 7                                     | M Finance & Investments                 | 60409        | 24-06-2021          | 7  | M Psychology  | 66604        | 30-11-2021          |
| 8                                     | M Business Information Management       | 60453        | 24-06-2021          | 8  | <i>M Urban Management and Development (M.Sc.)</i>   | <i>75011</i> | <i>20-10-2021</i>   |
| 9                                     | M Strategic Entrepreneurship            | 60455        | 24-06-2021          |  |   |              |                     |
| 10                                    | M Global Business & Sustainability      | 60456        | 24-06-2021          |  |   |              |                     |

|    |  |       |            |
|----|--|-------|------------|
| 11 | M Organisational Change & Consulting             | 60457 | 24-06-2021 |
| 12 | M Management of Innovation                       | 60458 | 24-06-2021 |
| 13 | M Business Administration                        | 60644 | 24-06-2021 |
| 14 | M Human Resource Management                      | 60645 | 24-06-2021 |
| 15 | <i>M Executive Master of Finance and Control</i> | 75019 | 28-09-2021 |
| 16 | <i>M Executive MBA</i>                           | 75045 | 09-11-2021 |
| 17 | <i>M Global Executive OneMBA</i>                 | 75046 | 09-11-2021 |
| 18 | <i>M International MBA</i>                       | 75047 | 09-11-2021 |
| 19 | <i>M Corporate Communication</i>                 | 75049 | 09-11-2021 |
| 20 | <i>M Customs and Supply Chain Compliance</i>     | 75133 | 09-11-2021 |

#### Erasmus School of Philosophy

|   | Titel Programma                               | CROHO | Panel-bezoek |
|---|---|-------|--------------|
| 1 | B Filosofie                                   | 56081 | 11-11-2021   |
| 2 | B Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied | 57084 | 11-11-2021   |
| 3 | M Filosofie                                   | 60822 | 11-11-2021   |
| 4 | M Filosofie (research)                        | 60128 | 11-11-2021   |

#### Erasmus Medical Centre

|   | Titel Programma | CROHO | Panel-bezoek |
|---|-----------------|-------|--------------|
| 1 | B Geneeskunde   | 56551 | 23-11-2021   |
| 2 | M Geneeskunde   | 66551 | 23-11-2021   |

| <b>Erasmus School of Law</b> |                                    |              |                     |
|------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------|
|                              | <b>Titel Programma</b>             | <b>CROHO</b> | <b>Panel-bezoek</b> |
| 1                            | B Fiscaal Recht                    | 56827        | 09-12-2021          |
| 2                            | B Rechtsgeleerdheid                | 50700        | 09-12-2021          |
| 3                            | M Rechtsgeleerdheid                | 60084        | 09-12-2021          |
| 4                            | M Financieel Recht                 | 60086        | 09-12-2021          |
| 5                            | M Arbeidsrecht                     | 60222        | 09-12-2021          |
| 6                            | M Ondernemingsrecht                | 60408        | 09-12-2021          |
| 7                            | M Aansprakelijkheid en verzekering | 60449        | 09-12-2021          |
| 8                            | M Togamaster                       | 60450        | 09-12-2021          |
| 9                            | M Recht van de Gezondheidszorg     | 60451        | 09-12-2021          |
| 10                           | M Commercial Law                   | 60452        | 09-12-2021          |
| 11                           | M Fiscaal Recht                    | 66827        | 09-12-2021          |

## **In gesprek over onderwijskwaliteit: de kwaliteitscultuur van de Erasmus Universiteit**

De vraag 'Wat is onderwijskwaliteit?' is niet objectief te beantwoorden. EUR organiseerde hierover een interne dialoog met alle betrokkenen bij het onderwijs. Studenten, docenten en ondersteuners dachten samen met vertegenwoordigers van instellingen van het hoger onderwijs na over de vraag hoe de kwaliteit van onderwijs verder verbeterd kan worden.

## **Universiteitsraad**



De Universiteitsraad formeerde een aparte werkgroep die in 2021 twintig keer bij elkaar kwam om de voortgang in de verbetering van de onderwijskwaliteit te bespreken. Verder kwamen er elke twee tot drie weken themagroepen met een vertegenwoordiging van de Universiteitsraad samen. Ze hebben betrekking op onder meer online leren, toetsing en welzijn van studenten. Medewerkers die inhoudelijk bij deze thema's zijn betrokken, namen deel. De Universiteitsraad organiseerde voorts twee conferenties over de werking van de medezeggenschap in 2021 voor faculteitsraden en opleidingscommissies.

## Faculteitsraden

Een belangrijke plaats in dit gesprek hebben de student- en docentleden in onze medezeggenschap. Zij gaan gezamenlijk in gesprek met het faculteitsbestuur over wat er moet gebeuren in het onderwijs. Alle faculteitsraden stemden in 2021 in met verbeterplannen voor opleidingen en cursussen en zij stemden in met de aanvraag van nieuwe opleidingen.

## Opleidingscommissies

Opleidingscommissies voeren op het niveau van de onderwijsprogramma's voor de bachelor- en de masteropleidingen het gesprek over de onderwijskwaliteit. In 2021 waren de opleidingscommissies nauw betrokken bij het aanpassen van het onderwijs in verband met COVID-19 en de effecten van de maatregelen die in het kader van de Kwaliteitsafspraken zijn geïmplementeerd.

In het kader van de *midterm*-evaluatie over de werking van de kwaliteitszorgsystematiek is een EUR-brede inventarisatie gestart naar de werking van de opleidingscommissies met betrokkenheid van een externe adviseur. De uitkomsten hiervan zullen in 2022 worden gerapporteerd en de aanleiding vormen voor een projectvoorstel ten behoeve van het verder verstevigen van de positie van de EUR Opleidingscommissies, naar voorbeeld van het project Examencommissies uit 2019-2021.

## Examencommissies

Examencommissies van faculteiten wisselen binnen het Overleg Voorzitters Examencommissies (OVE) en Overleg Secretarissen Examencommissies (OSE) ervaringen uit. Ook het opleidingsmanagement en de rector magnificus zijn hier regelmatig bij aanwezig. Naar aanleiding van COVID-19 is het reguliere zes-wekelijkse contact tussen voorzitters van de examencommissies opgevoerd tot wekelijks en sinds medio 2021 tweewekelijks.

In overleg met de examencommissies werden in 2021 examens deels uitgevoerd door middel van online *proctoring*. Toezicht op online *proctoring* is geborgd door tweewekelijkse terugkoppeling van onregelmatigheden door de examencommissies aan de tentamenorganisatie. De examencommissies zagen verder nauwgezet toe op de kwaliteit van vervangende toetsen die de *on campus* toetsen vervingen. Zeven faculteiten deden mee aan het tweearig project Versterking (Uitvoering) Borgingstaken Examencommissies, dat in 2020 van start ging. Over de resultaten is door de examencommissies eind 2021 gerapporteerd. Naar verwachting volgt in het voorjaar van 2022 een advies over de verdere versterking van de examencommissies.

## De lerende kwaliteitscultuur: Communities of Practice

De EUR voert ook een meer informeel en lerend gesprek over de uitwerking van haar onderwijsvisie. Dat gebeurt in *Communities of Practice*. Dit zijn groepen docenten, studenten en ondersteuners die tijdens een collegejaar op vrijwillige basis samen regelmatig samenkomen om te bespreken op welke wijze het onderwijs beter kan worden.

Iedere Community wordt geleid door een academisch leider die kennis heeft van het onderwerp. De *Communities* worden gecoördineerd vanuit de *Community for Learning and Innovation* (CLI) in samenwerking met Academische Zaken. Vier *Communities of Practice* kwamen in totaal zestien keer bij elkaar.

Dr. Lonneke de Meijer – *Community for personal and professional development of students*

Prof.dr. Arwin van Buuren – *Community for Impact learning*

Dr. Maciej Szymanowski – *Community for personalized and online learning*

Prof.dr. Jeroen Jansz – *Community for innovation capacity of our teachers*

## **Dialogoog in Communities of Practice**

Op 9 en 13 december vonden in het kader van een *midterm* evaluatie vier brede dialogen plaats met 140 deelnemers uit de *Communities of Practice*. De gesprekken gingen over de manier waarop de EUR haar ambitie uitvoert ten aanzien van impactleren, het bevorderen van docentkwaliteit en de toekomstgerichte inrichting van het onlineonderwijs.

De uitkomsten van de dialogen zijn te vinden in een adviesrapport dat werd aangeboden aan de vice-decanen onderwijs. Ze worden in 2022 gebruikt voor het gesprek over de voortdurende verbetering van het onderwijs met alle faculteiten en met alle leden van de medezeggenschap.

In het advies is te lezen dat er brede steun is voor impactleren en voor de manier waarop docenten worden getraind en ondersteund door onderwijskundigen en mentoren/tutores. Er zijn grote stappen gemaakt ten aanzien van de kwaliteit van het onlineonderwijs. De *Communities* gaven aan dat meer overzicht welkom is over de uitkomsten van alle initiatieven per faculteit. De *Communities* adviseerden de EUR om op een aantal inhoudelijke punten de onderwijsvisie aan te scherpen, specifiek waar het gaat om studenten meer interdisciplinair te laten samenwerken aan vraagstukken.

Dr. Lonneke de Meijer: "We leerden in de gesprekken in onze *Community* hoe belangrijk het is om dezelfde taal te spreken. We kwamen zes keer online bij elkaar. We spraken met studenten, alumni, lazen literatuur en nodigden mensen van buiten de EUR uit. Uiteindelijk mogen we trots zijn dat de EUR in iedere bacheloropleiding aandacht besteedt aan studie-, academische- en beroepsvaardigheden. De *Community of Practice* wil graag dat gesprekken wat vaker gaan over persoonlijke ontwikkeling. Hoe word je stevig en ontwikkel je bepaalde waarden op basis waarvan je als student later in je leven met andere inzichten, meningen en mensen kunt omgaan."

### **Met en weten: overzicht studenttevredenheid**

#### **Gemiddelde waarderingscijfer NSE: 3.8/5**

- Wat goed gaat: Docentbetrokkenheid, Contact met Docenten
- Wat nog beter kan: Toetsing, Studiebegeleiding

De interne evaluaties binnen alle bachelor- en masterprogramma's waren in 2021 over het geheel genomen redelijk positief, zeker in het licht van de COVID-19 effecten. Veel vakken werden gelijkwaardig of zelfs beter gewaardeerd dan voorgaande jaren. Vanzelfsprekend zijn studenten niet gelukkig met de gevolgen van de vele lockdowns, maar zij gaven in interne vragenlijsten aan dat ze het online onderwijs waarden, net als de verbetering van de kwaliteit daarvan. Waardering is er ook voor het feit dat tentamens doorgingen en er extra online begeleiding was, mede mogelijk gemaakt door middelen in het kader van het Nederlands Programma Onderwijs (NPO). Dat laatste gebeurde bijvoorbeeld bij de ondersteuning bij het maken van scripties. Studenten gaven aan ook voordelen te zien in online onderwijs, bijvoorbeeld omdat colleges of kennisclips op ieder gewenst moment en bij herhaling te zien zijn.

Aan de Nationale Studenten Enquête deden 12.408 EUR-studenten mee (een respons van 38%). Niet eerder was de respons zo hoog. De NSE werd gehouden tijdens de lockdown en dus in een periode met alleen afstandsonderwijs. Er is in het verslagjaar met een nieuwe vragenlijst gewerkt. Dat betekent dat er geen zuivere vergelijkingen met eerdere jaren mogelijk is. De algemene studenttevredenheid is een 3,8 (op een 1-5 schaal). Studenten van de EUR zijn het meest tevreden over de thema's Docenten en Betrokkenheid & Contact.

Toetsing en Studiebegeleiding scoorden minder positief. Dit leidde tot een aantal verbeteracties. Er is facultaire kwaliteitsmedewerkers gevraagd welke onderwerpen van toetsing verder ontwikkeld moeten worden. In 2022 wordt een *Community of Practice* ingericht om gemeenschappelijk te leren over toetsing.

Aandacht voor studiebegeleiding was al onderwerp van het programma *Student Wellbeing*. Op basis van de uitkomsten van de NSE en aanvullend eigen onderzoek komt er in dit programma meer nadruk op een '*chained care approach*' met onder anderen studieadviseurs, psychologen en decanen. De implementatie vindt plaats in 2022 en 2023.

## Overzicht effecten van kwaliteitsafspraken

### Zichtbare kwaliteit: hoogtepunten, toekenningen en prijzen

Elk jaar worden verschillende prijzen uitgereikt aan excellente onderzoekers van de EUR. Tevens ontvangt een aantal jonge, talentvolle onderzoekers een fellowship van de EUR of aan Erasmus MC. Daarmee erkennen de EUR en Erasmus MC het talent dat ze in huis hebben en spreken ze hun waardering uit voor wetenschappers die een belangrijke bijdrage hebben geleverd.

### Eerste Nederlandse Hoger onderwijs-premie 2021

De RASL-minor '*Re-imagining Tomorrow through Arts and Sciences*' won de derde prijs binnen de Nederlandse Hogeronderwijspremie. Op 1 maart maakte minister van OCW Van Engelshoven de winnaars bekend. De nieuwe onderwijspremie is in het leven geroepen om de hoge kwaliteit van het onderwijs op universiteiten en hogescholen te onderschrijven en bedoeld voor docententeams die een topprestatie leveren.

De minor is onderdeel van het Rotterdam Arts and Sciences Lab (RASL), een samenwerkingsverband van Codarts Rotterdam, Willem de Kooning Academie (onderdeel van Hogeschool Rotterdam) en de EUR. Binnen RASL vindt gemeenschappelijk grensverleggend onderwijs en onderzoek plaats. De genomineerde minor is een innovatief onderwijsprogramma waarin studenten in een trans-disciplinaire samenwerking een zelfgekozen maatschappelijk probleem opnieuw definiëren. Studenten verhouden zich gedurende het leerproces tot de eigen discipline, andere studenten en disciplines en de maatschappij. Ze leren kritisch te reflecteren op zichzelf.

### Comeniusbeursen 2021

Het Comeniusprogramma stelt docenten in staat om hun visie op onderwijs in de praktijk te brengen. Het programma biedt beurzen aan *Teaching Fellows*, *Senior Fellows* en *Leadership Fellows*. De 'Fellows' worden onderling onderscheiden op basis van ervaring en de reikwijdte van hun impact op het onderwijs. De beurzen financieren onderwijsinnovatieprojecten.

### **Winnaars EUR 2021:**

Delia Dumitrica, *Senior Fellow: Adaptive digital environments for qualitative research learning*;

Dr. Karen Stegers-Jager, *Senior Fellow: Bezint eer ge begint!*;

Dr. Jan Nouwen, *Teaching Fellow: Global Health Onderwijs en Internationale Stages ten tijde van een pandemie*;

Dr. Katharina Bauer, *Teaching Fellow: Is less perfect just perfect?;*

Dr. Floor van Rosse, *Teaching Fellow: Podcasts met een bijsluiter*.

### **Education Prize**

De *Education Prize* gaat jaarlijks naar een docent die op een bijzondere manier is opgevallen. Dat kan vanwege haar of zijn gepassioneerde manier van college geven of door een vernieuwende onderwijsstijl. De *Education Prize 2021* ging naar dr. Ana Uribe Sandoval, docente bij de vakgroep Media en Communicatie aan de *Erasmus School of History, Culture and Communication*.

### **Lambers Student Excellence Award**

De Lambers Student Excellence Award werd in 2021 voor de tweede keer uitgereikt aan een excellente student die uitzonderlijke studie- of onderzoeksprestaties heeft geleverd tijdens de studieloopbaan. De prijs ging naar maar liefst twee inspirerende en ambitieuze studenten: Ina Jäntgen (Filosofie en Economie) en Charlie Sewalt (Geneeskunde). Een prijs ging ook naar Nikki Speklé (ESE/ ESL). Ze heeft in zes jaar tijd twee bachelors en twee masters afgerond in verschillende disciplines aan de EUR: Economie en Rechten (mr. drs. programma). Beide masters zijn afgerond met *judicium summa cum laude*. Tijdens haar bacheloropleidingen nam Nikki succesvol deel aan de *ESE Bachelor Honours Class*. Ze behoorde niet alleen tot de top van haar *Honours Class*, maar heeft ook een paper geschreven die eerder werd beloond met de 'ESE Best Paper Award 2015'.

### **Student Societal Impact Award**

De *Student Societal Impact Award* is in 2020 voor de eerste keer uitgereikt aan een student van de EUR. De prijs is in 2021 uitgereikt aan Max Wagenaar en Emma Peters. Zij durfden met hun initiatief 'Erasmus Verbindt' de 'gamechanger' te zijn. Door hun leiderschap verbinden ze studenten actief met grote uitdagingen in de stad. Dat doen ze met veel initiatief, daadkracht en leiderschap.

### **Unilever Research Prijs 2021**

Bestuurskundige en alumna Eleonora Kyriakou van de EUR won de Unilever Research Prijs 2021 met haar onderzoek naar de naleving van EU-milieurichtlijnen in de 27 lidstaten. Haar onderzoek laat zien dat niet-overheidspartijen op milieugebied niet in staat zijn druk uit te oefenen op nationale regeringen. De perceptie van burgers over het belang van milieukwesties kan wel binnenlandse druk uitoefenen op de naleving van EU-richtlijnen door de lidstaten.

## Rotterdam Scriptieprijs voor onderzoek naar laadpaalinfrastructuur en voorkeur consument

Om studenten te stimuleren hun wetenschappelijk kennis in te zetten voor Rotterdam, hebben de gemeente Rotterdam en de EUR de Rotterdam Scriptieprijs in het leven geroepen. De jury kijkt naar de relevantie voor Rotterdam en de wetenschappelijke kwaliteit. De prijs bestaat uit een oorkonde, een kunstwerk van een Rotterdamse kunstenaar en € 1500.

Jamila Robbeson van *Erasmus School of Economics* heeft als masterstudent een innovatieve en relevante scriptie geschreven over de voorkeuren van consumenten met betrekking tot de publieke laadinfrastructuur. Ze won hiermee de negende Rotterdam Scriptieprijs.

## Profileringsfonds en beurzen

De regelingen van het profileringsfonds voorzien in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke omstandigheden, bestuursbeurzen en vrijstellingen. In 2021 kregen 320 individuele studenten en 79 besturen van studie- en studentenverenigingen ondersteuning van het profileringsfonds van de EUR. 168 van die studenten ontvingen een individuele bestuursbeurs vanwege hun lidmaatschap aan de Universiteitsraad, een opleidingscommissie of faculteitsraad. Daarnaast is er financiële ondersteuning geboden aan 35 studenten in overmachtssituaties, vanwege maatschappelijke activiteiten of topsport. De overige studenten ontvingen een beurs in het kader van excellentie of het stimuleren van internationale mobiliteit.

### Promotie 'Raising the Bar'

Rob Kickert verdedigde op 4 december met succes zijn proefschrift *'Raising the Bar: Higher education students' sensitivity to the assessment policy'*. Hij onderzoekt welke rol examensystemen kunnen spelen in het verbeteren van studievoortgang en studieprestaties. Zijn conclusie: hoe hoger de norm (doel), hoe beter de prestaties. Verschillen in prestaties en voortgang liggen op het vlak van hogere motivatie en meer zelfregulatie.

Vanwege de actualiteit van de discussie rondom studieprestaties, in het bijzonder het bindend studieadvies, is het onderzoek van Kickert met belangstelling ontvangen. In NRC is een interview met hem gepubliceerd en hij was te horen op Radio 1 programma bij Jort Kelder. Ook zijn er Kamervragen gesteld naar aanleiding van het proefschrift.

## Uitkeringen Profileringsfonds behorende bij artikel 4 tweede lid van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs

tabel 3.8

| Omschrijving   | Aantal aanvragen | Aantal toewijzingen | Totaal van de toekenningen (in euro's) | Gemiddelde hoogte van de toekenningen (in euro's) | Gemiddelde duur van de toekenningen (in maanden)        |
|--|------------------|---------------------|--|---|---|
| Studenten in overmacht situaties (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen) | 26               | 26                  | 95.544,50                              | 3.674,80  | 8,03  |
| Besturen van studie- of studentenverenigingen (bestuursbeurzen)  | 79               | 79                  | 722.657,50                             | 9.147 (aantal aanvragen/totaal bedrag)            | 79 aanvragen kregen in totaal 415 maanden = ± 5 maanden |
| Individuele bestuursbeurzen (medezeggenschap)  | 171              | 168                 | 194.927,40                             | 1.160,30  | 3,40  |
| Maatschappelijke activiteiten  | 4                | 4                   | 6.014                                  | 1.503,50  | 5,00  |
| Topsport   | 5                | 5                   | 8.332,20                               | 1.666,40  | 5,40  |
| Excellence Scholarship EER   | 9                | 5                   | 47.764                                 | 9.553   | 12,00   |
| Holland Scholarship uitgaand   | onbekend         | 68                  | 85.000                                 | 1250  | 5,00  |
| Holland scholarship inkomend   | onbekend         | 32                  | 160.000                                | 5000  |   |
| NAHSS  | onbekend         | 11                  | 11.000                                 | 1.000   | 6,00  |
| Fulbright  | onbekend         | 1                   | 15492                                  | 15492   | 11,00   |

## Impact

Impact-leren maken staat centraal in het onderwijs van de EUR. Studenten leren te handelen vanuit een interdisciplinaire, inclusieve, kritische, ondernemende en pionierende mentaliteit. De EUR werkt samen met gemeentelijke instellingen en met bedrijven in de regio. Er worden verschillende samenwerkingsvormen gezocht, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Docenten krijgen ruimte om met studenten en partners in de regio de uitdaging aan te gaan. Docenten doen dat niet alleen: onderwijskundigen ontwerpen het onderwijs mee en relatiemanagers helpen netwerken met de buitenwereld te bouwen. Hieronder enkele belangrijk initiatieven die bijdragen aan impact-onderwijs.

### Het Europa van Erasmus: UNIC

Europa zoekt antwoorden op de grote economische, maatschappelijke en aan de klimaatverandering gerelateerde uitdagingen waar het voor staat. In lijn met de missie wil de EUR hier een belangrijke bijdrage aan leveren, met nadruk ook in het onderwijs. De EUR is daarom de leider van een Europese alliantie van acht universiteiten (UNIC): Koç University Istanbul (Turkije), Ruhr University Bochum (Duitsland), University of Liège (België), University College Cork (Ierland), University of Deusto (Spanje), University of Oulo (Finland), University of Zagreb (Kroatië), Erasmus Universiteit Rotterdam (Nederland). (<https://unic.eu>)

### Impact maken op de ontwikkeling van postindustriële steden

Als trekker van deze 'European University' wil de EUR bijdragen aan de ontwikkeling van het Europese hoger onderwijs van de toekomst. Dit onderwijs richt zich op het revitaliseren van postindustriële steden door middel van inclusief onderwijs, innovatief onderzoek en het stimuleren van maatschappelijk engagement. Binnen UNIC wordt gezamenlijk onderzoek en onderwijs verzorgd zodat studenten in een Europese context trans- en interdisciplinair samenwerken aan het oplossen van grootstedelijke problemen. In 2021 is verder gebouwd aan de structuur van het

samenwerkingsverband en gewerkt aan onderwijsmodellen die UNIC in staat stellen om gezamenlijk onderwijs en 'seamless mobility' voor studenten aan te bieden. Dit eerste contouren van de toekomstige *governance*-structuur en de 'Virtual Campus' zijn geschetst.



### Een Europees onderwijsaanbod: 150 cursussen in 2021 opengesteld

UNIC vindt het belangrijk dat studenten uitdagingen in Europees perspectief leren plaatsen. UNIC stimuleert daarom mobiliteit van studenten van de deelnemende universiteiten binnen Europa. Samen met de partners werd in 2021 een aanbod van 150 cursussen opengesteld voor studenten. Er is een eerste opzet gemaakt hoe studenten zonder drempels binnen hun onderwijsprogramma een cursus bij één van de partneruniversiteiten kunnen volgen. De eerste versie hiervan die in 2021 werd ontwikkeld, wordt in 2022 verder geoptimaliseerd.

### Studenten maken impact in de regio: twee Rotterdams Initiatieven over burgerparticipatie

Op verschillende momenten is er in samenwerking met UNIC-onderzoekers, studenten, burgers en ambtenaren van de gemeente Rotterdam een *Pop-up CityLab* georganiseerd. Studenten uit alle faculteiten konden zich aanmelden.

- 'Pop-Up City Labs' in 2021 gingen over lokaal vertrouwen, over een inclusieve lokale economie. Onderzoekers en studenten gingen in gesprek over hoe met name migrantenvrouwen bij de politiek te betrekken.
- Twee studentengroepen werkten aan een opdracht vanuit de stadsmarinier Racisme en Discriminatie en het *Resilience Office* rondom de toeristische economie in Rotterdam en Bilbao. Die bevindingen zijn met de studenten gelanceerd tijdens het *CityLab Festival* in Luik waar Mark van Ostaijen, Jiska Engelberts en Marcel de La Haye twee workshops mogelijk maakte met collega's uit Bilbao.

Onderzoekers van de UNIC-universiteiten nemen de inzichten en uitdagingen die de studenten op deze wijze agendeerden mee in hun wetenschappelijk onderzoek.

### Tackling Inequalities: werken aan kansengelijkheid

*Erasmus Initiatives* dragen bij aan het interdisciplinaire *honours-programma 'Tackling Inequalities'*. In 2021 werd dit programma onderwijskundig verder ontwikkeld met behulp van onderwijskundigen van *Impact at the Core*, het onderwijsvernieuwingsprogramma van de Erasmus Universiteit dat zich richt op het ontwerpen van impactonderwijs zodat het kon worden opengesteld voor studenten van de UNIC-partners. Zo kan vanaf 2022 een Europees team van studenten aan de slag om na te denken over grote uitdagingen in onze regio.

Dr. Jiska Engelberts: "Ik ben enorm blij dat ons programma, dat al sinds 2019 studenten in verbinding brengt met maatschappelijke partners en vraagstukken in de stad, wordt opengesteld voor Europese studenten, collega's en partners uit het UNIC netwerk. Voor onze studenten is het cruciaal om ongelijkheid in Rotterdam te analyseren in samenhang met andere Europese postindustriële steden en samen met studenten mogelijke interventies te ontwerpen. Het is dan ook echt uniek dat studenten, wetenschappelijke staf en stadsmakers elkaar door *Tackling Inequalities* virtueel en fysiek ontmoeten. Tegelijkertijd ben ik ook erg trots dat we ons perspectief op impact-onderwijs nu kunnen delen met andere Europese studenten. Met impact-onderwijs leren studenten hoe ze in samenwerking met relevante stakeholders een meer rechtvaardige stad kunnen verbeelden en realiseren. Ik kijk er naar uit om ook de komende jaren bij te dragen aan een duurzame invulling van impact-onderwijs binnen UNIC."

### **Europese opleidingen: joint master en Phd-programma's**

Het is belangrijk dat er een goed onderwijs wordt ontwikkeld met aandacht voor – het ontwikkelen van – oplossingsrichtingen voor grootstedelijke uitdagingen. Het staat centraal in drie volledige onderwijsprogramma's waarvan de ontwikkeling in 2021 begon. De Nederlandse wetgeving op het gebied van onderwijs, zorgt voor een lange ontwikkeltijd. UNIC komt naar verwachting in 2023 met een gemeenschappelijk aanbod waar ook Nederlandse studenten gebruik van kunnen maken.

In 2021 werd gewerkt aan het bouwen van twee joint masterprogramma's en een *joint Phd-Programma*. In 'joint programma's' werken docenten van alle UNIC-universiteiten samen in een onderwijsprogramma waaraan studenten van alle universiteiten deelnemen.

- Het eerste masterprogramma heet '*Redesigning the Post-Industrial City*' en kijkt vanuit verschillende disciplines naar grootstedelijke vraagstukken.
- Het masterprogramma *The Superdiverse Classroom*, dat gericht is op onderwijsdidactiek, en het PhD-programma *Migration and Urban Diversities*.



**UNIC**

**WEBINAR**

**SUPERDIVERSITY AND INCLUSION IN HIGHER EDUCATION: CONCEPTS AND PRACTICES**

**MARCH 3, 2021 3pm CET**

**STEVEN VERTOVEC**   **ELINA LEHTOMAKI**   **SABINE SEVERIENS**

**Peter Scholten**  
Welcoming Remarks,  
Erasmus University Rotterdam

**Ahmet İçduygu**  
Moderator, MiReKoc, Koç University

**REGISTRATION REQUIRED**  
To register for the ZOOM Webinar,  
visit <https://mirekoc.ku.edu.tr/>

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

**MiReKoc**

**KOC UNIVERSITESI**

*Naar een Europese didactiek van super divers onderwijs  
bij alle UNIC partner*

Onder leiding van Koç University wordt er binnen de Superdiverse Academy kennis ontwikkeld en gedeeld om onderwijsorganisaties beter voor te bereiden op hun superdiverse studentenpopulatie. Een werkgroep is begonnen met het publiceren van een state-of-the-art report '[Super Diversity in Higher Education Settings](#)', waar onderwijs en onderzoekservaring wordt gecombineerd in concepten en modellen ten behoeve van meer inclusie in het hoger onderwijs. Het rapport benadrukt dat het hoger onderwijs een belangrijke bijdrage levert aan het bouwen van veerkracht van burgers en de duurzame ontwikkeling van de economie. Tijdens het eerste webinar van UNIC was Prof dr. Sabine Severiens de centrale speaker. Het *D&I Office* leverde een grote bijdrage aan *de Superdiversity Academy UNIC*. De partners hebben veel waardering voor de kennis en kunde die al binnen de EUR is opgebouwd. Dit bleek ook uit het peer review assessment dat met alle deelnemende universiteiten is gehouden. Hierin is beleid en praktijk rondom diversiteit en inclusie met elkaar vergeleken.

### **Intern samenwerken aan gemeenschappelijke doelen: impact in the organisation/transformation**

UNIC werkt met diverse partners binnen de EUR om haar doelen, te realiseren.

- Met de CLI is in 2021 een microlab ontwikkeld rond *Virtual Exchange*,
- Met hulp van Erasmus X hield de UNIC in april de eerste virtuele *CityLab/creathon*.
- Met *Impact at the Core* werd het programma *Tackling Inequalities* opgesteld voor UNIC-studenten.

### **Impactleren voor alle studenten van de EUR**

Naast inhoudelijke initiatieven in Europees en regionaal verband, is het bevorderen van impactleren de gemeenschappelijke noemer van het centrale programma *Impact at the Core*. Het is belangrijk dat alle studenten van de EUR uitgedaagd worden om na te denken hoe zij kunnen bijdragen aan maatschappelijke opgaven en dat ze daarmee kunnen experimenteren.

## Programma Impact at the Core

*Impact at the Core* startte in 2020 en is gericht op het ontwikkelen van impact-onderwijs, met als belangrijkste doelstelling om in 2024 iedere student in ieder studieprogramma van de EUR tenminste één keer onderwijs aan te bieden waarbij samen met direct belanghebbenden van buiten de universiteit gewerkt wordt aan maatschappelijke vraagstukken. Doelstellingen zijn:

- Het ontwikkelen van cursussen, didactische aanpakken en toetsingsvormen binnen de grenzen van de Nederlandse wetgeving en passend bij de ambities van de EUR.
- Het vanwege de grote studentenaantallen en werkdruk van docenten betaalbaar en uitvoerbaar ontwerpen van dit onderwijs.
- Het onderzoeken en implementeren van instrumenten in de leeromgeving die het impactleren ondersteunen en de kwaliteit van het onderwijs borgen:
  - een digitaal systeem waarin bedrijven, overheden, docenten en studenten samen projecten uitvoeren;
  - het ontwikkelen en aanbieden van docentprofessionalisering.
- Kennisdeling in een *Community of Practice*. Studenten en docenten trekken lering uit de vele experimenten. Docenten wordt bovendien een mogelijkheid geboden voor intervisie.

Impactleren is, naast een didactische uitdaging, ook een organisatie- en cultuuruitdaging. *Impact at the Core* levert een actieve bijdrage aan dit ontwerp- en transitievraagstuk voor alle faculteiten.

## Impactleren in de bachelor programma's

De ambitie om in 2024 minimaal één vorm van impact-gedreven onderwijs in elk bachelor- en masterprogramma onder te brengen, betekent dat met de opgedane kennis al gekeken wordt naar effectieve opschaling. De schaalbaarheid en organisatorische voorwaarden daarvoor zijn belangrijke onderdelen van deze ambitie en bepalend hoe de uitwerking zal vorm krijgen. In 2021 zijn grote stappen gezet om onderwijs te ontwikkelen en implementeren. De vice-decanen van alle faculteiten hebben in juni 2021 ingestemd met het ontwikkelen van een pilot 'impactruimte' in het derde jaar van de bacheloropleidingen. Doel is om elke student in zijn of haar derde jaar te faciliteren een maatschappelijke uitdaging te kiezen waar tijdens de minor- en afstudeerfase aan kan worden gewerkt. Studenten studeren dan bijvoorbeeld af op een ontwerp of benaderingswijze van een belangrijke maatschappelijke uitdaging.

## Toekenning subsidie City Deal Kennismaken als motor voor impactleren

De impactruimte maakt samenwerken met de buitenwereld makkelijker. Een aanvraag voor subsidie binnen de City Deal Kennis Maken is in 2021 gehonoreerd met een subsidie van € 100.000. Daarmee wordt de interactie tussen de grootstedelijke context en het onderwijs in de stad versneld; en het talent van de studenten beter verbonden met de opgaven van de stad. Twee kennismakelaars organiseren het netwerk. Ook ontwerpen ze een platform dat samen met het studenteninitiatief Erasmus Verbindt studenten en onderwijs koppelt aan maatschappelijke vraagstukken.

## Vraagstukken ophalen uit de omgeving

De EUR haalt vraagstukken uit haar directe omgeving op. In 2021 zijn twee *'impact education dialogues'* georganiseerd waarbij zowel personen vanuit ons onderwijs en stakeholders uit de maatschappij aan tafel zaten om te praten over hoe het onderwijs beter aansluit op maatschappelijke vragen. De eerste dialoog richtte zich op het zorgdomein en ging onder meer in op het belang van techniek, ethiek en interdisciplinariteit. Bestuurders van zorginstellingen en van het ministerie van VWS benadrukten het belang om studenten tijdens hun studie met concrete vraagstukken aan de slag te laten gaan. In oktober werd samen met Geneeskundestudenten In De Samenleving (GIDS) van het Erasmus MC een dialoog gevoerd over het belang van technologie in het medisch onderwijs.

### **Impactleren in het onderwijsaanbod 2021**

In 2021 werd een grote sprong voorwaarts gemaakt door vrijwel alle faculteiten. Er werden met behulp van het programma *Impact at the Core* achttien projecten uitgevoerd waaraan ongeveer 2.000 studenten deelnamen.

## Overzicht bijdrage impactleren programma 'Impact at the Core'

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>Rotterdam School of Management</b></p> <p>De bachelor buitenland stage I DO werd voor de tweede keer aangeboden aan een groep van 60 studenten. Oud-studenten werden opgeleid als coach door middel van een ontwikkelde module rondom leiderschap. Binnen I DO werd ook het stakeholdersplatform Riipen voor het eerst getest.</p> <p>Binnen de masteropleidingen wordt gewerkt aan het integreren van ervaren leren en het ontwikkelen van overdraagbare vaardigheden om een positieve impact te maken.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impactonderwijs en een betaalbaar en uitvoerbaar onderwijsmodel voor impactleren.</p> | <p><b>Erasmus School of Philosophy</b></p> <p>Het bachelorprogramma voerde een stage in waarbij aan studenten wordt gevraagd een uitdaging in stad/regio te vinden en die – samen met partijen – bespreekbaar te maken.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impactonderwijs en een betaalbaar en uitvoerbaar onderwijsmodel voor impactleren.</p> | <p><b>Erasmus School of Social and Behaviour Sciences</b></p> <p>Voor het tweede jaar op rij evalueerde Impact at the Core hoe studenten, bedrijven, gemeenten in het Design Atelier van de master Bestuurskunde samenwerken. Wat werkt wel? Wat werkt niet?</p> <p>Antwoorden dragen bij aan een didactiek voor impactonderwijs.</p> | <p><b>Erasmus Medical Centre</b></p> <p>Hoe laat je studenten in een uitdagend onderwijsprogramma ontwerpend bezig gaan met projecten in de stad? Impact at the Core begeleidde een pilot projectmatig onderwijs bij Erasmus MC.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs.</p> |
|--|---|---|--|

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>Erasmus School of Law</b><br/>         Binnen de bachelor Rechtsgeleerdheid is gewerkt aan een pilot voor een integratief vak dat drie rechtsgebieden samenbrengt. Er is een clinic ontwikkeld binnen de master International and European Union Law die in 2022 als proefproject wordt gelanceerd. Verder is gewerkt aan de praktijkgerichtheid van de masters criminologie, privaatrecht en financieel recht.</p> | <p><b>Erasmus School of Health Policy Management</b><br/>         Bij ESHPM werd met docenten een beter begeleidings- en beoordelingsmodel ontworpen bij de cursus Technologie en Innovatie van de bacheloropleiding Gezondheidswetenschappen.<br/><br/>         Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs.</p> | <p><b>EUR-Breed</b><br/>         In het multidisciplinaire honoursprogramma 'Tackling Inequalities' werd gewerkt aan de reflexieve vaardigheden van de student en de samenwerking met maatschappelijke partijen.<br/><br/>         In de 'Impact Ruimte' is gewerkt aan het creëren van nieuwe didactische interventies en het creëren van een meer open leeromgeving waarbij studenten werken aan nieuwe (impact) vaardigheden.</p> |  |
|---|---|--|--|

### Training voor docenten

Samen met de CLI ontwikkelde het programma *Impact at the Core* een microlab en een webinar dat een aparte introductie geeft op impact-gedreven onderwijs.

### Makkelijker samen leren met de buitenwereld

Als eerste Europese universiteit is er door de EUR- in 2021 een stakeholdersplatform aangekocht, om zo de samenwerking tussen het onderwijs en de buitenwereld binnen de leeromgeving mogelijk te maken en te versterken. Na een pilotfase wordt dit platform in 2022 verder geïntroduceerd.

## Persoonlijke en Professionele ontwikkeling van de student

De EUR vindt het belangrijk dat studenten vaardigheden ontwikkelen in het bachelor- en masteronderwijs die hen in staat stellen om in de toekomst als academische professional een bijdrage te leveren aan de arbeidsmarkt, of in bredere zin een bijdrage te leveren aan het vinden van oplossingen in het kader van grotere maatschappelijke vraagstukken. De projecten die in het kader van impactleren samen met *Impact at the Core* worden ontwikkeld, geven studenten een kans om hun vaardigheden te oefenen in een realistische setting (*real life*). Daarnaast werd in 2021 in 35 projecten - verspreid over alle faculteiten - gewerkt aan vaardigheidsonderwijs dat zich richt op het versterken van vaardigheden tijdens en na de studie. De focus van deze projecten ligt op bachelor-programma's.

## Overzicht van de implementaties

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>Erasmus School of History, Culture and Communication</b><br/><i>Competentie ontwikkeling</i></p> <p>Portfoliotool voor de ontwikkeling van soft skills dat in de nabije toekomst wordt geïmplementeerd.</p> <p><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i></p> <p>Het herontwerpen van cursussen resulteerde in een versterking van de interactie van studenten met hun toekomstige beroepspraktijk.</p> | <p><b>Erasmus Medisch Centrum</b><br/><i>Competentie ontwikkeling</i></p> <p>Pilot vaardigheden en competentie ontwikkeling in het projectonderwijs.</p> <p>Communiceren over ethische dilemma's door middel van kunst.</p> <p><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i></p> <p>MATCH, een programma ter ondersteuning van de loopbaanontwikkeling voor studenten.</p> | <p><b>Erasmus University College</b><br/><i>Studie- en leervaardigheden:</i></p> <p>Cursuslijn in het bachelor programma.</p>  | <p><b>Rotterdam School of Management</b><br/><i>Studie- en leervaardigheden</i></p> <p>Cursusaanbod en een platform voor academisch schrijven en onderzoeksmethoden.</p> <p><i>Competentie ontwikkeling</i></p> <p>Cursuslijn persoonlijke ontwikkeling voor bachelor studenten.</p>             |
| <p><b>EUR Initiative Vital Cities and Citizens</b><br/><i>Competentie ontwikkeling</i></p> <p>Binnen het interdisciplinaire honoursprogramma <i>Tackling Inequalities</i> reflecteerden studenten op hun waarden. it</p>  | <p><b>Erasmus School of Philosophy</b><br/><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i></p> <p>Door het filosofisch atelier worden studenten voorbereid op de arbeidsmarkt (zie tekstkader hieronder)</p>   | <p><b>Erasmus School of Law</b><br/><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i></p> <p>Binnen het vaardighedenprogramma van de rechtenfaculteit, MyFuture, wordt binnen de bacheloropleidingen gewerkt aan studie- en leervaardigheden door middel van e-modules en het opbouwen van een studentengemeenschap. Voor de master ligt de focus op persoonlijk leiderschap.</p> | <p><b>Erasmus School of Economics</b><br/><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i></p> <p>Voor studenten in het tweede en derde bachelorjaar is een vaardighedenprogramma gestart dat studenten voorbereidt op hun loopbaan. Het portfolio aan vaardighedenvakken wordt de komende jaren uitgebreid.</p> |

## Het filosofisch atelier – een persoonlijk ontwikkeltraject bij de Erasmus School of Philosophy

Het filosofisch atelier wil de brug slaan tussen studie- en loopbaanperspectief voor filosofiestudenten. Het uitgangspunt van de cursus is dat studenten pas kunnen reflecteren zodra ze zich kunnen verhouden tot wat 'filosoof zijn' in de praktijk betekent.

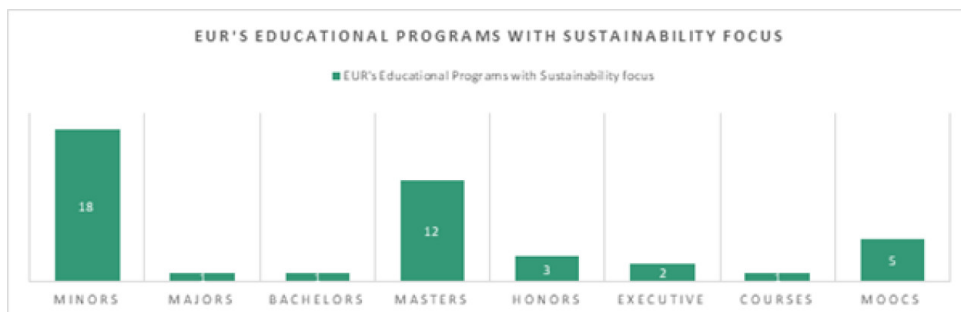
Het atelier is een doorlopend programma van Bachelor-1 naar Bachelor-3 in een drie stappen model:

- (1) In het atelier worden studenten uitgedaagd om vertrouwd te raken met een voor hen nieuwe (academische) wereld met nieuwe waarden en attitudes;
- (2) Studenten worden uitgedaagd om het geleerde toe te passen in de praktijk. Dit is de eerste stap in het bouwen van persoonlijke netwerken; cruciaal in de professionele identiteit als filosoof. Studenten voeren een interview met iemand van buiten de universiteit over wat het betekent om 'filosoof' te zijn;
- (3) Studenten worden uitgedaagd om hun bevindingen te relateren aan hun persoonlijke ontwikkeling. Welke vaardigheden hebben ze nodig om zich als toekomstige filosoof te ontwikkelen en welke rol kunnen zij als filosoof spelen? Studenten reflecteren op hoe ze banen voor zichzelf kunnen creëren; ze krijgen loopbaanbegeleiding en trainingen in het schrijven van cv's en sollicitatiegesprekken.

## Duurzaamheid

De EUR wil studenten optimaal voorbereiden op een loopbaan waarin ze de duurzaamheidsuitdagingen van de toekomst aankunnen. Daarom wil de EUR [duurzaamheid](#) en transformatie verankeren in het hele onderwijsportfolio.

- De faculteit Rechtsgeleerdheid publiceerde 'Recht op een Duurzame Toekomst': een visie op basis waarvan de faculteit duurzaamheid een prominentere plaats in het onderwijsaanbod gaat geven.
- In november 2021 - en als onderdeel van de uitvoeringsagenda van Strategie 2024 - opende de EUR het [DIT](#) (*Design, Impact, Transformation*) Platform. Hier werken wetenschappers, docenten, studenten en practitioners samen aan radicaal innovatief inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs, voor een rechtvaardige en duurzame toekomst.
- Een microlab, dat docenten helpt om hun onderwijsaanbod 'impact en duurzaamheid' relevant te maken, werd verbeterd.



tabel 3.9 Aanbod met specifieke duurzaamheidsfocus. Voor meer informatie over duurzaamheid in het onderwijs zie: <https://www.eur.nl/over-de-eur/visie/duurzaamheid/onderwijs>

## Internationalisering

De EUR ziet het als haar kerntaak om studenten goed voor te bereiden op een loopbaan in onze open, internationaal geïntereerde samenleving en kenniseconomie. De EUR werkte daarom in 2021 aan de uitwerking van het Internationaliseringsbeleid 2021-2024.

### Een internationale universiteit

In 2021 stonden er meer internationale studenten ingeschreven aan de EUR (9.088) dan in 2020 (8.068). Dit is een stijgend aandeel ten opzichte van de totale studentenpopulatie (25% in 2021 t.o.v. 22% in 2020) en hangt samen met een daling van het aantal Nederlandse studenten (27.963 in 2021 t.o.v. 28.092 in 2020).

In 2020-2021 werd de kwalitatieve intake van studenten verder ontwikkeld. Er werd meer aandacht besteed aan de Engelse taalvaardigheid. Ondanks de COVID-19-pandemie en de daarbij horende beperkingen leidde dit niet tot een daling van het aantal internationale studenten in 2021.

## Studenten

tabel 3.10

| Inschrijvingen           | 2018     |               | 2019     |               | 2020     |               | 2021     |               |
|--------------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
|                          | Initieel | post-initieel | Initieel | post-initieel | Initieel | post-initieel | Initieel | post-initieel |
| <b>Internat. student</b> |          |               |          |               |          |               |          |               |
| <b>Internationaal</b>    | 5.625    | 1.382         | 5.941    | 1.379         | 6.750    | 1.318         | 7.794    | 1.294         |
| <b>Nationaal</b>         | 24.672   | 730           | 25.465   | 707           | 27.463   | 629           | 27.448   | 515           |
| <b>Totaal</b>            | 32.409   |               | 33.492   |               | 36.160   |               | 37.051   |               |

EUR BICC (incl. post-initiële inschrijvingen bij CROHO-programms; excl. premaster aantallen)

De EUR had in 2021 in totaal 6280 werknemers waarvan 1674 niet-Nederlands (27%). Dit is een stijging t.o.v. 2016 (23%). In de tabel hieronder wordt de verdeling weergegeven.

## Werknemers

tabel 3.11

|                          | 2016<br>Total | 2016<br>Dutch | 2016 Dutch<br>% | 2016 non-<br>Dutch | 2016 non-Dutch<br>% | 2021<br>Total | 2021<br>Dutch | 2021 Dutch<br>% | 2021 non-<br>Dutch | 2021 non-Dutch<br>% |
|--------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| all staff                | 4558          | 3527          | 77%             | 1031               | 23%                 | 6280          | 4606          | 73%             | 1674               | 27%                 |
| employed                 | 2.740         | 2.242         | 1               | 498                | 0                   | 3.487         | 2.725         | 1               | 762                | 22%                 |
| hospitality<br>agreement | 1.818         | 1285          | 1               | 533                | 0                   | 2793          | 1.881         | 67%             | 912                | 33%                 |
| employed WP              | 1.416         | 1081          | 1               | 335                | 0                   | 1694          | 1.205         | 71%             | 489                | 29%                 |
| employed PhD             | 342           | 216           | 63%             | 126                | 37%                 | 382           | 208           | 54%             | 174                | 46%                 |
| employed OBP             | 982           | 945           | 96%             | 37                 | 4%                  | 1411          | 1312          | 93%             | 99                 | 7%                  |
| GVO - WP*                | 117           | 61            | 52%             | 56                 | 48%                 | 65            | 53            | 82%             | 12                 | 18%                 |
| GVO - PhD                | 322           | 138           | 43%             | 185                | 57%                 | 453           | 188           | 42%             | 265                | 58%                 |
| GVO - OBP                | 411           | 390           | 95%             | 21                 | 5%                  | 253           | 246           | 97%             | 7                  | 3%                  |

Bron: HR International \*(in 2016 vielen hier ook de (Nederlandse) hoogleraren bij EMC onder)



## Internationaal onderwijsaanbod

In de tabel hieronder is het huidige onderwijsaanbod weergegeven. Ten opzichte van van 2020 is een groei te zien van programma's die Engelstalig of tweetalig worden aangeboden.

tabel 3.12

| Type of programme | Dutch only | English only | Both Dutch and English | Total |    |
|-------------------|------------|--------------|------------------------|-------|----|
| Bachelor          |            | 17           | 5                      | 6     | 28 |
| Master*           |            | 9            | 34                     | 10    | 53 |
| Total             |            | 26           | 39                     | 16    | 81 |

Bron: <https://www.eur.nl/onderwijs> (voltijd opleidingen, inclusief research-masters, exclusief EMC en post-masters)

## Het onderwijs aan de Erasmus Universiteit is ingebed in internationale context

De EUR kende eerst voornamelijk faculteits-gebonden samenwerkingsovereenkomsten, maar heeft afgelopen jaar het partner-beleid aangepast en streeft naar instellingsbrede contracten daar waar kan. Er zijn al diverse EUR-brede contracten afgesloten, waarvan een deel binnen de UNIC-alliantie.

## Contracten

tabel 3.13

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Huidige contracten                   | 471 |
| Nieuwe contracten afgesloten in 2021 | 22  |
| Contracten verlopen in 2021          | 70  |

Bron: *International partnerships and agreements, EUR (partnerships@eur.nl)*

Brexit leidde ertoe dat er door Britten niet meer deelgenomen kan worden aan het Erasmus+ programma.

### De Erasmus Universiteit nam deel aan de volgende belangrijke allianties:

- *Platform for International Education (PIE)* [www.pieonline.nl](http://www.pieonline.nl)
- *European Alliance of Social Sciences and Humanities (EASSH)* [www.eassh.eu](http://www.eassh.eu)
- *European University Association (EUA)* <https://eua.eu>
- *The European University Foundation (EUF)* <https://uni-foundation.eu>
- *European Association of International Education (EAIE)* [www.eaie.org](http://www.eaie.org)
- *ScienceBusiness* [www.sciencebusiness.net](http://www.sciencebusiness.net)
- *The Magna Charta Observatory* [www.magna-charta.org](http://www.magna-charta.org)

## Europese samenwerking staat voorop (Erasmus+)

In 2021 kreeg het European Universities Initiative UNIC een aanvullende financiering voor onderzoek. De projecten draaien op volle toeren. De eerste contouren van studieprogramma's die gezamenlijk worden ontwikkeld tekenen zich af en diverse internationale bijeenkomsten zijn online georganiseerd.

Er zijn in 2021 weinig nieuwe Erasmus+ projectaanvragen ingediend. Dat komt door de zeer late start van het nieuwe beleidsprogramma 2021-2027, waarbij sommige subsidieonderdelen nog niet werden opengesteld.

In 2021 werd door de COVID-pandemie het budget voor student- en docentmobiliteit niet volledig benut en nam de mobiliteit af. Slechts zes medewerkers en 39 studenten hebben gebruik gemaakt van E+ mobiliteitbeurs binnen Europese Economische Ruimte (EER); nog eens 490 studenten zetten E+ gelden in voor hun studie (E+ KA103 beurs). Doordat reizen buiten Europa niet mogelijk was vanwege de pandemie, maakten maar vijf studenten en twee medewerkers gebruik van mobiliteit buiten de EU (E+ KA107 beurs). Het beschikbare budget kon niet worden opgemaakt en werd deels teruggestort of doorgeschoven naar 2022.

tabel 3.14

| Mobiliteit 2021 | binnen EU/EER landen (E+ KA103) | buiten EER (E+ KA107) |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------|
| Studenten       | 39                              | 5                     |

Bron: EUR International Office

## Internationaal en inclusief

Voor specifieke doelgroepen ontwikkelt de EUR een net zo specifiek aanbod, terwijl het tegelijkertijd streeft naar diversiteit en inclusie. *HR International* introduceert een *Soft Landing*-programma voor internationale staf. Het International Office werkt momenteel aan beleid, gericht op inclusieve mobiliteit; stimuleert het gebruik van de Erasmus+ app en de *European Student Card*. Ontwikkeling en resultaten van het '*Erasmus Without Papers*' project worden nauwkeurig gevolgd. Het *IO Soft Landing Programme* voorziet in administratieve ondersteuning en introduceert studenten in faciliteiten, services en het *Erasmus Student Network*.

## Orange Knowledge Programme

In 2021 kregen 29 studenten een beurs uit het *Orange Knowledge Programme* van het budget voor Internationale samenwerking via het Nuffic. Het aantal studenten dat gebruik maakt van deze beurs is afgenomen. Voor veel studenten uit lage- en middeninkomens-landen is de beurs één van de weinige mogelijkheden voor financiële steun om deel te nemen aan het onderwijs bij het ISS.

## Vluchtelingstudenten

In 2021 namen elf vluchtelingen deel aan een onderwijsprogramma dat cursisten voorbereidt op een opleiding binnen het hoger onderwijs: Voorbereidend Jaar Erasmus. Door de COVID-maatregelen was de cursusgroep kleiner vergeleken met voorgaande cursusjaren. Het is in dit stadium nog te vroeg om aan te geven hoeveel cursisten zullen doorstromen naar een hbo- of wo-opleiding. Hiernaast biedt het *Language & Training Centre* intensieve taallessen voor hoogopgeleide vluchtelingen in aanloop naar een opleiding of baan die recht doet aan de capaciteiten van de inburgeraar.

## Inclusief Onderwijs

De EUR wil inclusief onderwijs aanbieden. Een veranderende wereld vraagt zowel cognitief als mentaal veel van studenten. De universiteit ondersteunt daarom actief studenten vanaf het moment dat de studie begint en soms zelfs daarvoor. De EUR besteedt met name aandacht aan een inclusieve leeromgeving en aan studenten die in hun familie de eersten zijn die aan een universiteit studeren. De EUR helpt studenten zich te richten op hun persoonlijke

doelen en doet dat met cursussen over- en begeleiding in persoonlijke en professionele vaardigheden. Ook is er een aanbod op het gebied van loopbaanoriëntatie. Daarnaast zet de universiteit in op het ontwikkelen van persoonlijke veerkracht en mentale weerbaarheid van de student. Dit gebeurt door een aanbod op persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student en aandacht voor het persoonlijk welzijn.

Het beleid wordt uitgewerkt in twee projecten die worden uitgevoerd in het kader van de kwaliteitsafspraken (Studentenwelzijn en Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling van de student). Het D&I Office ontwikkelt activiteiten die de inclusie verder versterken.

## Diversiteit en inclusie bij de EUR

D&I@EUR creëert een doelgericht en effectief beleid voor een veilige leer- en werkomgeving en sociale rechtvaardigheid voor iedereen. Het bureau werkt met faculteiten gezamenlijk aan inclusief onderwijs en richt zich op het ontwikkelen van een onderwijsaanbod en didactiek die aansluiten op de verscheidenheid aan studenten. Sinds 2020 is deze focus uitgebreid met een groot *outreach- en onboarding* programma.

## Outreach: onze toekomst verbinden

'Onze Toekomst Verbinden', het *outreach*-programma van de EUR, begon in 2021. Dit programma heeft als doel kansengelijkheid te bevorderen binnen het hoger onderwijs en tijdens de weg daarnaartoe. Met het programma wil de EUR structurele barrières tijdens de studieloopbaan wegnemen en een '*sense of belonging*' in het hoger onderwijs stimuleren.

In 2021 zijn verbindingen tussen het *outreach*-programma en meer dan dertig stakeholders, zoals maatschappelijke organisaties, sociale ondernemers, gemeente Rotterdam, en de Onderwijsraad. In kleine en grotere bijeenkomsten is op de EUR of elders in de stad gesproken over gemeenschappelijke doelen en ambities voor gezamenlijke stad-*outreach* activiteiten.

Een concrete samenwerking met de stad was de deelname van de EUR aan het project 'Tutores Taal en Rekenen', een onderdeel van het gemeentelijke Nationaal Programma Onderwijs (NPO) Rotterdam. Het was een samenwerking tussen de gemeente Rotterdam, Rotterdamse hogere onderwijsinstellingen en Rotterdamse basis- en middelbare scholen en bestond uit de inzet van getrainde werkstudenten op Rotterdamse basisscholen en middelbare scholen. Tientallen EUR-studenten hebben gewerkt aan dit project, waarin zij Rotterdamse leerlingen ondersteunen bij taal en/ of rekenen.

Een andere samenwerking vond plaats in het kader van de ontwikkeling van de nieuwe interdisciplinaire opleiding RASL (*Rotterdam Arts and Sciences Lab*). In een zomerstudio met het thema Verborgene Talent bogen tien studenten uit verschillende opleidingen zich gezamenlijk over dit thema. Ze ontwikkelden interventies, games en workshops die direct relevant zijn voor het *outreach*-programma. Zo dragen ze bij aan innovatieve oplossingen om kansengelijkheid in het onderwijs te bevorderen.

Ook op het gebied van onderzoek zijn in 2021 de eerste verbindingen gelegd: er is een interdisciplinaire D&I/*outreach*-onderzoeksgroep gestart, waar PhD studenten en postdoc studenten uit verschillende faculteiten bijeenkomen. Ze presenteren onderzoeken en delen onderzoeksresultaten op het gebied van diversiteit en inclusie en kansengelijkheid in het bijzonder.

## Building New Blocks

Met het subsidieprogramma Building New Blocks financiert het *outreach*-programma innovatieve projectvoorstellen van EUR-studenten en EUR-medewerkers die als doel hebben kansengelijkheid in het onderwijs te bevorderen. In de subsidieronde van 2021 zijn zes projectvoorstellen gehonoreerd. De zes projecten worden de komende jaren uitgevoerd en geëvalueerd.

## Pre Academic Programme (PAP)

In de zomer namen 581 eerstejaarsstudenten deel aan het online '*Pre Academic Programme*'. Dat is 500 minder dan in 2020, maar nog steeds een verdubbeling ten opzichte van 2019. Vanwege COVID-19 werd het programma in hybride vorm aangeboden.

Aan de hand van digitale colleges, opdrachten en Zoom-bijeenkomsten en een campusdag bestaande uit colleges, workshops en opdrachten over persoonlijk leiderschap, maakten studenten een solide start met hun studie. De deelnemers doorliepen vijf modules: introductie, kennis, kapitaal, kansen en koers. In die modules leerden ze hoe ze het beste uit zichzelf kunnen halen, hoe ze doelen kunnen stellen en hoe zij zichzelf én anderen kunnen motiveren. Daarnaast verwierven ze inzicht over hun eigen prestatievermogen en kregen ze handvatten aangereikt om hun prestaties te verbeteren. Zo werden ze regisseur van hun eigen studietraject. Deze studenten startten hun studie dankzij dit programma met een sterke band met hun medestudenten, de opleiding en de universiteit. Zij beginnen extra goed voorbereid en gemotiveerd aan hun studietijd.

## Inclusief onderwijs ontwikkeld in 2021

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Erasmus School of History and Communication</b><br>167 eerstejaars studenten namen deel aan een innovatieve module intercultureel communiceren. Studenten leerden reflecteren op hun culturele achtergrond en hoe competenties in te zetten om intercultureel te communiceren. | <b>Erasmus Medisch Centrum</b><br>90 master studenten namen deel aan een innovatieve module intercultureel communiceren. Studenten leerden reflecteren op hun culturele achtergrond en hoe competenties in te zetten om intercultureel te communiceren.<br><br>Implementeren van richtlijnen voor het opstellen van interculturele casuïstiek en het ondertekenen van een manifest inclusief onderwijs met DISCO, de inclusie studenten commissie.<br><br>Ontwikkelen van nieuwe leerdoelen voor nieuw mastercurriculum. | <b>Erasmus School of Law</b><br>Dr. Nina Holvast en Dr. Willem-Jan Kortleven begonnen met het CLI-fellowship 'Voorbij het deficitdenken: naar inclusiever onderwijs en diversiteitsbeleid aan Erasmus School of Law' ('Beyond deficit thinking: towards a more inclusive education and diversity policy at Erasmus School of Law'). |
|---|--|---|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Erasmus Medisch Centrum</b><br/>In het project 'Diversiteit en inclusiviteit voor de Erasmusarts' wordt gewerkt aan onderwijs om een nieuwe generatie studenten de relevantie en het belang van D&amp;I bij te brengen op het gebied van kennis, vaardigheden en attitudes.</p> | <p><b>Erasmus School of Law</b><br/>In 2021 werd een samenwerking gestart met het 'Platform inclusie en diversiteit' van de Orde van Advocaten en de Stichting Bridges Network met als doel diversiteit in de advocatuur te ondersteunen. De stichting Bridges organiseerde diverse werkbezoeken van studenten aan de advocatuur. Juristen met een diverse achtergrond namen deel aan de door de faculteit georganiseerde Moot Courts.</p> |
|--|---|--|

## Training en ontwikkeling

- In 2021 werd een D&I-training ontwikkeld voor docenten om hen de relevantie van D&I bij te brengen en om concrete hulpmiddelen aan te bieden waarmee lessen inclusiever worden.
- De bibliotheek heeft een aantal korte tutorials ontwikkeld over het gebruik van de *ReadSpeaker* webreader, een middel om teksten van de website toegankelijker te maken.

## Instelling van een studentenadviesraad

Naast al deze activiteiten in de collegebanken en tijdens werkgroepen, is het engageren en includeren van studenten daarbuiten ook een belangrijk. Het D&I Office richtte daarom het Student Council *Equity Diversity Inclusion* (SCEDI) op. Binnen SCEDI denken zeven studenten, die vanuit een historisch perspectief ondervertegenwoordigd zijn, mee over D&I-beleid, activiteiten en evenementen. Ook was er een bijeenkomst met studenten en staf van 4 oktober 2021, *Diversity Day*. Tijdens een zogeheten *townhall meeting* spraken medewerkers en studenten over seksuele gezondheid en het geven van en vragen om toestemming. De bijeenkomst is gebruikt als input voor het actieplan tegen seksueel geweld onder studenten, dat door het College van Bestuur inmiddels is goedgekeurd en in 2022 wordt uitgevoerd. Aanleiding voor het plan is een rapport van Amnesty International.

## Studentenwelzijn als uitgangspunt

De EUR vindt het belangrijk dat, naast het behalen van goede studieresultaten, wordt ingezet op het persoonlijk welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van elke student. Zo wordt studiesucces omgezet in studentsucces. Er is ruimte voor studenten van diverse achtergronden en met diverse uitdagingen. Op basis van een visieplan in 2019, is in 2020 het programma Studentwelzijn opgezet met zes projecten. Dat zijn:

### Student Living Room

De *Student Living Room* bestaat sinds november 2020 en bood studenten ook in 2021 een laagdrempelige, niet-commerciële plek om te socialiseren en deel te nemen aan welzijnsactiviteiten. Tijdens de nieuwe lockdown vanaf november 2021 moest weer worden overgestapt naar online activiteiten, zoals yoga-, game- en filmavonden en diverse buddy-initiatieven. De *Living Room* bereikte alsnog 1600 studenten in 2021. Eind 2021 opende de *Living Room*

haar deuren weer op een centrale plek op campus Woudestein en werden in enkele weken tijd 1400 studenten begroet. Een survey onder 134 studenten gaf aan dat zij de *Living Room* zeer hoog waarderen en dat deze locatie een positieve invloed heeft op hun welzijn.

## Welzijnsplatform en Hulplijn

Het welzijnsplatform op *MyEur* was ook in 2021 een centrale plek voor studentenwelzijn-initiatieven, voor psycho-educatie en laagdrempelige toegang tot professionele en peer-support. In 2021 is het platform 34.000 keer bezocht. Hiermee voorziet het platform in een duidelijke behoefte. De *peer-to-peer* chatservice 'Frisse Gedachtes' is onderdeel van het platform. In 2021 werd deze service door honderd studenten gebruikt.

## Versterken van support aan studenten

In 2021 zijn 19 focusgroep-gesprekken gevoerd met docenten, studieadviseurs, psychologen en studenten om met elkaar te evalueren welke diensten op welke wijze beter konden worden georganiseerd en ingevuld voor studenten. De uitkomsten worden in 2022 vertaald naar trainingen voor docenten en support-services. Ook is er een korte animatiefilm ontwikkeld over de manier waarop je als student je leven in balans kunt houden en gemotiveerd aan je studie kunt werken. Deze animatie wordt medio 2022 gebruikt bij aanvang van colleges. De animatie verwijst naar een helder overzicht van het complete supportaanbod van de EUR, dat loopt van preventieaanbod (denk aan workshops omgaan met stress of uitstelgedrag) tot *peer-to-peer* support of online coaching door een studentpsycholoog of een externe professional.

## Welzijn in het nieuws: Mentaal Welzijn bespreekbaar maken

Er is een hoge drempel om stress en falen te bespreken. Daarom zijn in 2021 diverse evenementen georganiseerd. In 2021 is de missie rond studentenwelzijn verspreid via sociale media en de pers, het Welzijnsplatform en via campagnes zoals de Eureka-week (augustus 2021), en 'Studenten Welzijnsweken' (juni en november 2021). Eind van het jaar konden de welzijnsweken sinds lange tijd weer live op de campus plaatsvinden en deze bereikten maar liefst 9700 studenten.

## Noodzaak om mentaal welzijn bespreekbaar te maken

Op het gebied van dataverzameling is begin 2021 de EUR-monitor Studentenwelzijn uitgevoerd. De respondenten (n=4000) scoren bovengemiddeld hoog op stress (67%), angst (70%) en depressie (50%). De uitkomsten van de tweede meting eind 2021 zijn nog niet bekend. De EUR participeerde in 2021 ook in de landelijke monitor Studentenwelzijn (RIVM/Trimbos/GGD-GHOR). De resultaten van de EUR- en de landelijke monitor komen overeen en ook binnen de landelijke monitor waren er geen opvallende verschillen tussen de EUR en de andere universiteiten op het gebied van studentenwelzijn.

## Nieuwe manieren om er vroeg bij te zijn: de digitale tool

In 2021 is via een Europese aanbesteding een webbouwer geselecteerd die een digitale tool ontwikkelt om de persoonlijke groei en veerkracht van studenten te versterken. Deze tool levert ook een bijdrage aan het voorkomen van mentale problemen. Studenten kunnen daarmee interactief aan de slag. Studenten werken actief mee in focusgroepen. Voor de verdere ontwikkeling van de digitale tool is aansluiting gezocht bij het samenwerkingsverband *Caring Universities*. Dat bestaat uit een aantal universiteiten dat zich richt op ontwikkeling van interventies en onderzoek op gebied van welzijn van studenten.

### Student wellbeing weeks

De welzijnsweken van de EUR konden in 2021 sinds lange tijd weer live op de campus plaatsvinden. De organisatoren pakten het groots aan. In een grote tent midden op de campus, was een pop-up *Living Room*. De sfeer in de tent was anders dan in de campusgebouwen. Dat was te danken aan zachte banken en muziek, veel planten, massagestoelen en spellen zoals tafelvoetbal en air-hockey. Het bleek een groot succes: studenten waren enthousiast over deze locatie en gaven aan dat deze bijdraagt aan hun welzijn. Studenten konden ook deelnemen aan activiteiten zoals kickboksen, zelfverdediging, kookworkshops in het *Foodlab* en *estatic dance*. In totaal bezochten gedurende deze week 9700 studenten de tent.

### Erasmus X: Experimenteren met samenwerkingen

Erasmus X is het lab voor innovatie-experimenten. In samenwerking met de gemeente Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam, Expertisecentrum Maatschappelijke Innovaties (EMI) is in 2021 een fysieke pop-up locatie verworven waar de EUR en HR-studenten samen met de buurt werken aan sociale innovaties. Deze locatie naast het Hefpark helpt de belanghebbenden van de EUR bij hun missie om positieve maatschappelijke impact te creëren.

Door EUR-studenten en academici onder te brengen op een fysieke locatie in het hart van de samenleving wil ErasmusX een brug slaan tussen de academische wereld en de buitenwereld. De locatie wordt gebruikt voor vormen van onderwijs zoals *community service of challenge-based learning*. Dit gebeurt in samenwerking met diverse stakeholders en de bevolking uit Rotterdam-Zuid. Op deze locatie hebben ErasmusX en EMI (Expertise Centrum Maatschappelijke Impact) de krachten gebundeld en zullen ze samen nieuwe manieren creëren om met de gemeenschap in contact te komen.

Het project *ErasmusX Redefining the Classroom* werkt aan een structuur en programmering van activiteiten op deze locatie. Verschillende stakeholders met concrete plannen zijn al uitgenodigd om in deze ruimte te co-creëren: *UNIC (city labs)*, *AlPact (Aicon project)* en *Healthy start with SYNC lab/YoungXperts*, *MovezLab*, en *Resilient Delta*. Externe stakeholders zijn de gemeente Rotterdam en diverse lokale jongerenorganisaties zoals Momentum, en de stichtingen *Chance to Influence* en *IkBenWij*.

## Erasmus X

Naast de activiteiten binnen de *Community for Learning and Innovation*, biedt de EUR veel ruimte aan disruptieve innovaties. Die worden bij voorkeur ontwikkeld samen met- of door studenten onder inspirerend leiderschap van ErasmusX.

ErasmusX is het innovatielab van de EUR dat nieuwe aanpakken ontwikkeld voor de organisatie. ErasmusX ontwikkelde met het Wetenschapsknooppunt, het VO-HO netwerk, ESSB en de *Community for Personal Professional Development* een mobiele applicatie om (1) de aansluiting VO-HO te vergemakkelijken en (2) leerlingen en studenten te ondersteunen in het verwerven van vaardigheden. In de applicatie krijgen leerlingen in het VO en studenten in het HO/WO de mogelijkheid om in hun eigen tijd en hun eigen tempo vaardigheden te verwerven. Het daarbij om vaardigheden die zij zowel voor hun studie als daarbuiten nodig zullen hebben. De app stimuleert het opbouwen van gewoontes; het stellen van doelen op korte en lange termijn; plannen; monitoren en reflecteren.

ErasmusX werkt aan toekomstgericht onderwijs. Dat betekent dat het onderwijs plaatsheeft in een omgeving die past bij de persoonlijke voorkeuren van de studenten. In het toekomstgericht onderwijs neemt co-creatie een belangrijke plaats in, net als de inzet van opkomende technologieën.

ErasmusX heeft drie belangrijke doelen: het gebruik en verdere ontwikkeling van *EdTech (Educatie en Technologie)*, complexe innovaties ontwerpen met externe stakeholders, en het gezamenlijke ontwerpen met studenten (co-creatie). In alle projecten wordt een sterke nadruk gelegd op de capaciteit doelen te stellen, te reflecteren en te ontwikkelen. Een persoonlijke leeraanpak wordt gestimuleerd.



Naast het aanjagen van onderwijs gerelateerde innovaties wordt ook gewerkt aan het bevorderen van een innovatieve organisatiecultuur.



Voorwaardelijk voor een innovatieve organisatiecultuur is een veilige experimenteeruimte. Zoh ruimte kent naast fysieke aspecten, zoals de nieuwe fysieke locatie op de Nassaukade in Rotterdam-Zuid, ook mentale aspecten. Denk daarbij aan een specifieke mindset waarin falen en veerkracht als essentiële elementen van het leerproces worden beschouwd., Een voorbeeld is *Fail Fast Forward*.

### Fail Fast Forward: het belang van falen en veerkracht

Dat falen even goed informatie oplevert en ook kan helpen bij het streven naar excellentie en goed presteren, wordt vaak buiten beschouwing gelaten. Om met docenten en studenten in gesprek te gaan over falen en veerkracht, heeft ErasmusX een serie workshops gelanceerd waarbij deze thema's centraal staan. De workshops werden in 2021 vijf keer gegeven. De workshop brengt studenten docenten en de academische gemeenschap in gesprek over falen en veerkracht en deelnemers wisselen praktische tips uit. In 2022 wordt deze workshop minimaal één keer per maand in samenwerking met faculteiten verzorgd. Daarnaast is ErasmusX in samenwerking met ESL en EUC bezig met het ontwerpen van een spoor op het gebied van falen en herstel binnen de faculteiten en een tutor training voor de betrokken tutoren en studie adviseurs/ coaches.



### Community for Learning and Innovation (CLI)

De *Community for Learning & Innovation (CLI)* is een netwerkorganisatie van de faculteiten. De CLI is de motor in het realiseren van toekomstgericht onderwijs aan de EUR. In samenwerking met de faculteiten ontwikkelt de CLI onderwijsinnovaties die studenten in staat stelt kritisch en creatief denken te combineren met solide academische kennis en vaardigheden. De CLI zorgt voor verbinding, het delen van kennis en het stimuleren en faciliteren van onderwijsinnovaties.

De CLI werkt aan drie thema's:

1. Professionele ontwikkeling van docenten
2. Onderwijsinnovatie en digitalisering
3. Evaluatie en onderzoek van onderwijsinnovatie

De CLI richt zich op docenten, studenten en onderwijsondersteuners die een extra stap willen zetten in het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs. Lees voor meer informatie verder op [www.eur.nl/cli](http://www.eur.nl/cli).

## Gezamenlijk werken aan het onderwijs tijdens Corona

Tijdens de COVID-19-crisis is de onderwijsvernieuwing in een stroomversnelling terecht gekomen. Het onderwijs en de toetsing moesten in hoog tempo online worden gebracht. De CLI heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

De samenwerking met de faculteiten en professional services is geïntensiveerd en leidde onder meer tot:

- het voorbereiden van beleid en aanpak van de anderhalve meter-universiteit waarin de EUR koos voor een hybride model met online als basis en on campus waar mogelijk;
- het in snel tempo realiseren van een voorziening voor toetsen op afstand via digitaal toetsen en online *proctoring* zodat de tentamens doorgang konden vinden;
- het aanbieden van didactische ondersteuning voor online en onderwijs en toetsing via de CLI-teams.

De resultaten zijn steeds afgestemd met de voorzitters examencommissies, onderwijsdirecteuren en het College van Bestuur.

Vanwege de COVID-maatregelen kon helaas veel minder gebruik gemaakt worden van het *Education Lab*. Via tools als MS Teams en Zoom had de afstemming alsnog digitaal plaats, onder meer tijdens een wekelijks EUR-breed managementoverleg.

## Innovatiekracht van docenten

De Erasmus Universiteit helpt docenten om zich tot onderwijskundige leiders te ontwikkelen: inspirerende teamspelers, omringd door interdisciplinaire leerteams die bestaan uit onderwijsprofessionals, leertechnici en inhoudspecialisten. Dit alles ondersteund door geavanceerde technologie.

De innovatiekracht van docenten wordt door de CLI ondersteund binnen het thema 'Professionele ontwikkeling van docenten'. Door docenten permanent op een stimulerende, inspirerende manier op te leiden zijn en blijven ze niet alleen continu bezig met de versterking van de kwaliteit en innovatie van hun onderwijs, maar kunnen ze dit ook voortdurend aanpassen aan maatschappelijke veranderingen, nieuwe didactische inzichten uit wetenschap en praktijk en nieuwe technologische mogelijkheden.

Docenten kunnen aan de EUR deelnemen aan de standaard opleidingen basiskwalificatie (BKO) en specialistische kwalificatie (SKO). De CLI reikte 108 BKO certificaten uit en 26 SKO certificaten uit. Er werden vanwege de COVID geen leiderschapscertificaten (LOL) aangeboden.

In 2021 zijn 26 verschillende *MicroLabs* uitgevoerd. *MicroLabs* zijn korte *how-to* modules voor EUR-docenten over specifieke onderwijskundige vraagstukken. Daaraan hebben in totaal 934 docenten deelgenomen. Tijdens de COVID-crisis konden alle *MicroLabs* zeer snel naar een volledig online variant omgezet worden. Er zijn twee nieuwe *MicroLabs* gerealiseerd, namelijk '*How to encourage societal impact in your course*' en '*How to supervise students*'. Het volledige overzicht met alle *MicroLabs* is te vinden op [www.eur.nl/microlabs](http://www.eur.nl/microlabs).

Verder is gewerkt aan het mogelijk maken van een certificaat Basis Kwalificatie Examineren (BKE) na het voltooien van drie van de vier *MicroLabs* over toetsing. Ook is een Senior Kwalificatie Examineren (SKE) opgezet. Er waren elf deelnemers.

Tijdens de COVID-crisis zijn de volgende extra materialen ontwikkeld:

- Instructiematerialen over onlineonderwijs en toetsen zijn online beschikbaar gemaakt om docenten snel te kunnen informeren.
- De online ontwerptool voor docenten, 'teachEUR', is opgeleverd.
- Diverse interactieve webinars zijn verzorgd, zoals de 'Online interaction and tool experience' en 'Online assessment'. Er deden 191 docenten aan mee.

## Evaluatie en onderzoek van onderwijsinnovaties

Met het CLI-thema *Erasmus Education Research* profileert de EUR zich als een universiteit die niet alleen belang hecht aan de innovatie van onderwijs, maar ook aan de empirische evaluatie van de effecten van dergelijke innovaties. Versterking van onderwijsonderzoek draagt bij aan de onderwijskundige kennis en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs aan de EUR.

In 2021 liepen er nog twee promotietrajecten die nog vielen onder de Onderzoeksagenda Kwaliteit en Studiesucces. Onder leiding van een academisch sponsor is een nieuwe onderzoeksagenda opgezet en is de werving gestart voor drie promotieplaatsen. Onder leiding van een *ambassador* is een interessante reeks researchlunches georganiseerd waarbij zowel de PhD studenten als de CLI-fellows actief worden betrokken en gevraagd worden hun werk te presenteren.

De CLI organiseert een netwerk van fellows. Zij krijgen de kans om één of twee jaar actief te zijn in onderwijsvernieuwing door onderwijsinnovatieprojecten en/of onderzoeksprojecten uit te voeren naar onderwijsinnovaties. Er waren twee rondes waarin fellow-aanvragen konden worden ingediend. Na een positief besluit krijgen zij één dag per week tijd om hun project uit te voeren. Tijdens de looptijd houdt de fellow contact met de CLI en de andere fellows. Voorbeelden, lessen en resultaten worden gedeeld met de community, bijvoorbeeld tijdens de fellow *connect meetings* waarin fellows hun werk presenteren. Doelstelling was om eind 60 fellowships af te ronden. In totaal werden 19 fellowships voor eind 2021 afgerond, en bevinden zich 8 fellowships trajecten in de eindfase en zijn er 11 nog in de researchfase. Het onderzoek van de fellows concentreerde zich vooral rondom vaardigheidsonderwijs, motivatie en welbevinden van studenten.

Het onderzoek van de fellows concentreert zich vooral rondom online en *blended* onderwijs, motivatie en welbevinden van studenten en vaardighedenonderwijs. Een voorbeeld hiervan is het creëren van zes digitale modules voor kwalitatieve methodologie vakken, waarin literatuur is gecombineerd met video's van experts en praktische analyse. Studenten worstelen vaak met deze data-analyse. Andere faculteiten kunnen van dit project profiteren. Een groot aantal studenten vond de modules effectief, plezierig en nuttig. Andere voorbeelden zijn onderzoeken naar het effect van goalsetting op studiesucces of naar de rol van co-regulatie in het ontwikkelen van zelfregulatievaardigheden bij studenten.

Meer over de fellows en hun werk is te vinden op [www.eur.nl/fellowships](http://www.eur.nl/fellowships).

## Future oriented education in een online omgeving

De Erasmus Universiteit investeert in nieuwe technologieën om studenten te motiveren en te engageren in een online leeromgeving. De verwachtingen over personalisatie en flexibilisering ontwikkelen snel. Ambitie is om ruimte te bieden aan eigen leerpaden van de studenten en te onderzoeken welke online-instrumenten studenten helpen om zich thuis te voelen op de EUR en het zelfbewust bouwen aan kennis en competenties. In veel ontwikkelprojecten ligt op dit moment nog de nadruk op het ontwikkelen van asynchroon leren waarbij studenten zelf kunnen bepalen op welk moment zij welke activiteiten willen ondernemen.

## Onderwijsinnovatieprojecten

Eind 2021 heeft de CLI de faculteiten geholpen om 80 projecten uit te voeren, meestal op verzoek van docenten en de *Learning Innovation-teams* die een onderwijsonderdeel willen herontwerpen. Een mooi voorbeeld is de ontwikkeling van de onlineversie van de Masteropleiding Arbeidsrecht (ESL) en de *MOOC sustainable Finance* van RSM. Voor veel vakken zijn *educational video's*, podcasts en games gemaakt. [Meer voorbeelden van innovatieprojecten zijn te vinden op deze webpagina's.](#)

## Digitaliseringsprojecten

De CLI werkt aan digitaliseringsprojecten waarvoor veel expertise, tijd en geld nodig is die het noodzakelijk maken om de investering gezamenlijk met de faculteiten te doen. De CLI trekt bij de digitaliseringsprojecten samen op met de *Chief Information Officer* (CIO) en zijn team. In 2021 is er aan twaalf digitaliseringprojecten gewerkt. Zo is er een stabiele en duurzame voorziening voor digitaal toetsen en *proctoring* opgezet. De digitale leeromgeving is verrijkt met functionaliteiten van *FeedbackFruits* en oefensoftware voor statistiek. Er is gewerkt aan gamificatie, de virtual classroom en *learning analytics*. [Meer voorbeelden staan op deze webpagina's.](#)

## Studentenprojecten

Co-creatie met studenten is een belangrijk onderdeel van de innovatie aanpak van de Erasmus Universiteit. Hiervoor ondersteunt de CLI *Students-for-Students*. De volgende partnerships en initiatieven zijn ondersteund in 2021: *Erasmus Tech Community*, *Rethinking Economics NL*, *Turing Society*, *ECE Students*, *Enactus EUR*, *Erasmus Sustainability Hub*, *Culture Calling*, *Happy Students*, *Psychedelic Science Collective*, *Dutch Student Entrepreneurs*. Deze organisaties dragen op verschillende manieren bij aan de verrijking van het onderwijs van de EUR. Een mooi voorbeeld is *LifeVersity*. Studenten organiseren online vaardigheidscursussen voor studenten. In 2021 namen 725 studenten deel aan cursussen, gericht op onder meer persoonlijke effectiviteit, impact-vaardigheden. Voor meer informatie: [www.eur.nl/s4s](http://www.eur.nl/s4s).



## ErasmusU Online: werken aan toekomstgerichte educatie

In 2021 begon de voorbereiding van projecten in het kader van *ErasmusU\_Online*. Het College van Bestuur heeft CLI gevraagd dit initiatief te ontwikkelen als integraal onderdeel van Strategie24. *ErasmusU\_Online* vergroot de toegankelijkheid van het onderwijs en doet dat door onlineprogramma's die als aanvulling dienen voor het reguliere onderwijs. De programma's zijn bedoeld voor studenten die niet naar de campus kunnen komen vanwege afstand (in Nederland en internationaal) of drukte vanwege de combinatie met werk en gezin.

*ErasmusU\_Online* richt zich op premaster en masteropleidingen op basis van ervaringen van toonaangevende universiteiten in deze markt. De innovaties die voor het onlineonderwijs worden ontwikkeld, komen mede ten goede aan de flexibilisering van het onderwijs voor reguliere studenten omdat zij online keuzevakken en minoren op een asynchrone manier kunnen volgen. Samen met de faculteiten, Academische Zaken en Professional Services zijn in 2021 concrete stappen gezet gericht op de lancering van *ErasmusU\_Online* in september 2022 met een klein aantal opleidingen.

In 2021 had de COVID-19-pandemie nog altijd een grote invloed op het onderwijs in het algemeen en de ErasmusX projecten in het bijzonder. Projecten met een sterk co-creatie waarbij fysieke aanwezigheid noodzakelijk was, kwamen te vervallen. Het ErasmusX team bleek zeer flexibel en innovatief en ontwikkelde in korte tijd nieuwe projecten, gericht op de omgang met de effecten van COVID-19. Door de inzet van ErasmusX konden studenten toch deel uitmaken van een community en konden studenten samen met ErasmusX nieuwe oplossingen voor hun onderwijs bedenken en uitvoeren.

### Voorbeelden:

In 2021 is door de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), docenten van de *Erasmus School of Law* en onderwijskundige ondernemers van ErasmusX voor het nieuwe vak Tech\*Legal (*BA Erasmus School of Law*) een volledig nieuwe online leeromgeving ontwikkeld, gebaseerd op *game-based learning*. De 1500 (zowel voltijd als deeltijd-) studenten kunnen ofwel in kleine groepen in online virtuele escape rooms ofwel individueel via Canvas, het vak volgen en afronden. Dit project is in co-creatie met docenten, het LI-team van ESL, voltijd- en deeltijdstudenten en de EUR IT-afdeling ontwikkeld en geïmplementeerd. De uitkomsten en effecten van het project worden onderzocht en zullen medio 2022 worden gepubliceerd.

In vervolg op het experiment in het academisch jaar 2020-2021 is het framework voor programmatisch toetsen in de Minor Future Learning with EdTech verder ontwikkeld. Bij programmatisch toetsen krijgen de studenten meer feedback en ligt de nadruk meer op het begeleiden en beoordelen van de ontwikkeling van de student.

De *Minecraft-campus* is een online virtuele campus. Deze werd in 2020 ontwikkeld en biedt studenten tijdens 'lockdowns' de mogelijkheid om sociale en lerende activiteiten te ondernemen. In 2021 werd het concept overgenomen door de TU Delft en een aantal hogescholen in Nederland. ErasmusX ontwikkelde voor de EUR het platform verder. Studenten leerden in een game probleemoplossende vaardigheden te ontwikkelen. In 2021 werden 1200 sessies georganiseerd. De gemiddelde gebruiker wandelde niet minder dan een uur over deze online campus. In november 2021 heeft ErasmusX 'The Best in Class' prijs voor de beste virtuele campus in ontvangst mogen nemen.

Momenteel doet ErasmusX onderzoek naar de impact van *game-based* leren op motivatie van studenten en het effect op het leren en de impact van een virtuele leeromgeving op *'sense of belonging'*.

### Docentgedreven

Het enthousiasmeren van docenten om *game based* onderwijs te ontwerpen, is een belangrijke doelstelling van ErasmusX. ErasmusX organiseerde diverse lerende bijeenkomsten bij de Community voor Leren en Innoveren en het samenwerkingsverband tussen de Erasmus Universiteit, TU Delft en de universiteit Leiden. In totaal 22 docenten namen deel. In 2022 volgen nog veel meer activiteiten.

### Fail Fast Forward: het belang van falen en veerkracht

Studenten worden uitgedaagd om goed te presteren, streven vaak naar excellentie en zijn bang om te falen. Toch leren ze ook van een project dat niet tot een succesvolle uitkomst leidt. ErasmusX ontwikkelde een workshop om veerkracht te ontwikkelen als succes uitblijft en die studenten docenten uitnodigt over succes en falen. Deze workshop wordt in 2022 elke maand verzorgd voor alle faculteiten.

### In gesprek met afgestudeerden: Alumnibeleid

EUR heeft een gemeenschap van bijna 160.000 alumni. Bijna een kwart daarvan woont buiten Nederland. Het creëren en onderhouden van een goede relatie met alumni is één van de belangrijke doelen van Strategie 2024 en draagt bij aan een positieve maatschappelijke impact.

Sinds de oprichting in 2020 breidde het Erasmus Alumni Relations Team het alumnibeleid uit. Ook werd het geprofessionaliseerd. Omdat live evenementen in 2021 vaak niet tot de mogelijkheden behoorde, heeft het team met een serie online evenementen en een uitgebreid digitaal contentprogramma de zichtbaarheid van de EUR onder haar alumni verbeterd. Dat gebeurde steeds met een focus op het creëren van een positieve maatschappelijke impact. Het Instagramkanaal @EURalumni is opgericht en heeft meer dan 5.000 volgers. Ook de LinkedInpagina EUR Alumni is gelanceerd. Eind 2021 waren er meer dan duizend volgers. Een maandelijkse nieuwsbrief zorgt ook voor regelmatig contact.

De relaties met de verschillende faculteiten zijn verbeterd en uitgebreid. Het student-alumni mentorprogramma *MentorMe* is er een voorbeeld van. Na succesvolle pilots is het uitgebreid naar meerdere faculteiten en instituten. Ook worden alumni betrokken bij *Lifelong Learning*. Dat is een project dat de verschillende programma's en cursussen van de bv's en instituten van de EUR Holding B.V. bij alumni en externe stakeholders onder de aandacht brengt. Alumni buiten Nederland worden actief ingezet als vrijwilligers in internationale chapters. De eerste zijn inmiddels opgericht in Shanghai, Israël en Berlijn.

Tot slot zijn er grote stappen gezet in het beheer van het datasysteem voor alumni. Het systeem is gemoderniseerd. Contactgegevens van meer dan 3.200 alumni zijn hersteld. Een actie met betrekking tot het beheer van e-mail voorkeuren leidde tot een forse groei van het aantal abonnees op de al genoemde nieuwsbrief en andere communicatiemiddelen. Dit allemaal tot groot genoegen van de alumni, die via een feedbacksysteem de digitale communicatie in 93% van de gevallen als positief beoordeelden.

#### 4. Onderzoek



## Inleiding

Het onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) richt zich van oudsher en disciplinair op sociale- en gedragswetenschappen en geesteswetenschappen. Sinds het Erasmus Medisch Centrum (MC) is verbonden aan de universiteit, is het aandachtsveld verbreed naar levens- en gezondheidswetenschappen.

Onderzoek voldoet bij de EUR aan een aantal voorwaarden. Het onderzoek is excellent, we verbinden wetenschappelijke disciplines en we verrichten interdisciplinair onderzoek. Dat laatste doet de EUR om complexe maatschappelijk vraagstukken op te lossen. We betrekken daarbij stakeholders in een vroeg stadium van voorgenomen onderzoek.

Een onderdeel van het leerproces is een evaluatie van het effect en de invloed van het onderzoek. Diverse faculteiten voeren project impact assessments uit. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een impact-evaluatiekader dat weer past bij de impactgedreven universiteit die de EUR is. Het onderzoek van EUR en Erasmus MC is sterk internationaal verankerd.

## Actualiteit

### Samenwerking met Rotterdam

Het partnerschap tussen gemeente Rotterdam en de EUR bestond in 2021 tien jaar en wordt in 2022 verlengd. In 2021 is de samenwerking in opdracht van de gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit geëvalueerd. Het leidde tot een reflectie op de Rotterdamse kennisinfrastructuur die de afgelopen tien jaar is ontstaan. Het onderzoek is uitgevoerd door het project *'Evaluating Societal Impact'* en is begeleid door een externe adviescommissie onder leiding van prof. Job Cohen. In het rapport 'Bevlogen grenzenwerk, begrensde nabijheid' zijn concepten en denklijnen uitgewerkt die input leveren voor het denken en leren over samenwerken met maatschappelijk partijen. Daarnaast zijn de concluderende denklijnen bedoeld voor de versterking van de organisatie en invulling van de huidige Rotterdamse kennisinfrastructuur.

De Rotterdamse kennisinfrastructuur heeft in 2021 haar betekenis getoond bij het samenbrengen van wetenschap en praktijk tijdens de COVID-19-crisis. In maart heeft het werkplaatsfestival Kennis en Corona plaatsgevonden over de gevolgen van COVID-19 op de stad Rotterdam.

Een groot aantal EUR-onderzoekers wisselden kennis uit met gemeentelijke partners. Samen werd nagedacht over de gevolgen en betekenis van de COVID-19-crisis voor Rotterdam en het Rotterdamse beleid. Het publiek bestond uit ruim vierhonderd deelnemers, vooral beleidsambtenaren als wetenschappers.

De gemeente Rotterdam vroeg in het najaar 2021 advies aan de samenwerkingsprojecten ter voorbereiding op de nieuwe collegeperiode. Vanuit ieders kennisgebied zijn adviezen geschreven over de belangrijke toekomstige ontwikkelingen in Rotterdam. Deze adviezen zijn gebundeld in de publicatie 'Woorden ter inspiratie voor daden', met een voorwoord van prof. Arwin van Buuren, *Academic Lead Evaluating Societal Impact*. De adviezen in de bundel zijn gebruikt bij de inhoudelijke voorbereiding en het opstellen van het interne, ambtelijk document, Advies Volgend College (AVC), dat is bestemd voor het nieuwe college van B&W.



## Impact

De EUR organiseert en ontwerpt onderzoek met het oog op impact. Daarbij is het van belang te luisteren naar de samenleving om betere wetenschappers te worden en betere vragen te stellen. Dit betekent vanaf het begin werken vanuit co-creatie en samenwerking over de disciplines en sectoren heen. Dit kost tijd en energie, want het vergt investeringen in relaties voor de lange termijn met maatschappelijke belanghebbenden. Veel EUR-medewerkers maken al gebruik van co-creatieve methoden, zoals proeftuinen of actieonderzoek, vaak binnen een interdisciplinair kader zoals de Erasmus-initiatieven en convergentie. Dit engagement met de samenleving blijkt ook uit de voorbeelden, verderop in dit hoofdstuk. Om onze impact naar een hoger niveau te tillen, gaan we van ideeën en aanbevelingen naar implementatie waarbij we de voorwaarden scheppen voor excellent onderzoek met maatschappelijke impact.

Hieronder schetsen we een aantal voorbeelden van de manier waarop de EUR werkt aan het scheppen van voorwaarden voor excellent onderzoek met maatschappelijke betekenis.

### Design Impact Transition (DIT)

Om samenwerking en engagement te stimuleren, is in 2021 het *Design Impact Transition (DIT)* platform gelanceerd. DIT brengt academici, studenten, niet-academisch personeel en externe belanghebbenden samen rond complexe maatschappelijke uitdagingen. Gezamenlijk dragen ze effectiever bij aan de aanpak van complexe maatschappelijke uitdagingen.

### Erkennen & waarderen

Veel beginnende onderzoekers nemen het voortouw in maatschappelijke impact door belanghebbenden te betrekken en impact te verankeren in hun onderzoeksproces. Tegelijkertijd is er behoefte aan een gemoderniseerd systeem voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel voor het werk op het gebied van impact. Dit omvat het creëren van loopbaantrajecten met een focus op maatschappelijke impact, het erkennen van impactcompetenties en -activiteiten, het opzetten van vaardigheidstrainingen en het ontwikkelen van een nieuwe beloningsstructuur. In 2021 werd het *EUR-framework* voor erkennen en waarderen gepubliceerd, dat beschrijft hoe wetenschappelijk personeel dat aan impact werkt wordt erkend en gewaardeerd.

### Impact evaluatie samenwerking EUR en gemeente

De EUR is een lerende organisatie. Lessen uit evaluaties maken deel uit van een voortdurende verbeteringscyclus. Samenwerkingsprocessen en zogenoemde productieve interacties staan centraal als het gaat om maatschappelijke impact. Maar wat zorgt ervoor dat de samenwerking tussen wetenschappers, beleidsmakers, professionals, politici en burgers in de praktijk succesvol is? Een antwoord is te vinden in de langdurige kennissamenwerking tussen de gemeente Rotterdam en de EUR. In 2021 is met het project *Evaluating Societal Impact* uitgebreid onderzoek gedaan. De algemene lessen die eruit te trekken zijn, zijn samengevat en gaan over hoe deze samenwerkingsverbanden zijn georganiseerd om impact te genereren. In dit jaarverslag is deze samenwerking uitgebreider beschreven in de paragraaf 'actualiteit' en zijn mooie voorbeelden opgenomen vanuit die samenwerking zoals 'Aandacht voor seksuele straatintimidatie blijft nodig' en 'Hoe versterk je de meervoudige democratie op wijkniveau in Rotterdam?'

### Erasmus Initiatives

#### Vital Cities and Citizens (VCC)

VCC heeft drie interdisciplinaire onderzoeksprojecten gestart: *'My City Rotterdam, Re-mapping the city* en *Nairobi-hub for frugal innovation'*. De eerste twee zijn gericht op het verzamelen van gegevens over de uitdagingen die verschillende groepen in Rotterdam het hoofd moeten bieden, de laatste onderzoekt welke uitdagingen inwoners van Nairobi aan moeten gaan en welke innovatieve en veerkrachtige coping mechanismen men hiervoor inzet.

VCC heeft bovendien drie thema overstijgende postdoc posities gecreëerd om interdisciplinair onderzoek te stimuleren en om onze kennis ten aanzien van nieuw opkomende uitdagingen in stedelijke gebieden zoals veerkracht en diversiteit, duurzaamheid in combinatie met slimme oplossingen en een gezonde leefomgeving.

Daarnaast heeft VCC een nieuwe call *'Open Door Call'*, voor postdoc projecten gelanceerd – deze call is opengesteld voor alle faculteiten van de EUR, inclusief het Erasmus MC.

Maatschappelijke impact is het speerpunt van VCC. In de genoemde onderzoeksprojecten *'My City Rotterdam and Re-mapping the city'*, wordt het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens gedaan samen met de inwoners van Rotterdam, Ngo's en lokale initiatieven uit de Rotterdamse gemeenschap. Op deze manier ontstaat een veel beter begrip vanuit verschillende gezichtspunten over de uitdagingen van Rotterdammers. Samen met hen worden oplossingen gevonden.

### **Smarter Choices for Better Health (SCBH)**

Tegen de achtergrond van nog een jaar waarin wereldwijd de noodzaak van het maken van slimme keuzes ten aanzien van gezondheid en gezondheidszorg pijnlijk duidelijk werd, zette het Erasmus *Initiative 'Smarter Choices for Better Health' (SCBH)* de activiteiten met veel enthousiasme voort. Enerzijds ging het om de continuering van projecten met een meerjarig karakter, zoals veldexperimenten op het terrein van preventie of de ontwikkeling van een completer instrument om de toegevoegde waarde van specifieke gezondheidszorg te kunnen vaststellen. Anderzijds waren er kortere projecten, geïnspireerd door de COVID-19-crisis. Voorbeelden zijn het vaststellen van de gezondheidsschade door het uitstellen van zorg, het ontwikkelen van een algoritme voor de beste volgorde om die uitgestelde zorg weer in te halen en het bepalen van de verdeling van de sociaaleconomische schade door de overheidsmaatregelen over de bevolking. Hoewel maatregelen zoals de lockdowns zijn bedoeld om de gezondheid van iedereen te beschermen, worden de maatschappelijke (waaronder de psychologische) kosten daarvan namelijk verre van gelijk verdeeld over de Nederlandse burgers. De meeste projecten werden en worden uitgevoerd samen met externe partners, zowel binnen als buiten de academische wereld en zowel in Nederland als daarbuiten.

SCBH bracht enkele wijzigingen aan in de structuur van het *Erasmus Initiative* en bereidde zich voor op de tweede fase van onderzoeksprojecten, die zullen lopen tot het einde van 2025. Voor het doorvoeren van de wijzigingen werd primair gebruik gemaakt van de aanbevelingen die een externe reviewcommissie eind 2020 had gedaan. Daarnaast is gebruik gemaakt van zelf opgedane ervaringen. De vier oorspronkelijke onderzoeksthema's bleven bestaan, maar hun onderlinge samenhang is versterkt. De banden met externe partijen worden in de komende jaren aangehaald. Prof. Hans van Kippersluis werd de nieuwe wetenschappelijk directeur van SCBH, als opvolger van prof. Werner Brouwer.

### **Dynamics of Inclusive Prosperity (DoIP)**

Ondanks de fysieke beperkingen door de COVID-crisis slaagde *Dynamics of Inclusive Prosperity (DoIP)* er in 2021 in de onderlinge contacten te versterken, het netwerk van internationale contacten uit te breiden en diverse bijeenkomsten te organiseren die bijdroegen aan de zichtbaarheid van het *Erasmus Initiative* en de EUR als geheel.

Een voorbeeld van de uitbreiding van externe contacten is de verdere ontwikkeling van het internationale samenwerkingsproject over meer inclusieve afvalverwerking. Dit project, *'Towards Inclusive Circular Economy: Transnational Network for Wise-waste Cities (IWWC)*, is mede gefinancierd door NWO. Het project wordt onder leiding van DoIP uitgevoerd samen met de TU Delft en PBL en diverse Chinese partijen. De scope van IWWC is uitgebreid en er worden extra postdocs aangetrokken. De TU Delft was al betrokken bij het project 'De circulaire weg'. Dat gaat over duurzame ontwikkeling van de wegeninfrastructuur. Het is opgezet en uitgevoerd met wegebouwers. De samenwerking met de aannemers draagt bij aan de adoptie van de resultaten van het IWWC-project in een sector die zowel voor Nederland als China zeer belangrijk is. Vanzelfsprekend draagt een en ander ook bij aan de strategische convergentie tussen Erasmus MC, TU Delft en EUR die de drie instellingen nastreven.

Op 19 maart verdedigde Negar Noori als eerste DoIP-promovendus haar proefschrift over het inclusiever maken van Smart City projecten. Zij zette haar werk voor DoIP voort als postdoc en werkt ondertussen met diverse Nederlandse gemeenten samen om de aanbevelingen uit haar proefschrift te implementeren. Verder waren diverse DoIP onderzoekers betrokken bij de activiteiten in het kader van het Tinbergenjaar, dat uitmondde in de presentatie van de intellectuele biografie van Jan Tinbergen, door Erwin Dekker. Op 12 november hield DoIP- wetenschappelijk directeur prof. dr. Martin de Jong zijn inaugurele rede rond het thema *Inclusive Capitalism*. Ondanks de beperking van het aantal aanwezigen in de aula was het effect groot. Kort daarna, op 25 november, hield DoIP met externe partners de conferentie *'A Call for Courageous Leadership'* waarin de noodzaak voor transformerend leiderschap vanuit verschillende gezichtspunten werd belicht. EUR-hoogleraren van diverse faculteiten leverden bijdragen, net als prominenten uit binnen- en buitenland. Onder hen Oxford-professor Colin Maier en Paul Polman, voormalig CEO van Unilever. Het hele jaar door vormden blogs en andere online communicatie voor een continue dialoog met de samenleving over actuele onderwerpen die verbonden zijn met inclusie.

Vanuit de veronderstelling dat de beperkingen van de COVID-crisis grotendeels achter ons liggen zal de dynamiek van DoIP zich in de komende jaren naar verwachting nog extra manifesteren.

### **Societal Impact of Ai (Ai-pact)**

In 2021 is het vierde *Erasmus Initiative 'Societal Impact of Ai' (AiPact)* gelanceerd. Prof. Moniek Buijzen en prof. Gerrit Schipper leiden het initiatief. Zij waren verantwoordelijk voor de administratieve, academische en maatschappelijke implementatie. AiPact is opgenomen in het Erasmus Centre of Data Analytics van RSM en heeft verbindingen met alle faculteiten de Convergentie partners. In het najaar van 2021 is een team samengesteld van zeven jonge toptalenten met verschillende disciplinaire achtergronden die de maatschappelijke impact van AI onderzoeken op gebieden zoals gezondheid, werk, communicatie en kunst.

AiPact was betrokken bij meerdere aanvragen voor onderzoeksmiddelen, waaronder NWO Zwaartekracht *Health & Technology flagship* voorstellen waarover de besluitvorming nog niet voltooid is. Ook zijn inmiddels *ELSA lab and Trustfund Grants* toegekend en zijn drie al lopende NWO en ERC-projecten toegevoegd aan AiPact.

Met de publieke lancering van het intersectionele project AICON worden de krachten gebundeld van kunst, wetenschap en maatschappij. Het leidt naar verwachting tot *AI-for good*. De voortgang van AiPact kan gevolgd worden op de EUR website en LinkedIn @Erasmus AiPact.

### **Erasmus Research Services (ERS)**

Erasmus Research Services (ERS) is een relatief jonge afdeling binnen EUR. Sinds de start van ERS op 1 januari 2020, wordt het dienstenportfolio gestaag opgebouwd en uitgebreid. ERS bevordert excellent onderzoek en kennisoverdracht om positieve maatschappelijke impact te maximaliseren en scheidt de voorwaarden voor

transparant, inclusief, collaboratief en impactvol onderzoek door middel van strategische en operationele expertise.

ERS ondersteunt talenten in hun ontwikkeling en bevordert vruchtbare samenwerkingsverbanden. Binnen de afdeling zijn de volgende expertises verankerd:

- *Business Development & Knowledge Transfer*
- *Grant Support* (inclusief EU-liaison)
- *Legal Counsel*
- *Open Science*
- *Research Data Management*
- *Ethics Review*
- *Research Intelligence*

Deze combinatie van onderzoeksdiensten binnen een afdeling is uniek in Nederland.

## Research Intelligence

Research Intelligence (RI) verzamelt informatie over wetenschappelijke activiteiten binnen ERS, zoals onderzoek, onderwijs, leiderschap, impact en kennisoverdracht. Ook genereert RI inzichten over de strategieën en doelstellingen van de organisatorische eenheid. Verder verkent RI de samenhang binnen en tussen onderzoeksgebieden door strategisch en creatief gebruik van informatiebronnen. De opgedane inzichten en verschillende perspectieven sturen geïnformeerde besluitvorming binnen de EUR en bevorderen interdisciplinair onderzoek, samenwerking, open en verantwoorde wetenschap, en talentmanagement.

In 2021 was de *Research Intelligence Advisor* betrokken bij de strategische projecten *Evaluating Societal Impact*, *Reward and Recognition* en *Open and Responsible Science*. De adviseur was actief voor deze en andere EUR-brede relevante projecten. Voorbeelden zijn:

- het onderbouwen van subsidievoorstellen;
- visualisatie van onderzoeksactiviteiten en –prestaties binnen de *Convergence*-trajecten;
- het voorstellen van alternatieve kaders en meetmethoden die passen bij open en verantwoorde onderzoekspraktijken; en
- het monitoren van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

## Subsidies

Het *Grants Support Team* binnen Erasmus Research Services biedt gespecialiseerde ondersteuning voor penvoerderschap van de '*major research initiatives*'. Het team vraagt subsidie aan voor onderzoek met een brede interdisciplinaire omvang, een hoog budget en een grote hoeveelheid partners. Voorbeelden hiervan zijn het penvoerderschap in Horizon Europe, NWO-ORC en Zwaartekracht.

## Coordinatorship Enablement Programme

In 2021 werd de eerste pilotfase van de *Coordinatorship Enablement Programme (CEP)* gelanceerd en uitgevoerd. Dit nieuwe programma helpt onderzoekers met de ambitie om een *major research initiative* te coördineren. Dat gebeurt met een ontwikkelingsbudget van € 20.000 euro en een ERS-team, bestaande uit een *business developer* en een *grant advisor*. Het ontwikkelingsbudget maakt het mogelijk tijd 'te kopen' om op de aanvraag te focussen, internationale partners in te zetten voor een schrijfdag of het ontwikkelen van een *proof-of-concept* ter versterking van de aanvraag. De *grant advisor* en *business developer* fungeren niet als adviseur. In plaats daarvan zijn ze partners in het proces met hands-on ondersteuning van begin tot einde.

De CEP verlaagt de drempel voor het oppakken van penvoerderschap en verhoogt de kwaliteit van de aanvraag en daarmee de slagingspercentages.

In de CEP-pilot ronde van 2021 werden zeven aanvragen voor *major research initiatives* ondersteund met onderzoekers uit ESSB, ESHCC, ESHPM, EsPhil, RSM, ESL, en ISS. De betrokken onderzoekers gaven in een anoniem tevredenheidsonderzoek gemiddeld 4 sterren op een schaal van 5 aan de ondersteuning die ze in de pilot hebben ontvangen. Het slagingspercentage was met 43% hoger dan het Europese gemiddelde.

## Zwaartekracht

Naast de aanvragen ondersteund door de CEP werd in 2021 een Zwaartekracht aanvraag ingediend onder leiding van prof. Eveline Crone. De uitslag wordt in 2022 bekend gemaakt.

## Project Control en Project Management

In 2021 is EUR-breed gestart met het verbeteren van project control en projectmanagement ter ondersteuning van de tweede en derde geldstroom-ambities. Onder leiding van Corporate Planning & Control, met inbreng van ERS en met budget vanuit de strategische lijn Stepping Up Professional Services is een project gestart voor het in kaart brengen van de bestaande en gewenste processen. Daarbij gaat het onder meer om de inzet van nieuwe digitale hulpmiddelen.

## Research Funding Days

ERS hield in januari voor het eerst het voortaan tweejaarlijkse event *Research Funding Days*. Gedurende drie dagen konden managers, support professionals en de academische gemeenschap verschillende lezingen, workshops, strategie- en inspiratiesessies volgen. Van praktische vaardigheden (zoals het schrijven van een subsidievoorstel) tot high-level strategiesessies waarin de uitdagingen en kansen binnen de Europese en Nederlandse onderzoeksagenda 's werden besproken.

## Business development & knowledge transfer

In 2021 is het *Business Development team* binnen ERS verder opgebouwd naar vijf *business developers*. Zij steunen de EUR bij het verwezenlijken van de maximale maatschappelijke (en economische) impact van ons onderzoek. Zowel intern als extern creëren en onderhouden zij netwerken, leggen zij waardevolle verbindingen, ondersteunen zij routes en bevorderen zij samenwerking tussen onderzoekers en van onderzoekers met publieke en private instellingen. Door deze ondersteuning kunnen onderzoekers zich meer focussen op hun onderzoeksprojecten.

Een greep uit de initiatieven en onderzoeksprojecten waar de *ERS business developers* een bijdrage aan hebben kunnen leveren in 2021:

## SPRING

*Societal Progress & Resilience for healthy Individuals and Generations (SPRING)* is een onderdeel van *Resilient Delta* en richt zich op duurzame gezondheidswinst door een gezondere sociale en fysieke leefomgeving en veerkrachtigere bewoners van Rotterdam Zuid. SPRING begon in het verslagjaar met acht pilots. In hun transdisciplinaire aanpak gaan wetenschappers samen met maatschappelijke partners en bedrijven op zoek naar synergie en wederzijds begrip om deze complexe problematiek samen op te lossen.

## ROBUST LTP

De EUR neemt deel aan ROBUUST LTP. Dat project richt zich op de vijf kerndimensies (nauwkeurigheid, betrouwbaarheid, herhaalbaarheid, veerkracht en veiligheid) van kunstmatige intelligente (AI). Het ROBUST-consortium ontving € 95 miljoen euro voor tien jaar publiek-privaat onderzoek. Binnen het consortium, dat wordt gecoördineerd door Maarten de Rijke (UvA/ICAI), zijn in totaal 54 partners betrokken (21 kennisinstellingen, 23 industriële partners en 10 maatschappelijke organisaties). De EUR neemt deel aan twee labs van Erasmus MC. Zo leidt de EUR samen met Philips het lab over betrouwbare AI-ondersteuning voor *patient journeys*. Het tweede lab gaat over AI4MRI om betrouwbare en nauwkeurige AI-modellen te ontwikkelen met GE Healthcare.



## Open & Responsible Science (ORS)

Het *Open & Responsible Science*-programma (ORS) geeft visie en richting aan, en creëert een actieplan om de waarden van ORS (kwaliteit, efficiency, impact en het vertrouwen in wetenschap) te verbinden met de missie van de EUR en haar onderzoeksdoelstellingen. Het programma komt voort uit Strategie24 en sluit aan bij andere strategische programma's.

In 2021 is prof. Pursey Heugens aangesteld als *academic lead* van het ORS-programma. Doel is om in deze nieuwe fase is een bredere cultuur- en gedragsverandering in gang te zetten, gebaseerd op awareness-creatie en visieontwikkeling. Door het uitrollen van een EUR-brede survey wil ORS inzicht krijgen in waar we momenteel staan. Daarnaast zijn er zesmaandelijks campagnes gestart, zoals het October Datafest. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met de Universiteitsbibliotheek en *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*. Verder was er de campagne van datasteward Anna Volkova voor *Erasmus School for Health, Policy and Management*, bedoeld om onderzoekers bewust te maken van de mogelijkheden rondom open onderzoekspraktijken. Als laatste zijn er vanuit elke faculteit (inclusief Erasmus MC) ambassadeurs aangetrokken met zeer uiteenlopende epistemische achtergronden om de scope van ORS voor de EUR te zetten. Deze groep ambassadeurs is samen met veel interne stakeholders nauw betrokken bij de totstandkoming van de door de *academic lead* verwoordde reactie op de NPOS-consultatieronde.

Een belangrijk doel van het ORS-programma is het afstemmen van de benodigde expertises om open en verantwoorde onderzoekspraktijken goed te kunnen ondersteunen met *Open Science*, *Research Data Management* en Ethische Toetsing. Naast de ORS specifieke activiteiten zijn deze expertises ook verder doorontwikkeld.

## Open Science

ERS coördineert de *Open Science Community Rotterdam (OSCR)*, een bottom-up leergemeenschap voor onderzoekers en ondersteunend personeel. OSCR is onderdeel van het International Network of *Open Science & Scholarship Communities (INOSC)*. Twaalf Nederlandse universiteiten en andere instellingen in de wereld zijn aangesloten. ERS is onder meer betrokken bij het samenstellen en onderhouden van de INOSC Starter Kit en bij het mede-auteurschap van een invloedrijke *position paper* (geciteerd in het NPOS 2030 *Ambition Document*).

ERS biedt ondersteuning op maat voor individuele onderzoekers, onderzoeksgroepen en scholen, bijvoorbeeld op het gebied van studievoorbereiding, *open science statements* in subsidievoorstellen, en *open science commitment* in academische personeelsadvertenties. Hiermee zijn tot nu toe meer dan vijftig informatiesessies en workshops gehouden op bijna alle EUR-scholen, wordt er een bijdrage geleverd aan het onderwijsaanbod op EGSH en zijn er meer dan vijftig onderzoekers geholpen bij bijna honderd aanvragen.

ERS startte met ERIM in 2021 de ontwikkeling van een grootschalige online cursus over Open Science voor academisch en ondersteunend personeel.

## Research Data Management (RDM)

Het College van Bestuur gaf in 2021 groen licht voor de financiering van het EUR programma '*Next level RDM support*'. Dat programma richt zich op vier pijlers: toegewijde steun voor onderzoekers, afgestemd beleid en organisatie, doeltreffende infrastructuurdiensten en bewustmaking en opleiding op het gebied van het beheer van onderzoeksgegevens. Met ingang van 1 januari 2021 is bovendien de [Research Data Management \(RDM\) policy of Erasmus University Rotterdam \(EUR\)](#) effectief waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt voor de zorgplichten van de universiteit en de commitment aan de FAIR principes (*Findable, Accessible, Interoperable en Reusable*) concreet wordt gemaakt.

In 2021 lag de nadruk op pijler 1, toegewijde steun voor onderzoekers. Een team van data stewards geeft informatie, advies, opleiding en ondersteuning aan onderzoekers van alle EUR-faculteiten. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met facultaire ondersteuning, Erasmus Research Services collega's, de Universiteitsbibliotheek, en *Erasmus Digitalization & Information Services (EDIS)*. Er is een organisatie- en kennisdatabank opgezet voor het delen en

ontwikkelen van beste praktijken, nieuw opleidingsmateriaal en algemene RDM informatie door het *EUR Digital Competence Centre*. Verder wordt een groot aantal datamanagement plannen (DMPs) beoordeeld als onderdeel van het ethische goedkeuringsproces.

Het RDM-team was betrokken bij de EUR-brede uitrol van de *Erasmus Data Repository* voor het publiceren van gegevens. Het team werkt aan een veilig platform voor het streamen en coderen van gevoelige videogegevens. In het samenwerkingsproject wordt, in co-creatie met onderzoeksgroepen, gewerkt aan de ontwikkeling van een platform ter ondersteuning van FAIR-gegevens gedurende de gehele levenscyclus van een onderzoeksproject.

Tot slot evalueerde en ontwikkelde het RDM-team training voor *graduate schools* en ORS-campagnes. Zo is er een cursus Data Carpentry ontwikkeld en georganiseerd in samenwerking met de TU Delft en de Universiteit Leiden.

## Ethisch toetsen

Vanaf 1 januari 2021 is het beleid 'Principes en voorschriften inzake de ethische toetsing van onderzoek bij Erasmus University Rotterdam' van toepassing. Vanaf dat moment hebben alle onderzoekers die werkzaam zijn aan de EUR of bij een BV die ressorteert onder de EUR-holding toegang tot een ethische toetsingscommissie. Bij aantal thema's in het onderzoek is het doorlopen van ethische toetsing voorafgaand aan de start van het onderzoek verplicht. Steeds meer onderzoekers weten de ethische toetsingscommissies te vinden. In 2021 zijn 378 onderzoeksprojecten getoetst ten opzichte van 225 in het voorgaande jaar.

Informatievoorziening aan deelnemers in het onderzoek is een belangrijk element binnen de ethische toetsing. Een samenwerking met het privacy office en onderzoekers leidde tot verschillende documenten die onderzoekers helpen bij dit proces. Zo zijn er een informatiebrochure, een standaard template, iconen voor gebruik in de templates en *good practices*. Bovendien is er in 2021 een training voor de leden van de ethische toetsingscommissies georganiseerd.





## Wetenschappelijke integriteit

### Beleid

In 2021 is de in 2019 opgestelde *road map* voor de implementatie van de nieuwe code wetenschappelijke integriteit verder uitgerold. De belangrijkste concrete stap was het opstellen en vaststellen van een [algemene EUR integriteitscode](#) waarbinnen de verschillende aspecten van integriteit in samenhang worden behandeld. De integriteitscode grijpt terug op de 'Erasmiaanse waarden' die ook in Strategie24 centraal staan.

De nieuwe code wetenschappelijke integriteit gaat uitgebreid in op de zorgplicht van de EUR. Een van de aspecten van de zorgplicht is zorgen voor een onderzoekscultuur waarbinnen onderzoekers zich voldoende op hun gemak voelen om vragen, problemen en dilemma's met elkaar en met hun leidinggevenden of onderzoeksleders te bespreken. Omdat de EUR het belangrijk vindt dat wetenschappers, jong en oud, dilemma's met elkaar kunnen bespreken in een open en veilige omgeving is in 2020 de vernieuwde Dilemma Game app gelanceerd. De Raad van Europa beloofde de inspanningen van de EUR om wetenschappelijke integriteit beter bespreekbaar te maken door de 'Dilemma App' te verkiezen tot de beste 'best practice' op het gebied van wetenschappelijke integriteit.

### Commissie wetenschappelijke integriteit

In 2021 is de commissie wetenschappelijke integriteit helemaal vernieuwd. Zoals geadviseerd door de KNAW kreeg de commissie een voorzitter van buiten de universiteit.

In 2021 zijn geen klachten ingediend bij de CWI en zijn alle lopende klachten afgehandeld.

## Promoties en promovendibeleid

In 2021 vonden in totaal 360 promoties plaats. Exact twee-derde deel daarvan komt voor rekening van Erasmus MC. Dit is in overeenkomstig met de verdeling van het totaal aantal promovendi dat verbonden is aan de EUR en het Erasmus MC. Het totaal aantal promoties is vrijwel gelijk aan het langjarig gemiddelde. Er waren achttien cum laude promoties en dat betekent dat het aandeel cum laude ten opzichte van 2020 iets daalde naar 5%. In 2021 is er binnen het experiment promotiestudenten één kandidaat gepromoveerd. Er was geen uitval van kandidaten. Het totaal aantal actieve promotiestudenten is 13.

## Promoties

tabel 4.1

| Faculteit         | Totaal     | man totaal | man niet CL | man CL    | vrouw totaal | vrouw niet CL | vrouw CL | CL Totaal |
|-------------------|------------|------------|-------------|-----------|--------------|---------------|----------|-----------|
| Erasmus MC        | 240        | 95         | 89          | 6         | 145          | 141           | 4        | 10        |
| ESE               | 12         | 6          | 4           | 2         | 6            | 5             | 1        | 3         |
| ESHCC             | 11         | 6          | 5           | 1         | 5            | 5             | 0        | 1         |
| ESHPM             | 17         | 3          | 3           | 0         | 14           | 14            | 0        | 0         |
| ESL               | 20         | 12         | 12          | 0         | 8            | 7             | 1        | 1         |
| ESPhil            | 7          | 6          | 6           | 0         | 1            | 1             | 0        | 0         |
| ESSB              | 22         | 8          | 8           | 0         | 14           | 14            | 0        | 0         |
| ISS               | 12         | 4          | 4           | 0         | 8            | 7             | 1        | 1         |
| RSM               | 19         | 14         | 12          | 2         | 5            | 5             | 0        | 2         |
| <b>TOTAAL EUR</b> | <b>360</b> | <b>154</b> | <b>143</b>  | <b>11</b> | <b>206</b>   | <b>199</b>    | <b>7</b> | <b>18</b> |

## Beleid

In 2021 zette de EUR een belangrijke stap in het verbeteren van de opleiding aan en begeleiding van promovendi. Dat gebeurde door PhD-beleid vast te stellen dat voor de hele universiteit geldt. Het 'UNL gezonde praktijkdocument' is een van de inspiratiebronnen voor de beleidsafspraken. Ze gaan onder meer over het aantal begeleiders, inschrijving en inbedding van promovendi en ondersteuning op verschillende vlakken. In 2021 is een begin gemaakt met een verdere uitwerking van het PhD-beleid voor bijvoorbeeld de groep buitenpromovendi.

## Convergentie

### Convergence TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam en Erasmus MC

Klimaatverandering en verstedelijking, de gevolgen van digitalisering en de grotere rol van technologie, en de houdbaarheid van ons gezondheidszorgstelsel: het zijn de complexe maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Ze vragen om grensverleggende wetenschappelijke inzichten met oplossingsrichtingen. Dat is waarom de TU Delft, de Erasmus Universiteit en het Erasmus MC sinds 2019 hun krachten bundelen. Binnen deze samenwerking convergeren kennis en kunde op het gebied van alfa, bèta, gamma, medische en technische en construerende wetenschappen, waarmee nieuwe onderzoeks- en onderwijsinfrastructuren en mogelijk zelfs nieuwe disciplines worden gerealiseerd.

In 2021 zijn de drie pijlers van convergenties – *Resilient Delta, Health & Technology en AI, Data & Digitalisation* – begonnen met de implementatie van hun strategische plannen, het vinden van samenwerkingspartners en het verder verbinden van wetenschappers. Ook zijn twee nieuwe programma's van onderop gestart. Eén hiervan is het *Pandemic and Disaster Preparedness Center (PDPC)* dat als doel heeft beter voorbereid te zijn op nieuwe virusuitbraken en rampen. Het PDPC is in mei 2021 geopend in bijzijn van de burgemeesters Ahmed Aboutaleb van Rotterdam en Marja van Bijsterveldt van Delft. Het meest recente programma is *Healthy Start*. Het is opgezet door drie enthousiaste wetenschappers die onderzoek doen naar het verbeteren van de kansen voor kinderen en jongvolwassenen om hun volledige ontwikkelingspotentieel te bereiken. Het uiteindelijke doel van *Convergence* is het creëren van maatschappelijke impact door samen te werken over grenzen van disciplines en instituten heen, met de regio als living lab. Een goed voorbeeld van deze co-creatieve aanpak is het *Healthy Start* congres dat in

november plaatsvond. Op dit congres kwamen wetenschappers uit het sociale, medische en technische domein samen met maatschappelijke partners die werken met kinderen en jeugd om bij te dragen aan kansgelijkheid voor de jeugd.

De drie *Convergence* instellingen boekten niet alleen inhoudelijk resultaat, maar groeiden ook naar elkaar toe op het gebied van bedrijfsvoering. De basis hiervoor wordt gevormd door de Raamovereenkomst die in 2021 is getekend en waarin nadere afspraken voor de samenwerking zijn vastgelegd. Gecoördineerd vanuit het *Convergence Office* zijn op verschillende gebieden (HR, financiën, juridisch, communicatie, data en IP, *public affairs*) werkgroepen opgezet om barrières weg te nemen en samenwerking te faciliteren. Vanwege het groeiend enthousiasme binnen de instellingen heeft de *Convergence Executive Board* besloten het beschikbare budget voor 2022 te verdubbelen. Daarnaast is geïnvesteerd in communicatie. Zo is de *Convergence* website gelanceerd. Ook is het eerste *Convergence Square* geopend in het Erasmus MC. Dit is een ontmoetingsruimte waar collega's van de drie instellingen kunnen samenwerken en elkaar in levenden lijve ontmoeten. Zowel vanuit de politiek als het bedrijfsleven is er in 2021 veel interesse getoond in de *Convergence*, wat zich heeft geuit in diverse werkbezoeken.

## LDE-samenwerking

De universiteit werkt nauw samen met de twee andere universiteiten in de provincie Zuid-Holland, de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Universiteit Leiden (LEI). Dit samenwerkingsverband wordt *LDE Universities* genoemd.

In *Medical Delta* werken de TUD, LEI en de EUR met het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC) aan technologische oplossingen voor duurzame zorg. Dat doen ze samen met regionale onderwijsinstellingen en bedrijven.

## Onderzoek

In 2019 is de LDE-strategie voor de periode tot en met 2024 bepaald. Daarin is ook een aantal profileringsthema's benoemd. Ze zijn de basis 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* and *Sustainable Society*. Zes zogeheten *LDE Centres* zijn actief op die terreinen: *Centre for BOLD Cities*, *Centre for Education and Learning*, *Centre for Frugal Innovation in Africa*, *Centre for Global Heritage and Development*, *Centre for Governance of Migration and Diversity* en het *Centre for Sustainability*. Daarnaast werken de LDE-universiteiten samen in het onderzoeksprogramma *Port City Futures*.

## Andere ontwikkelingen en resultaten in 2021

In 2021 zijn binnen het in 2020 nieuw opgerichte LDE Research Development Support-initiatief vier projecten gesteund. Bij de drie instellingen zijn vrijwel alle disciplines aanwezig om succesvolle transdisciplinaire onderzoeksvorstellen te ontwikkelen, al dan niet met maatschappelijke partners. LDE Research Development Support stimuleert de vorming van interdisciplinaire consortia voor grote, complexe subsidieaanvragen. Inmiddels is één van de ondersteunde projecten erin geslaagd een NWO-subsidie te verkrijgen: het *ELSA-lab AI for Multi-Agency Public Safety issues (AI-MAPS)*.

LDE-programma Cyber Security ontwikkelde een nieuw Leiden-Delft-Erasmus Cyber Security PhD-programma. Dit vierjarige doctoraatsprogramma koppelt de wetenschappelijke kennis van de drie universiteiten aan de ervaring van partners Ahold Delhaize, het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat 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 2021 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. Veel huidige en toekomstige urgente maatschappelijke gezondheidsontwikkelingen komen samen in het programma *Healthy Society*. Ze vragen om een nieuwe en integrale aanpak, onderbouwd vanuit de wetenschap. De samenwerkingspartners LDE en *Medical Delta*, met de hieraan verbonden universiteiten, UMCs en hogescholen, zoeken sinds het najaar 2021 naar nieuwe mogelijkheden om het thema *Healthy Society* vanuit een gezamenlijk perspectief te belichten in onderwijs, onderzoek en innovatie.

Het *Centre for Frugal Innovation in Africa* ontwikkelde zich tot het *International Centre for Frugal Innovation (ICFI)*. De nieuwe naam weerspiegelt de vooruitgang 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 centrum en is gericht op kennis vergaren en verspreiden met onderzoekers over de hele wereld. Zo wordt de toegevoegde waarde van ISFI vergroot.

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 WhatsApp-groepen voor burgers, Spitter voor straathandhavers en Dataplattegrond voor beleidsmakers. Ook wordt de onbekendheid van nieuwe technologieën in de openbare ruimte door zowel burgers als bestuurders benoemd.

## Samenwerkingsverbanden in Zuid-Holland - Impact

De samenwerking van de drie Zuid-Hollandse universiteiten krijgt op medisch-technologisch gebied niet alleen gestalte in *Medical Delta*, maar ook in *Cleantech Delta* en *The Hague Security Delta*. De thematische centra van LDE werken ook samen met regionale partners.

De samenwerking van de drie Zuid-Hollandse universiteiten en de communicatie daarover vindt in principe plaats onder de noemer LDE, Leiden-Delft-Erasmus Universities. De *governance* daarentegen blijft een zaak van de drie instellingen afzonderlijk. LDE is meer dan alleen de zes centra en het onderzoekscentrum; de essentie zit in de totaliteit van de samenwerkingsverbanden in Zuid-Holland en dat is ook het geval als slechts twee van de drie universiteiten participeren. Hierover zal in de communicatiestrategie meer helderheid worden geboden. In lijn daarmee besloot het bestuur de LDE onder die naam te presenteren.

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 de 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 EUR is medeaandeelhouder van IQ. Sinds november 2016 is IQ namens de Zuid-Hollandse startup-hubs officieel partner van *StartupDelta*, dat sinds juli 2019 doorgaat onder de naam *TechLeap.nl*.

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

## Young Erasmus Academy

De *Young Erasmus Academy (YEA)* is een netwerk van jonge wetenschappers, opgericht in april 2013 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. *Young Erasmus* had in 2021 22 leden, afkomstig uit de verschillende wetenschappelijke disciplines binnen de universiteit. Dit netwerk versterkt de interdisciplinaire samenwerking binnen de universiteit en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur. Door middel van lezingen en onderzoeksprojecten zoekt YEA de verbinding met de samenleving en draagt daarmee bij aan de sociale impact van de EUR.

In 2021 zijn drie nieuwe leden benoemd.

## Lancering onderzoeksprogramma 'UNIC4ER' van de Europese Universiteit van Post-Industriële Steden (UNIC)

Op 1 september is het onderzoeksprogramma 'UNIC4ER' van de Europese Universiteit van Post-Industriële steden (UNIC) gestart. Gecoördineerd en geleid door de EUR werken de acht UNIC partners<sup>iii</sup> samen aan een onderzoeksprogramma gericht op *Engaged Research*. Dit is een onderzoeksmethode waarbij de nadruk ligt op een nauwe samenwerking met externe partners zoals de Gemeente Rotterdam, stadsorganisaties, bedrijven en burgers. Deze onderzoeksvorm draagt bij aan de democratisering van wetenschappelijk onderzoek door de verdieping van onze samenwerking met stadsbewoners. Zo streven onze universiteiten ernaar om meer impact te maken met haar onderzoek en een concrete bijdrage te leveren aan het aanpakken van grootstedelijke problematiek in postindustriële steden.

Het programma wil nieuwe en bestaande *Engaged Research* onderzoeksinitiatieven ondersteunen en een sterk samenwerkingsverband bouwen tussen de onderzoekers van de acht UNIC partneruniversiteiten. Dit wordt gedaan door:

- het formuleren van een gezamenlijke *Engaged Research* onderzoeksstrategie;
- het opzetten van *Engaged Research* onderzoeksinfrastructuur (zoals *seed funding* en lokale *roadmaps* met onze steden) en een *Post-Industrial Transitions Academy*;
- het opzetten van een *Community of Research Excellence*, met diverse mogelijkheden voor onderzoekers om methodologische trainingen te volgen en kennismakingsactiviteiten bij te wonen.
- de promotie van *open science* principes door middel van een *Engaged Research Platform* op de *UNIC Virtual Campus*.

In de eerste zes maanden van het Horizon-gefinancierde programma, hebben de UNIC partners alle projectmanagementplannen opgesteld en is het programma binnen onze faculteiten en relevante afdelingen gepromoot. Ook zijn synergieën gezocht met strategische projecten en initiatieven. Voorbeelden zijn *Evaluating Societal Impact* en *Design Impact Platform* en *Impact at the Core*. Strategische inbedding bij Erasmus Research Services wordt ook onderzocht.

Op 1 september startte het onderzoeksprogramma 'UNIC4ER' van de Europese Universiteit van Post-Industriële steden (UNIC). Gecoördineerd en geleid door de EUR werken de acht UNIC partners samen aan een onderzoeksprogramma gericht op *Engaged Research*. Dit is een impact-gedreven onderzoeksmethode waarbij de

nadruk ligt op een nauwe samenwerking met externe partners zoals stadsorganisaties, bedrijven, burgers en de gemeente. Deze onderzoeksvorm draagt bij aan de democratisering van wetenschappelijk onderzoek door de verdieping van onze samenwerking met stadsbewoners. Met dit programma streeft de EUR, samen met Europese partneruniversiteiten naar om meer impact. Die impact komt van het onderzoek en concrete bijdragen aan het aanpakken van grootstedelijke problematiek in postindustriële steden. Er worden nauwe samenwerkingsverbanden gezocht met andere EUR-initiatieven die ieder voor zich ook al nauw samenwerken met de stad. Voorbeelden zijn de Convergence en de *Erasmus Initiatives*.

Het programma wil nieuwe en bestaande Engaged Research onderzoeksinitiatieven ondersteunen en een sterk samenwerkingsverband bouwen tussen de onderzoekers van de acht UNIC partneruniversiteiten. Dit wordt gedaan door:

- het formuleren van een gezamenlijke Engaged Research onderzoeksstrategie;
- het opzetten van Engaged Research onderzoeksinfrastructuur (zoals *seed funding* en lokale *roadmaps* met onze steden) en een *Post-Industrial Transitions Academy*;
- het opzetten van een Community of Research Excellence, met diverse mogelijkheden voor onderzoekers om methodologische trainingen te volgen en kennismakingsactiviteiten bij te wonen.
- de promotie van *open science* principes door middel van een *Engaged Research Platform* op de UNIC *Virtual Campus*.

In de eerste zes maanden van het Horizon-gefinancierde programma stelden de UNIC-partners alle projectmanagement-plannen op en is het programma binnen de faculteiten en relevante afdelingen gepromoot. Ook zijn synergieën gezocht met strategische projecten en initiatieven. Voorbeelden zijn *Evaluating Societal Impact*, *Design Impact Platform* en *Impact at the Core*. Strategische inbedding bij *Erasmus Research Services* wordt ook onderzocht.

---

<sup>[1]</sup> Koç University (Turkije), the Ruhr University Bochum (Duitsland), the University College Cork (Ierland), the University of Deusto (Spanje), the University of Liège (België), the University of Oulu (Finland) and the University of Zagreb (Kroatië).

## Voorbeelden

### Optimalisering van het spoor

De NS is veruit het grootste spoorwegbedrijf in Nederland en vervoerde in 2019 iedere werkdag zo'n 1,3 miljoen passagiers. Aangezien spoorwegvervoer nauwelijks emissies produceert, speelt de NS een belangrijke rol op het gebied van duurzame mobiliteit in Nederland. Voor de NS is het van belang om op efficiënte wijze een kwalitatief hoogstaand spoorwegsysteem te bieden. Optimalisering van het logistieke proces speelt hierbij een belangrijke rol. De operationele uitdagingen bij de NS leveren diverse uitdagende wetenschappelijke vragen op.

De gemeenschappelijke belangen van de NS en *Erasmus School of Economics (ESE)* hebben een langlopende samenwerking tussen de NS en de capaciteitsgroep Econometrie opgeleverd. Via de samenwerking tussen de NS en ESE hebben verschillende PhD-studenten academisch onderzoek gedaan naar vraagstukken die in de toekomst van invloed zullen zijn op de bedrijfsvoering van de NS. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Thomas Breugem op het gebied van de dienstroosters van machinisten en conducteurs, waarbij hij de uitruil tussen efficiëntie, rechtvaardigheid en aantrekkelijkheid bestudeerde. Naast een publicatie in *Management Science* (Breugem et al., 2021) leidde dit onderzoek tot een pilotonderzoek op zijn thuisbasis te Amersfoort. Tijdens deze pilot werden de roosters van conducteurs gemaakt met behulp van een tijdens dit onderzoeksproject ontwikkelde planningstool. De planningstool bracht niet alleen de tijd die nodig was voor het roosteren terug met een factor drie, maar leverde volgens de planners en managers ook roosters op van zeer hoge kwaliteit.

*Bronnen: T. Breugem (2020), 'Crew Planning at Netherlands Railways: Improving Fairness, Attractiveness, and Efficiency', PhD-dissertatie. en T. Breugem, T. Dollevoet en D. Huisman (2021), 'Is Equality Always Desirable? Analyzing the Trade-Off between Fairness and Attractiveness in Crew Rostering', Management Science.*

## Menstruele gezondheid en gendergelijkheid

Maria Carmen Punzi is derdejaars PhD-onderzoeker aan het *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, docent en activist. Met haar onderzoek, dat vanaf het begin interdisciplinair van opzet is en gedeeltelijk wordt gefinancierd door het *Erasmus Initiative on Dynamics of Inclusive Prosperity*, kijkt ze naar de belangrijke rol die menstruele gezondheid kan spelen bij het bereiken van gendergelijkheid.

Ze brengt de literatuur over maatschappelijk ondernemen, maatschappelijke bewegingen en institutionele verandering samen en onderzoekt hoe verschillende belanghebbenden omgaan met menstruele gezondheid en hoe menstruele gezondheid van invloed is op de kansen en de gezondheid van vrouwen en de inclusieve participatie van vrouwen in de samenleving. Maria Carmen vertaalt hierbij de inzichten uit haar academische werk naar het mediadebat en projecten gericht op maatschappelijke verandering. Ze draagt bij aan het debat in de Nederlandse media over menstruatieverlof en gratis menstruatieproducten. Haar inbreng werd tijdens het vragenuurtje in de Tweede Kamer aan de orde gesteld. Sinds het voorjaar van 2021 heeft ze in samenwerking met de Erasmus Universiteitsraad en Erasmus Verbindt met succes gepleit voor de financiering van een eenjarig project waarbij op de campus van Erasmus gratis menstruatieproducten werden verstrekt. Het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit buigt zich momenteel over dit initiatief met het oog op langdurige structurele integratie en financiering. In december 2021 won ze de *RSM Positive Change Award* en momenteel zet ze trainingen op het gebied van menstruele gezondheid op voor studenten en medewerkers, zowel binnen de EUR als daarbuiten.

## When Disaster Meets Conflict

*When Disaster Meets Conflict (Discord)*, een project vanuit *International Institute of Social Studies (ISS)*, onderzocht het verband tussen humanitaire hulp en rampenbeheer. Er is geanalyseerd hoe gouvernementele, niet-gouvernementele en humanitaire actoren in drie conflictsettings (high-, low-medium- en post-conflictsettings) reageren op rampen om te begrijpen hoe het type conflict van invloed is op gemeenschappen en op de geboden hulp voor de getroffen. Met een internationaal panel van dertig deskundigen (waarvan de helft uit het mondiale zuiden) en casestudies van negen landen werden in het kader van het project de uitdagingen, ervaringen en succesfactoren voor hulp in elk van de drie settings onderzocht. Er werd ook getracht te begrijpen hoe de politisering van rampenbestrijding van invloed is op de legitimiteit en de bevoegdheden van beheeractoren en de relaties tussen hen. Het onderzoeksteam streefde niet alleen naar een wetenschappelijk robuust onderzoek, maar ook naar maatschappelijke relevantie en betrokkenheid. Het team produceerde verschillende onderzoeksopdrachten, nam

deel aan diverse internationale advies- en samenwerkingsverbanden, evenementen en congressen, en schreef meer dan honderd opiniestukken en blogteksten voor een breder publiek. Meer informatie:

<https://www.iss.nl/en/research/research-projects/when-disaster-meets-conflict>.

## Het TRESKA-project werkt samen met een YouTube-kanaal dat liegt tegen 17 miljoen mensen

Animatiestudio *Kurzgesagt-In a Nutshell* geeft in een video tegenover zijn zeventien miljoen YouTube-volgers toe dat hij tegen zijn publiek liegt. In de video buigt het grote wetenschapskanaal – dat zich bezighoudt met het uitleggen van complexe wetenschappelijke onderwerpen in korte, geïllustreerde, geanimeerde video's – zich over wetenschapscommunicatie en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan. De video komt voort uit een samenwerking met het TRESKA-project. Het TRESKA-project wordt gecoördineerd door de onderzoekers [Jason Pridmore](#), [Marina Tulin](#) en [Tessa Oomen](#) van de *Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC)*. Het is opgezet om vertrouwen in de wetenschap te creëren door de communicatie door wetenschappelijke onderzoekers, journalisten en beleidsmakers te verbeteren.

Wat kunnen we doen wanneer we zien dat wetenschap en feiten in twijfel worden getrokken? Het TRESKA-project ontwikkelt een *Massive Open Online Course (MOOC)* om deze vraag rechtstreeks te verkennen. De huidige overvloed van informatie maakt het moeilijk voor het publiek om te ontcijferen welke informatie klopt en welke niet. In deze [MOOC](#) ontdekken studenten hoe het vertrouwen van het publiek wordt gewonnen en hoe verschillende mensen en organisaties dit vertrouwen door middel van verbeterde communicatiepraktijken kunnen verdienen en vasthouden.

Bron: <https://myeur.nl/en/eshcc-employee/news/tresca-project-collaborates-youtube-channel-thats-lying-17-million-people>

## Zorgsystemen en -verzekeringen

In het kader van het Erasmus-initiatief 'Smarter Choices for Better Health' is de actielijn *Value-Based Health Care (VBHC)* opgezet. Doel is een wetenschappelijke basis te bieden voor de stap naar VBHC, een relatief recente, veelzijdige benadering die erop gericht is patiëntuitkomsten tegen zo laag mogelijke kosten te optimaliseren. Om dit doel te bereiken worden binnen de actielijn methoden ontwikkeld en beoordeeld om waarde te meten en te sturen op waarde, met als uiteindelijke doel op financieel duurzame wijze bij te dragen aan betere zorg.

In 2021 is aanzienlijke vooruitgang geboekt door inzichten op medisch, epidemiologisch, statistisch en economische gebied op consistente wijze te combineren. Deze voortgang komt tot uiting in publicaties in toonaangevende wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van meetmethoden (zie bijvoorbeeld [hier](#), [hier](#), [hier](#), [hier](#) en [hier](#)) en sturen op waarde (zie bijvoorbeeld [hier](#), [hier](#), [hier](#), [hier](#) en [hier](#)). Daarnaast zijn consistente pogingen ondernomen om onderzoeksresultaten en lopende projecten onder een breder publiek te verspreiden via blogs en interviews op nieuwswebsites (zie bijvoorbeeld [hier](#), [hier](#), [hier](#), [hier](#) en [hier](#)), publicaties in vakbladen (zie bijvoorbeeld [hier](#)), actieve deelname aan relevante netwerken (zie bijvoorbeeld [hier](#), [hier](#) en [hier](#)) en presentaties tijdens (inter)nationale congressen. Noemenswaardig is dat bij alle in het kader van de actielijn VBHC uitgevoerde onderzoeksprojecten sprake is van actieve samenwerking met externe maatschappelijke partners, waaronder ziekenhuizen, zorgverzekeraars, overheidsinstanties, patiëntenorganisaties en klinische registers.

## Aandacht seksuele straatintimidatie blijft noodzakelijk

Nog altijd heeft 47% van de Rotterdamse vrouwen te maken met seksuele intimidatie op straat, blijkt uit het rapport 'Seksuele Straatintimidatie in Rotterdam 2016-2020' van Tamar Fischer, universitair hoofddocent Criminologie, en Gabry Vanderveen, universitair docent Criminologie, van *Erasmus School of Law (ESL)*. Intensieve trainingen voor



handhavers hebben geleid tot positieve veranderingen, maar veel vrouwen zijn toch in de avond liever niet op straat of kleden zich dan bewust anders.

Het rapport laat zien dat het intimiderend gedrag nagenoeg gelijk is ten opzichte van eerder [onderzoek uit 2016](#). Wel is er veel veranderd in de bewustwording rond seksuele straatintimidatie. De maatschappij keurt dit duidelijk af. Ook wordt een positieve verandering gezien in de houding van professionals in de handhaving en beveiligers in de particuliere sector.

Dit rapport werd in opdracht van de Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam in samenwerking met de [Kenniswerkplaats Leefbare Wijken opgesteld](#). Het rapport genereerde media-aandacht, onder andere in de actuele discussie over omgangsvormen. Daarnaast werd vaak aan dit onderzoek gerefereerd tijdens de invoering van de nieuwe zedenwet.

Meer informatie is te lezen in [het rapport](#).

## Erasmus Rotterdam Research Centre (ERRC)

Het ERRC wil de ontwikkeling van het begrip 'Erasmiaanse waarden' bij EUR bevorderen, onderzoek naar de historische figuur Erasmus van Rotterdam stimuleren en mogelijk maken en zo discussiëren en nadenken over de vraag hoe onze waarden ons kunnen leiden bij het benaderen van de huidige maatschappelijke vraagstukken. Om deze doelstellingen te bereiken heeft het ERRC een leerstoel Erasmiaanse waarden ingesteld (Ronald van Raak) en een promotieplaats gecreëerd (Sanne Steen) om onderzoek te doen naar de historische toe-eigening van Erasmus van Rotterdam. Andere betrokkenen van *Erasmus School of Philosophy (ESPhil)* zijn drs. Ticia Herold en prof. Han van Ruler, die samen een reeks wetenschappelijke bijeenkomsten hebben geïnitieerd voor het academische onderzoek naar Erasmus en die momenteel met studenten, wetenschappers, medewerkers en alumni van EUR alsook met leerlingen, studenten en andere partijen van buiten EUR nieuwe evenementen en workshops met betrekking tot Erasmus en de Erasmiaanse waarden aan het programmeren zijn.

## Hoe versterk je de meervoudige democratie op wijkniveau in Rotterdam?

Om tot een antwoord op bovenstaande vraag te komen hebben bestuurskundigen van de *Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)* een lerende evaluatie gemaakt voor de gemeente Rotterdam. Deze evaluatie moest vaststellen of het huidige bestuursmodel bijdraagt aan een vitale Rotterdamse democratie. Het onderzoek laat zien dat de huidige gebiedsorganen niet voldoende gepositioneerd en toegerust zijn om echt zaken te beïnvloeden. De onderzoekers adviseren daarom de wijkagenda veel centraler te stellen dan nu gebeurt en daaromheen vernieuwende vormen van participatie toe te passen. De beweging van de gemeente Rotterdam naar meer wijk- en opgavegericht werken is echter ook gebaat bij een vitale gebiedsdemocratie die voldoende geëquipeerd is om tegenspraak te geven en die kracht bij te zetten. De onderzoekers stellen dat het bestuursmodel gebaat is bij rust en continuïteit. Daarom raden zij aan het roer niet (weer) compleet om te gooien, maar vooral bij te sturen en voort te borduren op hetgeen al is bereikt. De aanbeveling hierbij is om met alle betrokken partijen de dialoog aan te gaan over welke aanpassingen aan het model gewenst zijn. Het onderzoek is uitgevoerd door Prof. Dr. Arwin van Buuren, Dr. Ingmar van Meerkerk, Drs. Floris Hager, Drs. Wijnand Kerklaan, Drs. Marn van Rhee (afdeling OBI, gemeente Rotterdam), Drs. Lucy van Eck en Drs. Karlijn Schipper (Drift/EUR) en is een mooi voorbeeld van hoe de EUR een maatschappelijke impact kan hebben op de stad Rotterdam. Mede op basis van deze adviesnotitie wordt een besluit genomen over het bestuursmodel voor de nieuwe bestuursperiode (2022-2026). Meer informatie via:

<https://www.eur.nl/essb/nieuws/versterk-de-meervoudige-democratie-rotterdam-op-wijkniveau>.



## 5. Organisatie en Bedrijfsvoering

## Inleiding

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) biedt hoogwaardige, proactieve en flexibele *professional services* als onmisbare kracht achter excellent onderwijs en onderzoek. De organisatie en bedrijfsvoering van de EUR is gestoeld op onderstaande uitgangspunten en thema's.

### Klantgericht werken

De *staff* is proactief en flexibel en transformeert van een vooral beroepsgedreven naar een klantgedreven manier van werken. Dit sluit aan bij internationale standaarden. De focus ligt op innovatie, optimalisatie en digitalisering. Dat gebeurt door ruimte voor verbetering te creëren en zo klanten binnen de universiteit effectiever te bedienen. Er wordt waar mogelijk een uniforme manier van werken gehanteerd. Dit verkleint de kans op fouten en verbetert de compliance.

### Goede wisselwerking tussen diensten en processen

*Professional Services* zorgt voor effectieve afstemming met de primaire processen. De kennis van de collega's met betrekking tot aanpak, doelen en behoeften die samenhangen met de kernactiviteiten van de EUR geeft een impuls aan de verbetering. *Professional Services* draagt proactief ideeën, mogelijkheden en oplossingen aan en werkt samen met de faculteiten om onderzoek, onderwijs en impact over de hele linie te verbeteren.

### Doel: van klantgericht naar waardegedreven '*Creating positive societal impact*'

De kern van de Strategie24 is dat de EUR naast het geven van onderwijs en het uitvoeren van onderzoek ook toegevoegde waarde wil creëren in de wereld. De missie van *Professional Services* is studenten en medewerkers in staat te stellen om hun volledig potentieel te benutten om positieve maatschappelijke impact mogelijk te maken. Deze missie is het fundament waarop beslissingen worden genomen en waarmee diensten worden geoptimaliseerd. Dat gebeurt in een nauwe samenwerking met de *Schools* en anderen binnen onze universiteit.

### Leiderschap: Goede wisselwerking tussen diensten en processen begint met leiderschap

Hoogwaardige, proactieve en flexibele dienstverlening vraagt een leiderschapsstijl die deze kernkwaliteiten stimuleert. Onlangs is gezamenlijk met het topkader van de EUR een gedeeld leiderschapsprofiel opgesteld. Dit vormt de basis voor ons handelen.

### Aansluiten op de digitale maatschappij

*Professional services* ontwikkelt de dienstverlening in overeenstemming met de verwachtingen van studenten en medewerkers voor wat betreft de digitale maatschappij. Alle medewerkers beschouwen digitalisering als een belangrijke *enabler* voor vernieuwing.

Digitalisering verandert fundamenteel de manier waarop wetenschappelijke kennis wereldwijd wordt ontwikkeld, toegepast en uitgewisseld. In de bedrijfsvoering draagt digitalisering bij aan meer wendbaarheid, efficiëntie en effectiviteit. Op basis van een breed gedragen visie op digitalisering wordt bepaald wat de beste keuzes en prioriteiten zijn voor onderzoek, onderwijs en ondersteunende bedrijfsvoering.

Deze uitgangspunten en thema's vormden in 2021 de basis voor veel activiteiten in de bedrijfsvoering. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste.

## Campus in ontwikkeling

Het in 2010 gestarte investeringsprogramma Campus in Ontwikkeling (CiO) is nog altijd in beweging. In 2021 is het project voor de vervanging van het sleutelsysteem afgerond en zijn zonne-energiesystemen op het Erasmus Gebouw en diverse sedumdaken en de aanleg van de watertappunten op de campus afgerond. Ook zijn er flinke stappen gezet in de realisatie van de nieuwbouw van het sportgebouw en het multifunctioneel onderwijsgebouw. De sluiting van de Tinbergen Building, vanwege brandveiligheid, kwam onverwacht en leidde tot nieuwe prioriteitenstelling.

### Maatregelen Corona en leefbare campus

De COVID-maatregelen hadden ook in 2021 grote gevolgen voor de bedrijfsvoering met betrekking tot de gebouwen. Zowel op het gebied van onderwijszalen als kantoren zijn diverse aanpassingen verricht om verantwoord te kunnen leren en werken binnen de veilige anderhalve meter norm. Ondanks de continu veranderende eisen zijn de studieplekken in Polak en in het UB veelal opengebleven. Dat droeg bij aan het welbevinden van studenten.

### In uitvoering: Onderwijsgebouw MFO II en Nieuwbouw Sport

Nadat de uitwerking van het ontwerp door aannemers in 2020 ging de uitvoering van start. Ondanks de krapte op de markt aan grondstoffen en menskracht verliep de uitvoering volgens planning. In juli 2021 is het ontwerp van MFO II door een onafhankelijke BREEAM assessor beoordeeld en heeft het gebouw het ontwerpcertificaat '*outstanding*' gekregen. Hiermee is MFO II het op één na duurzaamste onderwijsgebouw in Nederland en staat het in de top 5 van de duurzaamste nieuw gebouwde onderwijsgebouwen in Nederland. De geplande ingebruikname datum is september 2022, we verwachten dat het onderwijs in november 2022 kan starten. De ingebruikname van het nieuwe sportgebouw wordt in september 2022 verwacht.

### Tinbergen Building: Alternatieven na sluiting

Door het uitstellen van de renovatie van Tinbergen Building is begin 2019 al besloten om het gebouw op een aantal plekken bouwtechnisch te verbeteren en studieplekken te realiseren. Dat ging niet door. De brandweer adviseerde het gebouw te sluiten omdat het niet voldoet aan de eisen met betrekking tot brandveiligheid. De renovatie is uitgesteld tot 2022. Studieplekken worden zoveel mogelijk gecreëerd op campus. Zowel in het verslagjaar als in 2022 is er echter sprake van een tekort ten opzichte van de EUR-norm. Vanaf 2022 worden extra studieplekken gerealiseerd in de gangen van Van der Goot, in Mandeville. Na de ingebruikname MFO2 worden de zalen op de derde verdieping van Polak ingezet als studieplek.

### Tinbergen heroverweging project uitgangspunten 2018

De project uitgangspunten uit 2018 zijn aan veranderende behoeften en eisen onderhevig. Daarom is er aantal afwegingen opgesteld in 2021 waarover in 2022 kwalitatieve, kwantitatieve en financiële besluiten worden genomen.

### Studentenhuisvesting

Er was veel aandacht voor de studentenhuisvesting achter Van der Goot Building, aan de kant van de Abram van Rijckevorselweg. Het woningbouwcomplex komt te staan op gedeeltelijk grondeigendom van de gemeente en de EUR. De Gemeente Rotterdam heeft de grondtaxatie verricht en de aanpassing in het bestemmingsplan

vastgesteld. De universiteit onderhandelt sinds 2021 over de grondwaarde van het gedeelte onder het woningbouwcomplex dat in eigendom is van de gemeente. Tot op heden zijn de partijen nog niet uit de grondwaarde die past bij een maatschappelijke bestemming en betaalbare woningen.

## Inrichting van de randweg

Om de nieuwbouw van de Hogeschool Rotterdam en de nieuwbouw studentenhuisvesting achter Van der Goot te kunnen realiseren is samen met de gemeente gewerkt aan de inrichting van een randweg langs de zuidzijde van de Campus. In 2021 is het plan uitgewerkt tot aan het definitief ontwerp. Met de gefaseerde aanleg van de weg kan in 2022 worden gestart.

## Inkoop

Naast de reguliere aanbestedingsprocedures, lag in 2021 de focus op de start van de implementatie van het in maart 2021 door het College van Bestuur (CvB) vastgestelde Inkoopbeleid 2021-2024. Hierbij staan de samenwerking, het ondersteunen van de contracteigenaren van de EUR, doelmatigheid en duurzaamheid centraal. Die focus zorgt er naar verwachting voor dat de rechtmatigheid van inkopen en acties hieromtrent automatisch volgt.

In opdracht van het CvB is door een extern bureau een plan van aanpak met betrekking tot rechtmatigheid opgesteld. Het plan leidde onder andere tot de *Roadmap* Inkoop en Contractmanagement 2021-2024, waarin diverse actieplannen zijn geformuleerd om het gestelde doel ('Positieve maatschappelijke impact creëren door rechtmatig, doelmatig en duurzaam inkopen') te bereiken.

## Doelmatigheid

In 2021 heeft de EUR vele Europese- en meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedures uitgevoerd. Ook werden veel overeenkomsten afgesloten met ondernemers. De aanbestedingsprocedures zijn uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van verschillende contracteigenaren en met diverse multidisciplinaire aanbestedingsteams. Waar mogelijk is samengewerkt met SURF of (een samenwerking van) andere aanbestedende diensten, zoals het Consortium Leiden.

Zeven aanbestedingen en de toepassing van het dynamisch aankoopstelsel IT-personeel zijn geëvalueerd om te bezien of verbetering, bijvoorbeeld op het gebied van ondersteuning en professionalisering, mogelijk is. Het leidde tot de ontwikkeling van nieuwe hulpmiddelen waarmee de contracteigenaar en de leden van het aanbestedingsteam worden ondersteund in het 'wat?', 'waarom?' en 'hoe?' van het aanbesteden.

De Tenderboard vergaderde in 2021 zestien keer. Er waren acht reguliere vergaderingen, drie themasessies over risicomanagement en vijf themasessies over de doorontwikkeling van de Tenderboard. In de sessies over doorontwikkeling evalueerde de Tenderboard haar werkwijze en werd die vervolgens aangepast en geïmplementeerd. Ook is het EUR-Reglement Tenderboard opgesteld. In de acht reguliere vergaderingen besprak de Tenderboard elf Europese aanbestedingen. De Tenderboard trok daarbij drie conclusies: 1. Aangemelde aanbestedingen op de jaarplanning Tenderboard worden met enige regelmatig niet, te laat of incompleet aangeboden; 2. Een terugkerende behandeling van de aanbesteding in de Tenderboard komt veelvuldig voor; 3. De aanwezigheid van de betreffende (gedelegeerd) contracteigenaar is een vereiste.

## Duurzaamheid

In 2021 is geleidelijk meer werk gemaakt van het bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Voor iedere (Europese) aanbesteding is door het betreffende aanbestedingsteam onderzocht of de algemene kaders toepasbaar zijn die eerder zijn vastgelegd in het inkoopbeleid. Ook, werd onderzocht of aanvullende duurzaamheidskaders of doelstellingen van toepassing waren.

In vijf aanbestedingen is een bijdrage geleverd aan duurzaamheid. Voorbeelden zijn die van 'schoonmaak en aanverwante dienstverlening' en 'technisch beheer en onderhoud'. Daarbij kwamen behalve een brede inzet op duurzame ontwikkeling ook de meetbaarheid tot uitdrukking. De verkenning in andere aanbestedingen leidde vaak tot de vaststelling dat de algemene of aanvullende kaders niet passend zijn. De redenen hiervoor verschillen per aanbesteding. Evident is dat de mogelijkheden voor het integreren van duurzaamheidsbijdragen in aanbestedingen van de EUR meer aandacht vraagt. Hier wordt op ingezet in de periode 2022-2024.

## Rechtmatigheid

Op basis van de *spend* -analyse is een aanbestedingskalender en analysedocument opgesteld voor de komende één tot drie jaar. Hierin is inzichtelijk gemaakt welke inhaalslag er bovenop de reguliere planning nodig is om de rechtmatigheid te verbeteren. In het vierde kwartaal van 2021 is gestart met de ondersteuning van en afstemming met contracteigenaren. Doel is om op basis van prioritering aan de hand van contractdatum, omvang en politieke gevoeligheid te werken aan een EUR-brede jaarplanning. Daarmee wordt de *leadbuyer* ook ondersteund in het op tijd starten met het inkopen en het bepalen van de haalbaarheid van één of meerdere aanbestedingen in het betreffende jaar.

In het kader van de rechtmatigheid is de samenwerking met de afdeling Monitoring en Reporting geïntensiveerd. Afwijkingen op het Inkoopbeleid EUR zijn conform het *comply-or-explain* principe opgepakt. In 2021 is een begin gemaakt met een rapportagemethodiek en -tool om periodiek te rapporteren aan het College van Bestuur over specifieke afwijkingen, onrechtmatige bestedingen en algemene signaleringen over afwijkingen ten aanzien van het inkoopbeleid. De methodiek en tool worden in 2022 verder uitgewerkt en toegepast.

Er zijn in 2021 25 formele juridische adviezen verstrekt. De afdeling Inkoop en Contractmanagement is verantwoordelijk voor de eerstelijnsadvisering over alle aspecten van het aanbestedingsrecht. In 2021 is viermaal een advocatenbureau ingeschakeld voor tweedelijns advisering en/of een second opinion. Naast de juridische advisering, worden doorlopend adviezen verstrekt, in de vorm van e-mails en gesprekken over de toepassing van het inkoopbeleid.

Er zijn twee bijzondere procedures toegepast. Die hadden betrekking op post-, pakket- en koeriersdiensten en voor wetenschappelijke literatuur en abonnementen. COVID-19 maakte het soms nodig contracten te wijzigen of (financieel) tegemoetkomingen te realiseren. Het leidde drie keer tot een beroep op een wijzigingsgrond en die zijn conform voorschriften gepubliceerd.

## Informatievoorziening

Binnen het project *Purchase to Pay* is ingezet op de uitrol van het *Purchase-to-Pay* systeem over de gehele breedte van bestelkanalen, leveranciers en organisatieonderdelen. Om de administratie maandelijks te sluiten (hard close) is begonnen met het aanleveren en registreren van alle contracten van de EUR, inclusief financiële verplichtingen. Er is hard gewerkt aan het invoeren en controleren van ingevoerde contracten, maar nog niet alle contracten zijn door de organisatieonderdelen aangeleverd. Onder meer hierdoor is de informatie uit Proactis nog beperkt en niet op het gewenste detailniveau om vanuit inkooperspectief een juiste *spend*-analyse uit te kunnen voeren.

In 2021 is het systeem *Proactis Workforce* (urenregistratie en *self-billing*) ingericht, inclusief handleidingen op maat voor de registratie en goedkeuring van uren. De eerste overeenkomsten waarin *Workforce* verplicht is gesteld zijn aanbesteed en geïmplementeerd. Na afstemming en opstartperikelen, wordt inmiddels bij twee overeenkomsten efficiënt en naar tevredenheid gebruik gemaakt van *Proactis Workforce*. In 2022 wordt *Proactis Workforce* verder uitgerold binnen de EUR.

'*End the tailspend*' is als voorstel ingediend bij *StepUp call 2*. Hiermee wordt zowel een doel- als rechtmatigheidsslag in de gehele procesketen gemaakt bij het aanschaffen van bloemen, cadeautjes, relatiegeschenken en andere relatief kleine bestellingen. Het voorstel is goedgekeurd en in 2022 wordt gestart met de voorbereidingen voor de aanbestedingsprocedure. Door (het aanbesteden van) EUR-brede overeenkomsten zoals 'End the tailspend' vermindert de EUR haar gecontracteerde leveranciers en worden de administratieve lasten binnen de EUR aanzienlijk verlaagd.

## Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS)

De informatievoorziening (ICT) van een organisatie wordt vaak gezien als 'water uit de kraan', het wordt vanzelfsprekend geacht dat het er is en dat het altijd van goede kwaliteit is. Verder dan die kraan waar het water uitkomt kijkt de gebruiker meestal niet. Maar achter die kraan schuilt een complex systeem van onder meer leidingen, een waterzuiveringsinstallatie en een organisatie voor watermanagement.

Achter de informatievoorziening van de EUR schuilen ook complexe systemen en processen en een organisatie die daar sturing op houdt: Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS). EDIS is de werkorganisatie waarin de daarvoor al steeds nauwer samenwerkende Dienst IT, de CIO Office en de van RE&F afkomstige afdeling Documentary Information Management (DIM) in september 2021 samengingen. EDIS voorziet de EUR van beleid en kaders ten aanzien van de informatiehuishouding, voert de regie en het beheer over de centrale informatiesystemen van de EUR en draagt bij aan projecten voor innovatie en vernieuwing van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

EDIS zorgt niet alleen dat de informatievoorziening van de EUR dagelijks als 'water uit de kraan' het functioneren van onze universiteit ondersteunt, maar ook dat toekomstgerichte digitaliseringstrajecten en -projecten in het kader van Strategie24, in samenwerking met de faculteiten en andere diensten, vorm en inhoud krijgen.

### Security

Soms is het werk van de dienst EDIS heel zichtbaar, zoals dat bijvoorbeeld in 2021 het geval was bij de invoering van *Multi Factor Authentication* (MFA). In de huidige wereld is een beveiliging met alleen username en wachtwoord niet meer voldoende, vandaar dat ervoor gekozen is om naast deze twee zogeheten 'factoren' een derde stap bij de identificatie in te voeren met behulp van de *Microsoft Authenticator* op de telefoon. Eind 2021 moest verder een extra wachtwoord worden 'opgehaald' om gebruik te kunnen blijven maken van het WiFi-netwerk op de campus.

Soms is het werk van EDIS minder of zelfs helemaal onzichtbaar. De manier waarop de @wEURk laptop bijvoorbeeld op afstand verbinding maakt met het netwerk en de IT-diensten van de EUR ging volledig op de schop: *Direct Access* is vervangen door *Forticlient*. Dit zal de gewone gebruiker weinig zeggen, maar de veiligheid van het netwerk en de informatievoorziening van de EUR zijn er enorm door verbeterd. Een andere 'onzichtbare' maatregel is dat, in verband met de toenemende *ransomeware*-dreiging, de dagelijkse back-up van data voortaan ook '*read-only*' wordt bewaard bij een externe aanbieder, zodat deze reservekopie niet kan worden versleuteld of vernietigd.

### Onderwijs

Het onderwijs aan de EUR wordt ondersteund door een groot aantal applicaties die op hun beurt weer beheerd, ondersteund en verder ontwikkeld worden met en door de medewerkers van EDIS. Dat gebeurt, zeker sinds 2021, in nauwe samenwerking met specialisten van faculteiten en andere diensten in zogenaamde Multi-Disciplinaire Teams (MDT). Door 'kort op elkaar' intensief en interactief samen te werken kunnen problemen en uitdagingen veel sneller en effectiever worden opgelost – het zogenaamde *Agile* werken.

Uitdagingen op het gebied van onderwijs waaraan EDIS in 2021 heeft mogen bijdragen zijn onder meer:

- Uitbreiding van het aantal *Chromebooks* met meer dan 540 stuks voor digitaal toetsen in de M-hal. Ondanks een wereldwijd chiptekort is het gelukt om deze uitbreiding, tegen de verwachtingen in, toch aan het begin van het collegejaar 2021-2022 af te ronden.
- Uitrol van de nieuwe software voor digitaal toetsen ANS.
- Uitrol en ondersteuning van *ProctorExam* software voor online *proctoring* zodat de faculteiten de studenten in staat konden stellen vanuit huis examens af te leggen.
- Het virtualiseren van de PCs die door de UB werden en worden aangeboden aan studenten om databanken te kunnen bezoeken. Fysieke toegang werd ingewikkeld door COVID-19 en deze gevirtualiseerde PCs kunnen vanuit huis worden gebruikt. Tegelijkertijd is het reserveringsproces voor toegang tot deze PCs geautomatiseerd zodat de UB er minder werk aan heeft en de studenten snel en goed geholpen worden.
- Voor de faculteiten is een nieuw Scriptie Management Systeem gebouwd door ontwikkelaars van EDIS. Gezien de eisen en wensen bleek in dit geval zelfbouw een betere optie dan een pakket kopen.
- Start van Proof of Concept (PoC) met een aangepaste inrichting van de audiovisuele middelen in collegezalen voor het ondersteunen van hybride onderwijs.
- Aanbesteding en selectie van en vervolgens ook de implementatie van een nieuwe rooster-applicatie. EDIS heeft hier een belangrijke bijdrage geleverd, onder meer waar het gaat om integratie met andere systemen.
- Oplossen van de niet-optimale performance van de streaming van colleges.





## Onderzoek

Met de vorming van de nieuwe IT-organisatie in 2020 is er een specifiek domeinteam Onderzoek ingericht om de ondersteuning van dat werkveld verder uit te breiden en te verbeteren. Dit domeinteam werkt in de dagelijkse praktijk nauw samen met de UB en de dienst ERS binnen de kaders van het RDM-programma dat tot doel heeft de research ondersteuning binnen de EUR drastisch te verbeteren.

In 2021 is met name ingezet op het definiëren van het programma, het maken van samenwerkingsafspraken en de opbouw en bemensing. Het RDM-programma kent een aantal pijlers, uiteenlopend van RDM-beleid tot opbouw van een research-infrastructuur. De bijdrage van EDIS aan het RDM-programma komt vooral in deze laatste pijler tot uiting.

Uitdagingen op het gebied van onderzoek waaraan EDIS in 2021 heeft mogen bijdragen zijn onder meer:

- Implementatie van en migratie naar het pakket PURE als vervanging van het onderzoeksregistratiesysteem Metis. Een zeer complex project met uitdagingen variërend van het verbeteren van de datakwaliteit, de rationalisatie van processen tot en met het borgen dat aangesloten systemen als *Repub*, *People-Pages* en dergelijke wel blijven functioneren.
- Implementatie van een nieuwe *high-secure* videodienst ten behoeve van onderzoekers (BEATS).
- Opstart, in samenwerking met andere universiteiten in SURF verband, van POCs met YODA/iRODS, een nieuwe integrale oplossing voor research datamanagement.

## Bedrijfsvoering en generieke ICT

De ondersteuning, doorontwikkeling en het beheer van bedrijfsvoering applicaties zijn volop in beweging. Hetzelfde geldt voor de zogenaamde 'generieke ICT' – de apparatuur en het netwerk waarop alle applicaties van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering uiteindelijk draaien, of dat nu fysiek op de campus is of ergens in de *cloud*.

De reële toename van het dreigingsniveau (zoals met *ransomware*) was voor EDIS aanleiding om in 2021 meerdere, op de verdere verbetering van onze security gerichte, projecten uit te voeren en voor te bereiden. Daarbij horen de al beschreven invoering van *Multi Factor Authentications* (MFA) voor medewerkers, de vervanging van Direct Access door *Forticlient*, het extra wachtwoord voor toegang tot WiFi op de campus en back-up-maatregelen. Er zijn meer maatregelen genomen of in gang gezet. Zo vond er een zogeheten *Red Team Assessment* plaatsgevonden waarbij mogelijke verdere verbeterpunten in onze beveiliging zijn geïdentificeerd. Ook sloot de EUR zich aan bij een nieuwe dienst van SURF, het SURFsoc. Deze dienst monitort, onder andere via een SIEM-systeem, cyberdreigingen en mogelijke aanvallen op de instellings-infrastructuur. De kennis die binnen SURFsoc wordt opgedaan wordt gedeeld met de instellingen, waaronder de EUR.

Niet alleen gedreven vanuit motieven op het gebied van security, maar daar zeker aan bijdragend, is er in 2021, in nauwe samenwerking met HR en E&S, ook hard gewerkt aan de vervanging en functionele vernieuwing van de processen en het platform voor *Identity and Access Management* (IAM). Nadat een eerdere poging daartoe in 2018 strandde, werd dit zowel technisch als functioneel dringend noodzakelijk. Het project moet voor het nieuwe collegejaar 2022-2023 vrucht gaan dragen.

Aangejaagd door de COVID-19-pandemie en de daarmee verbonden noodzaak vanuit huis te werken zijn er meerdere projecten op het gebied van bedrijfsvoering door EDIS en ondersteund door EDIS uitgevoerd. Zo heeft het project *Digital Signing* het mogelijk gemaakt om met behulp van het product *ValidSign* contracten en documenten rechtsgeldig digitaal te ondertekenen. Ook zijn er door beheer bijvoorbeeld diverse wijzigingen binnen de SAP-omgeving van HR doorgevoerd die verdere digitalisering van het ziekteverzuimproces mogelijk maken. Ook zijn er meerdere functionaliteiten binnen de Microsoft365 omgeving beschikbaar gesteld die het werken en samenwerken vanuit huis makkelijker moeten maken.

Microsoft365 is een bibliotheek van producten en functionaliteiten en vraagt om multidisciplinaire samenwerking en afstemming en een *Agile*-aanpak. In navolging van het project uit 2020 waarmee Teams en Microsoft365 bij de EUR zijn ingevoerd is dan ook een zogeheten Multi Disciplinair Team (MDT) ingericht, waarin de EDIS teams *Business Operations* en *IT Generic* nauw samenwerken en afstemmen met Informatie en *Demand-management* uit de faculteiten en de andere diensten. Omdat de EUR grote wensen en ambities heeft op het gebied van Microsoft365 is voor 2022 een project voorbereid dat, samen met dit MDT, invulling moet gaan geven aan de verdere uitrol van Microsoft365.

Door het massale thuiswerken als gevolg van COVID-19 is de adaptatie en acceptatie van onder meer *Teams* versneld. Dat had een enorme impact hebben gehad is de aanbesteding van onze telefoniediensten. De voorbereiding van deze aanbesteding stond begin 2021 op het punt om afgerond te worden, maar werd deze door de nieuwe werkelijkheid ingehaald. Waar bellen via *Teams* voorheen nog een idee voor de toekomst leek, was het plotseling een reële en actuele wens van de faculteiten en diensten. De uitgangspunten en wensen van de aanbesteding werden opnieuw bekeken en overwogen. Het resultaat is een nieuwe aanbesteding, een die veel beter aansluit bij de eisen en wensen die als gevolg van de COVID-19-pandemie zo plotseling zijn ontstaan en zijn geaccepteerd, en die in de eerste helft van 2022 zal leiden tot de uitrol van moderne telefonie diensten binnen de EUR waarmee je onder meer vanuit *Teams* kan bellen en gebeld kan worden.

Iets wat mogelijk wel het minst zichtbare onderdeel is van de generieke ICT-dienstverlening van EDIS is de bijdrage aan de ver- en nieuwbouw van gebouwen op de campus. Dat is natuurlijk het werkgebied van RE&F maar EDIS, en dan vooral het team *IT-Generic*, speelt op de achtergrond een heel belangrijke rol. Elk gebouw zit tegenwoordig van onder tot boven vol met apparatuur en bekabeling die het de bewoners mogelijk moet maken om hun ICT diensten te gebruiken alsof het 'water uit de kraan' is. Bij alle ver- en nieuwbouw zoals MFO-2, het nieuwe sportgebouw en de verbouwing van het M-gebouw komt dus ook erg veel werk kijken voor de mensen van *IT-Generic*.

Onder aanvoering van de specialisten op het gebied van *Documentary Information Management* (DIM) is in 2021 uitvoering gegeven aan het *Project Hotspot COVID-19*. In opdracht van het CvB en in lijn met landelijk beleid was dit een project gericht op het verzamelen van COVID-19 gerelateerde informatie, die is gecreëerd en/of verspreid binnen de EUR, om deze permanent te bewaren in het kader van de unieke situatie ('hotspot') en de historische waarde hiervan.

Ook op het gebied van de eigen interne bedrijfsvoering van EDIS waren er in 2021 belangrijke ontwikkelingen. Zo is er vanuit de afdeling *Management Services* hard gewerkt aan het tot stand brengen van het IT-kostenmodel en het up-to-date brengen van de bijbehorende Producten- en Dienstencatalogus (PDC). Hierdoor krijgen EDIS en haar afnemers een transparantie kijk op wat EDIS levert en tegen welke prijs. Om de rechtmatigheid van inkoop en inhuur verder te garanderen is EDIS ook overgegaan op een nieuw Dynamisch Aankoopstelsel (DAS) voor de inhuur van extern IT-personeel.

## Beleid en kaders

Digitaal inspireren van de medewerkers op de EUR stond in 2021 centraal. Het Masterplan Digitalisering 2024 is herijkt naar de 'Staat der Digitalisering'. Deze zogenoemde 'Staat' omvat een inventarisatie van wereldwijde (digitale) trends voor zowel onderwijs, onderzoek als bedrijfsvoering. De aangebrachte relatie van deze trends met de *business capabilities* van de EUR leidt in 2022 tot een verdere invulling van de strategische dialoog met bestuurders, decanen, maar vooral ook de gehele I-community. Doel daarvan is deze digitale inspiratie om te zetten naar een herijkte digitale koers in de vorm van een richtinggevend fundament wordt voor de te ontwikkelen EUR-strategie 2025–2029.

De werking van het projectportfolio-proces dat in 2020 is geïntroduceerd, is in 2021 verder ontwikkeld. Het belangrijkste orgaan, het projectportfolioboard (PPB), adviseert het CvB over de prioritering van projecten die voortvloeien uit onder meer de digitaliseringsstrategie. In 2021 is een nulmeting uitgevoerd op basis waarvan nu een *roadmap* wordt opgesteld waarmee het proces naar een hoger volwassenheidsniveau kan worden gebracht in 2022.

Waar in 2021 ook belangrijke stappen zijn gezet als het gaat om beleidsontwikkeling is het aandachtsgebied van de *sourcing*-strategie voor de centrale IT-dienstverlening. Hiermee is inzichtelijk gemaakt op welke wijze de inzet van kennis, capaciteit en kwaliteit het best georganiseerd kan worden en hoe de kracht van marktpartijen, SURF en collega-onderwijsinstellingen effectiever benut kan worden om zo bij te dragen aan de strategische, organisatorische en digitaliseringsdoelstellingen van de EUR. In deze strategie zijn verschillende scenario's uitgewerkt voor de centrale IT-dienstverlening die op basis van de *sourcing* doelstellingen (vergroten van de wendbaarheid, benutten van actuele marktkennis en -ervaring, verbeteren van de financiële beheersbaarheid en voorspelbaarheid, blijvend voldoen aan wet- en regelgeving en flexibilisering) kunnen leiden tot het beste leveringsmodel en een betere aansluiting bij de vraag van de business.

Ontwikkelingen op het gebied van *security* zijn eerder al benoemd. Vanuit beleidsoptiek geldt verder dat de SURF *securityaudit* en het eerder genoemde *Red Team Assessment* zijn gebruikt om verdere verbeterpunten te identificeren die moeten leiden tot een hoger niveau.

Voor de privacy-organisatie lag de focus in 2021 op het beantwoorden van vragen vanuit de faculteiten en diensten met betrekking tot de dynamische maatregelen van het kabinet. Ook zijn er vragen van media en zelfs de Tweede Kamer afgehandeld over *online proctoring*. Daarnaast is het privacy management systeem verder ingericht en in gebruik genomen en is de basis voor het convenant van de EUR-EUR holding en RSM BV gelegd. EUR breed is de AVG-audit uitgevoerd om te bepalen welk volwassenheidsniveau de EUR heeft. De aanbevelingen die hieruit volgen worden de komende tijd geïmplementeerd.

## Duurzaamheid

COVID-19 maakte 2021 tot een bijzonder jaar. Door de gedeeltelijke sluiting van de campus is er fors minder energie gebruikt. Om te zorgen dat de EUR blijvend minder energie gebruikt en ook minder CO<sub>2</sub> uitstoot is er verder gewerkt aan het implementatieplan van de in 2019 opgestelde routekaart Sustainable Campus. Doel is om de ecologische voetafdruk van de EUR te verkleinen en om uiteindelijk een CO<sub>2</sub>-neutrale campus te realiseren. De routekaart omvat zeven beleidsterreinen:

- Gebouwde omgeving
- Afvalmanagement
- Voedsel en catering
- Inkoop
- Mobiliteit
- Groene campus
- Participatie en communicatie

De EUR stimuleert en faciliteert de ondersteuning van een actieve en betrokken gemeenschap met zichtbare [duurzaamheidsprojecten en -initiatieven](#). Daarom zijn er in 2021 meerdere duurzaamheidsprojecten gestart of voortgezet. Een greep:

- Er is hard gebouwd aan het nieuwe energieneutrale sportgebouw en het zeer duurzame en circulaire multifunctioneel onderwijsgebouw. Daar wordt het zeer innovatieve concept Earth, Wind & Fire toegepast, een vorm van natuurlijke airconditioning. De principes van '*biophilic design*' worden omarmt. Het betekent dat er veel natuurlijk groen in het gebouw komt en dat bij de bouw gebruik wordt gemaakt van natuurlijke materialen. De eerste boomstammen zijn geplaatst. Ook zijn bronnen geboord voor warmte/koudeopslag-systemen.
- In het Theil gebouw is een eigen duurzaam warmte koude opslagsysteem aangelegd. Dit wordt in 2022 in gebruik genomen.

- Drie daken van het Van der Goot gebouw zijn voorzien van sedum. Dat geldt ook voor het dak van het Erasmusgebouw.
- Samen met de cateraars werkt EUR continu aan het verbeteren en het stimuleren van een gevarieerder en gezonder voedselaanbod, het gebruik van lokale- en seizoensproducten en het tegengaan van voedselverspilling. De maatregelen resulteren in een duurzamere keten en een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot. Cateraar Vitam en EUR besteden veel aandacht besteed aan een gezond en duurzaam aanbod: er komen veel meer vegetarische en veganistische producten en het wordt gemakkelijker om hiervoor te kiezen. In februari 2022 is de Co-Ex-Challenge gestart. De drie grootste faculteiten van de universiteit proberen hun dagelijkse ecologische voetafdruk in de kantine te verlagen.
- Tijdens een brainstormsessie zijn ideeën verzameld voor een groene campus met meer biodiversiteit. De uitwerking volgt in 2022.
- Er zijn drie nieuwe watertappunten op de campus geplaatst.
- Er is begonnen met een *Roadmap* Energietransitie waarin wordt aangegeven wat de EUR bespaart op energie kan bijdragen aan het Klimaatakkoord.
- Een pilot voor herbruikbare verpakkingen is in voorbereiding: het gebruik van campus brede *Single Use Plastics* in de vorm van bakjes en bekers moet hiermee in de toekomst overgaan op een circulair alternatief.

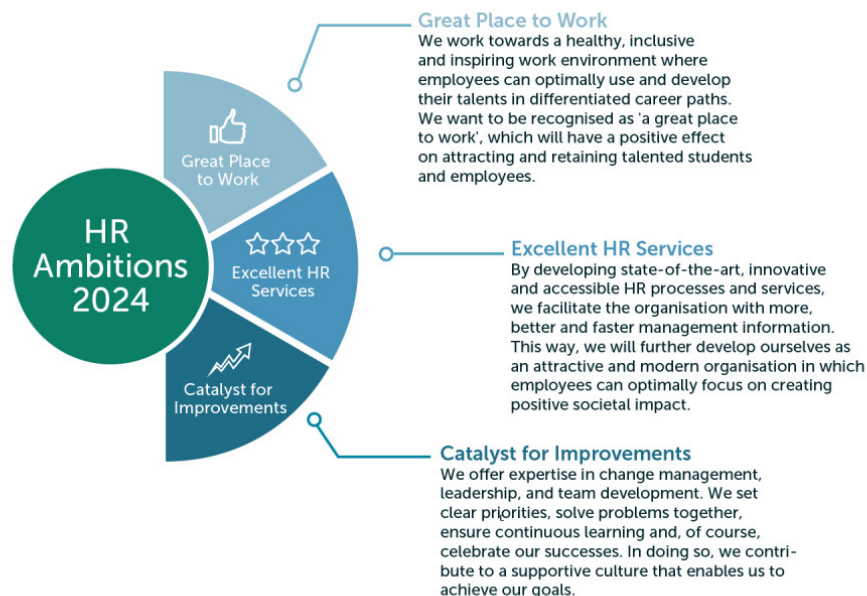


# Great place to work

## HR Strategie

De HR strategie heeft drie ambities:

- *Great Place to Work*
- *Excellent HR Services*
- *Catalyst for Improvement*



De ambities vormden in 2021 de basis voor een herinrichting van de HR afdeling, zodat deze qua dienstverlening goed aansluit bij de doelstellingen. De afdeling bestaat uit de volgende teams:

- *HR Advice*
- *HR Services*
- *HR Learning & Career Centre*
- *HR Health Safety & Inclusion*
- *HR Strategy*

## Aantrekkelijk Werkgever

### Erkennen en waarderen

De EUR heeft met haar strategie '*Creating Positive Societal Impact*' de ambitie om de komende jaren een impact gedreven universiteit te worden. Daarvoor is het belangrijk om het huidige systeem voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel te moderniseren.

Sinds eind 2019 worden er binnen alle Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen stappen gezet om gezamenlijk toe te werken naar een gemoderniseerd systeem waarin meer aandacht is voor gedifferentieerde loopbaanpaden, academisch leiderschap en impact/*open science*. Ook wordt een balans gezocht tussen het individu en het team. Tot slot dient er meer ruimte te komen voor kwalitatieve indicatoren naast de bestaande

kwantitatieve indicatoren (zie ook *position paper* 'Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers'). Om dit te bereiken is een cultuurverandering nodig waarin het huidige systeem voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel wordt gemoderniseerd en die een blijvende mentaliteitsverandering teweeg brengt.

Bij de EUR is erkennen en waarderen opgenomen in de strategische pijler '*Fostering Societal Impact*' van Strategie24. Vanaf mei 2020 is er een projectteam bestaande uit *academic lead* prof. dr. Victor Bekkers, projectmanager dr. Bianca Langhout en senior HR beleidsadviseur Christien Bakker, MSc. Het team maakte een plan van aanpak en heeft al flinke stappen gezet om de gewenste cultuurverandering te realiseren.

Zo is in juni 2021 het EUR Framework voor Erkennen & Waarderen bekrachtigd door het CvB. Dit *framework* kwam tot stand in nauwe samenwerking met alle faculteiten en een aantal diensten en schetst het kader voor verdere vormgeving en implementatie van erkennen en waarderen binnen de EUR. Daarbij wordt ingezet op drie hoofdlijnen, namelijk het creëren van positieve maatschappelijke impact, het inzetten op gedifferentieerde loopbaanpaden en *teams science* en het versterken van academisch leiderschap. In het *framework* is tevens een *roadmap* opgenomen waarin de belangrijkste stappen zijn opgenomen op verschillende niveaus in de organisatie (centraal, faculteiten en diensten).

Parallel aan het afronden van het EUR Framework zijn er op centraal niveau en binnen de faculteiten en diensten stappen gezet om erkennen en waarderen verder vorm te geven en te implementeren. Door het kernteam worden er workshops en dialoogsessies georganiseerd, er zijn werkgroepen opgericht die werken aan templates voor het narratief CV en er worden plannen gemaakt voor evenementen en andere communicatiemiddelen. Binnen een van de faculteiten wordt er al gewerkt met focusprofielen voor wetenschappelijk personeel op UD- en UHD-niveau. Er zijn profielen beschikbaar voor onderzoek, onderwijs, impact en management. Ook andere faculteiten zetten stappen in deze richting. Daarnaast is een aantal faculteiten bezig met het opnieuw vormgeven van de vaste commissie loopbaan (VCL) en de promotiecriteria. Vanuit het gedachtegoed met betrekking tot erkennen en waarderen maken ze daarbij keuzes. De dienst HR heeft erkennen en waarderen als een van de speerpunten opgenomen in haar nieuwe strategie en zet de komende tijd in op het vernieuwen van de R&O-cyclus en het opnieuw inrichten van het leiderschapsprogramma.

Zo zet de EUR stappen die voor de gewenste cultuurverandering rondom erkennen en waarderen van belang zijn. Het is en blijft een complexe verandering met de nodige uitdagingen, obstakels en terechte discussies – tegelijkertijd is er sprake van een gezamenlijke inzet en vooruitgang.

## **D&I**

Diversiteit en inclusie (D&I) zijn stevig verankerd in de huidige strategie van de EUR om een positieve maatschappelijke impact te creëren. Bij de EUR verstaan we onder 'diversiteit' zowel zichtbare (bv. geslacht, leeftijd, ras) als onzichtbare (bv. seksuele geaardheid, functiebeperking, academisch profiel) diversiteitskenmerken en staat inclusie voor jezelf volledig kunnen uiten en je tegelijkertijd deel voelen van het team. Door meer inclusief te worden, zullen we ook meer divers worden, is de visie. In het werk hebben we oog voor en werken we aan de hele cyclus van HR-processen, inclusief aantrekken, behouden, bevorderen en uitstromen. Daarbij richt HR zich op systemische veranderingen als de motor van de transformatie.

Het werk dat in 2021 op het gebied van D&I is verzet, kan worden ondergebracht in drie onderdelen.

### **1) Beleid ter ondersteuning van D&I onder werknemers**

Werving en selectie (W&S) kreeg veel aandacht. Door het W&S-proces aan te passen en inclusiever te maken, ontstaat een meer diverse talentpool en daardoor wordt de valkuil vermeden om mensen te kiezen die lijken op die van het wervings- en selectieteam of op de persoon die de functie net heeft verlaten. HR ontwikkelde negen *mini-e-learning*s in diverse formats, die de meest essentiële inclusieve en 'bias'-vrije W&S-principes belichten voor elke EUR-medewerker die bij het proces betrokken is. Denk daarbij aan checklists, animaties en *infographics*, met onderwerpen als samenstellen van een W&S team, inclusieve vacaturetekst tot de STARR methode. Naast de *mini-e-learning*s volgden alle HR-businesspartners en HR-adviseurs eind 2021 een training van een externe deskundige trainer over inclusieve werving.



In 2021 is een nieuw document over het beleid en de procedures voor hoogleraren goedgekeurd. Naast een overzicht van de verschillende soorten hoogleraren biedt het beleid transparantie over de procedure voor interne bevordering tot het niveau van hoogleraar, besteedt het aanzienlijke aandacht aan het belang van diversiteit binnen het benoemingsadviescomité (BAC) en vereist het reflectie over diversiteit van de kandidaten door de BAC-leden.

De eerste ronde van de "25/25-beleidsmaatregel" is afgerond. De maatregel is ingevoerd om de doorstroming van vrouwen van assistent-hoogleraren naar universitair hoofddocenten en van universitair hoofddocenten naar hoogleraren te bevorderen. De beleidsmaatregel bestond uit workshops, begeleiding door mentoren en de mogelijkheid voor de deelnemers om hun portfolio te laten beoordelen door een onafhankelijke commissie op basis van facultaire criteria. Dit gaf hen onafhankelijk inzicht in de eigen loopbaan. Van de ongeveer honderd vrouwelijke deelnemers aan de beleidsmaatregel hebben er 33 hun portfolio ter beoordeling aan een onafhankelijke commissie voorgelegd. Uiteindelijk zijn negen personen die hun portfolio hebben ingediend bevorderd, en hebben vijf personen de universiteit verlaten voor hogere functies elders. Het projectteam heeft met de deelnemers gesprekken gevoerd over de uitkomst van het advies van de onafhankelijke commissie en de mogelijkheden voor volgende stappen besproken. In totaal maakten achttien deelnemers gebruik van financiële steun die beschikbaar was voor alle



deelnemers die hun portfolio ter beoordeling voorlegden, behalve voor degenen die bevorderd werden. De geleerde lessen werden gedeeld met de HR-businesspartners en de decanen, waarbij ook van de gelegenheid gebruik is gemaakt om feedback te ontvangen. De inzichten op systeemniveau gaan over de behoefte aan transparantie en objectiviteit van de criteria, overzicht van het bevorderingsproces en de voorwaarden voor bevordering.

De EUR steunt eigen werknemers ook bij het vinden van een evenwicht tussen werk en privéleven als ze ouders zijn geworden. Zoals vermeld in het vorige jaarverslag, vult de EUR de 70% van het salaris aan voor partners die met verlengd geboorteverlof gaan, zodat zij tijdens hun verlof 100% van het salaris ontvangen. Van dit beleid is veel gebruik gemaakt: in het eerste jaar na de invoering van dit beleid (1 juli 2020-1 juli 2021) heeft meer dan 85% van de werknemers die recht hadden op verlengd geboorteverlof, er voor de volledige duur gebruik van gemaakt. Bovendien hebben vrouwelijke werknemers die met zwangerschapsverlof zijn geweest, het recht om na hun terugkeer vrijstelling van onderwijs of onderzoek aan te vragen. In 2021 hebben achttien vrouwen van die mogelijkheid gebruik gemaakt, het hoogste aantal tot nu toe (2020 tien vrouwen, 2019 vijftien).

## 2) Deelnemen aan interne en externe netwerken en advies verstrekken

EUR deelt graag kennis met externe partijen, bijvoorbeeld door deel te nemen aan bijeenkomsten van het LNVH (Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren) waar HR-beleidsadviseurs van alle andere Nederlandse universiteiten en UMC's aanwezig zijn, en door deel uit te maken van het *Women INC Incubators* Netwerk. Die is een groep van organisaties die vooroplopen bij diversiteit en inclusie. EUR is geselecteerd als *good practice*-werkgever op het gebied van gezinsvriendelijke organisatie (<https://www.womeninc.nl/actueel/werkgeversevent-2021-tussen-loon-en-luiers>) en heeft in kennis gedeeld met andere organisaties over onderwerpen als werving en selectie.

EUR neemt deel aan nationale symposia (bijvoorbeeld de Nederlandse internistendag) en evenementen (Voorbeelden: Top X top, TOPX netwerkevenement, Fontys Hogeschool diversiteitsweek) en doet aan kennisuitwisseling met andere Nederlandse universiteiten en andere organisaties (zoals TNO, AFM, Deltaress, KNAW).

Om ervoor te zorgen dat HR D&I een integraal onderdeel is van andere HR-gerelateerde projecten en dat het ontwikkelde beleid en de instrumenten 'landen' in de organisatie, participeert HR D&I in diverse interne netwerken. Zo is er regelmatig contact met HR Business partners en adviseurs, HR-beleidsadviseurs, maar ook met facultaire *diversity officers* en het EUR-netwerk van medewerkers (bijvoorbeeld FAME). HR D&I levert ook input voor lopende projecten, om ervoor te zorgen dat HR D&I een integraal onderdeel is van andere belangrijke initiatieven (zoals erkennen en waarderen, werving en selectie, PhD-beleid, integriteitsbeleid en het UNIC-project). Net als in voorgaande jaren heeft HR een halve dag training over HR D&I gegeven als onderdeel van de cursus academisch leiderschap.

## 3) Monitoring

De EUR is met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap overeengekomen dat in 2025 ten minste 25% van de hoogleraren vrouw is. Deze doelstelling is eind 2021 bijna bereikt.

Behalve naar vrouwelijke hoogleraren wordt ook gekeken naar genderdiversiteit in de hogere echelons van de organisatie.

tabel 5.1

| Groep                  | Aantal mannen (percentage) | Aantal vrouwen (percentage) |
|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Raad van Toezicht      | 3 (60%)                    | 2 (40%)                     |
| College van Bestuur    | 1 (33%)                    | 2 (67%)                     |
| Decanen                | 6 (67%)                    | 3 (33%)                     |
| Onderzoeksdirecteuren  | 8 (89%)                    | 1 (11%)                     |
| Onderwijsdirecteuren   | 5 (55%)                    | 4 (45%)                     |
| Organisatiedirecteuren | 6 (55%)                    | 5 (45%)                     |
| Dienstdirecteuren      | 2 (29%)                    | 5 (71%)                     |

## Uitvoering Wet Banenafpraak

In het kader van de Participatiewet zijn in 2021 ruim 57 banen ingevuld door mensen uit de doelgroep Banenafpraak. Dit is 53% ten opzichte van de doelstelling van 107,1 banen (van elk 25,5 uur). Om dit te bereiken is ingezet op individuele plaatsingen binnen de organisatieonderdelen. Daarnaast is de focus verbreed, door plaatsingen via collectieve baanrealisatie en door een eerste samenwerking wat betreft de baanrealisatie via inkoop en *social return*<sup>[1]</sup>.

Net als in 2020 zijn er trainingen aangeboden ter ondersteuning van begeleiders en leidinggevenden van medewerkers met een arbeidsbeperking. Tijdens deze training worden onder andere theorieën, praktijkvoorbeelden en hulpmiddelen aangereikt om (nieuwe) medewerkers goed te kunnen begeleiden in hun baan. 26 werknemers van de EUR hebben deelgenomen waarvan 22 het certificaat ook daadwerkelijk behaalden.

De doelstelling voor 2021, het creëren van 107,1 banen, is helaas niet gehaald. Toch zijn er, ondanks de pandemie, ten opzichte van vorig jaar zes banen bijgekomen voor mensen met een arbeidsbeperking binnen EUR. In het jaar ervoor waren er 14 banen bijgekomen. Hieruit is te concluderen dat er in 2021 ten opzichte van vorig jaar minder banen zijn gerealiseerd dan in 2020 ten opzichte van 2019. De redenen hiervan zijn dat contracten niet werden verlengd door uiteenlopende redenen, maar ook de sluiting van de universiteit als gevolg van de Covid-19 pandemie zorgde voor een daling ten opzichte van 2020. Ambassadeurs binnen verschillende organisatieonderdelen onderzoeken of er plekken zijn waar iemand via de Participatiewet aan de slag kan.

<sup>[1]</sup> *Social return* houdt in dat er binnen inkoop- en aanbestedingstrajecten sociale voorwaarden worden gesteld. De opdrachtgever en opdrachtnemer spreken af dat een bepaald percentage van de opdracht moet worden besteed aan bijvoorbeeld het inzetten van mensen uit de doelgroep Banenafpraak.

## Ontwikkeling en mobiliteit

### Leiderschapsonwikkeling

De EUR ondersteunt leidinggevenden bij het ontwikkelen van goed presterende teams, bij het bevorderen van een gezonde en positieve werkomgeving, en het creëren van een sociale impact. Leiderschapsonwikkeling heeft in 2021 extra aandacht gekregen tijdens de Topkaderdagen (april en oktober) waaraan het CvB, de decanen, directeuren Onderzoek- & Onderwijs en directeuren Bedrijfsvoering (Faculteiten & Diensten) deelnamen. Ze bespraken welke

kenmerken een leider of leidinggevende nodig heeft om de ambities van de EUR te realiseren. Dit resulteerde onder meer in een *'core leadership profile'* dat als kapstok dient voor de verdere ontwikkeling van leiderschap binnen de EUR. Ook is het een basis voor de aankoop en inzet van aanverwante trainingen en ontwikkeltrajecten op het gebied van leiderschap die doorgaans via het interne Training- en OntwikkelPlatform (TOP) worden aangeboden. Een aantal voorbeelden van aanverwante trainingen en ontwikkeltrajecten in 2021 zijn:

- Academisch leiderschap
- *Senior leadership in Academia*
- Leidinggeven aan professionals
- *Teambuilding*-trajecten
- Individuele executive coaching

## Trainingen

TOP organiseerde vijftig trainingen. Variërend van loopbaantrainingen tot en met leiderschapsprogramma's. Deze trainingen zijn in totaal door 350 deelnemers bezocht. Ook in 2021 was het een uitdaging om snel van online trainen naar fysiek trainen te schakelen en andersom, afhankelijk van de op dat moment geldende Covid19-maatregelen.

Er waren het afgelopen jaar ook nieuwe trainingen zoals bijvoorbeeld de training *Workplace Mindfulness* en *Design Thinking Fundamentals*. Daarnaast bood TOP ook in 2021 de online trainingen van *GoodHabit* aan. In 2021 is er in totaal 1088 uur gestudeerd en zijn er 161 certificaten behaald. De meeste studietijd werd besteed aan de trainingen *Lean*, *Powerpoint*, *Excel*, *Timemanagement* en *Mindfulness*.

## Academisch Leiderschap en Senior Leadership in Academia

In het kader van leiderschapsontwikkeling van academici organiseerde TOP ook in 2021 twee edities van de leergang Academisch Leiderschap. Daaraan deden veertig medewerkers mee. In 2021 is de, in co-creatie met de faculteiten ontwikkelde, leergang *'Senior Leadership in Academia'* voor het eerst van start gegaan. Dit is een leiderschapsprogramma op maat gemaakt voor hoogleraren die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van een afdeling, sectie of team. De modules zijn gemiddeld met een 8,4 gewaardeerd door de deelnemers.

## Share Your Knowledge Event

Tijdens de door TOP georganiseerde *Share Your Knowledge* week verzorgen collega's korte informele workshops voor elkaar en delen op deze manier kennis en ervaring. De collega's ontmoeten elkaar hierdoor in een andere setting dan gebruikelijk, breiden hun netwerk uit en leren van elkaar. In 2021 bestond het jaarlijks evenement uit 25 workshops. een gevarieerd aanbod, variërend van 'Hoe organiseer ik een evenement?' via basistraining Theater tot workshops over ethiek en fondsenwerving voor onderzoek. 580 collega's bezochten de workshops.

## LDE traineeship

Het LDE *traineeship* is een tweejarig *traineeship*, van de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de EUR. De achtste lichting ging in 2021 van start. De groep van drie nieuwe LDE- trainees wisselde het cohort 2020-2022 van opdracht met vier trainees bij de EUR. De werving en selectie is verzorgd met behulp van het externe bureau BMC. Medewerkers van het team Mobiliteit organiseerden en ondersteunden bij het opleidingsprogramma en de begeleiding van de trainees.

## Loopbaanbegeleiding

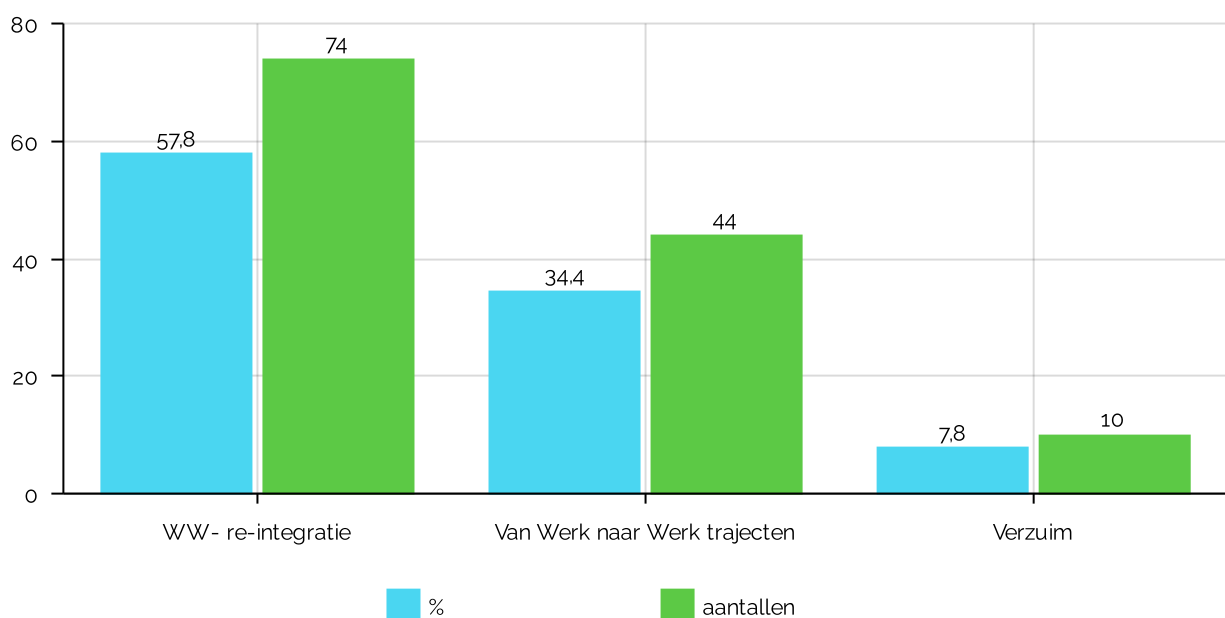
Ontwikkeling van talent speelt een sleutelrol bij de EUR. De universiteit heeft faciliteiten en mogelijkheden waarmee medewerkers zich kunnen ontwikkelen en nieuwe uitdagingen kunnen aangaan. Een greep:

- Persoonlijk carrière budget: medewerkers kunnen € 500 per jaar vrij besteden aan hun toekomstige ontwikkeling
- *Workspot*: een portaal waar medewerkers worden gekoppeld aan tijdelijk werk. Zo wordt interne mobiliteit vergroot. In 2021 is 50% van de aanvragen voorzien met een interne kandidaat.
- *Mobility Manager* en *Career Coaches*: in- en externe loopbaanbegeleiding
- *Career in Progress*: portaal met onder meer persoonlijkheids-, capaciteiten- en beroepentesten, *testimonials* en informatie over de mobiliteitsnetwerken waar de EUR bij is aangesloten. het is tevens een plattegrond van alle functies en bijbehorende capaciteiten binnen de EUR.

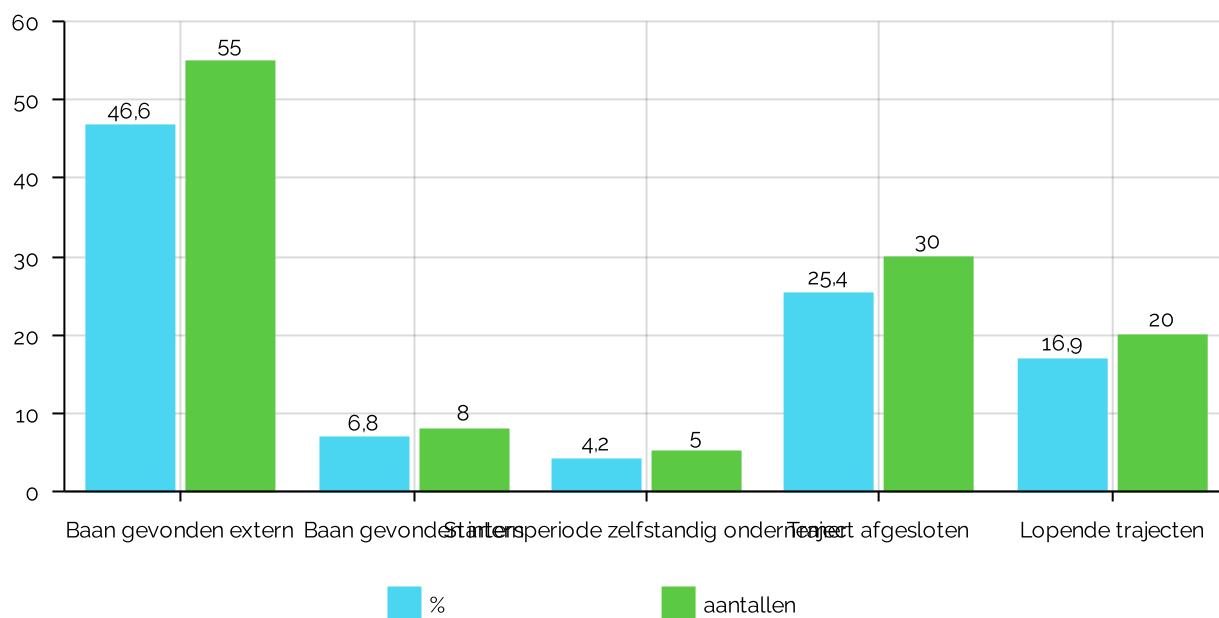
## Mobiliteit Job2Job (Verplichte mobiliteit)

De afdeling Job2Job begeleidt medewerkers naar nieuw werk waarvan het contract binnen een periode van zes maanden afloopt, ex-medewerkers vanuit WW re-integratie en medewerkers die vanuit verzuim hun werk niet meer kunnen uitoefenen. De casemanagers van Job2Job bieden de kandidaten een traject op maat. Zij coachen op individuele basis en bemiddelen de kandidaten bij het vinden van werk binnen en buiten de universiteit. Jaarlijks ontvangt de afdeling Job2Job ongeveer 130 aanmeldingen.

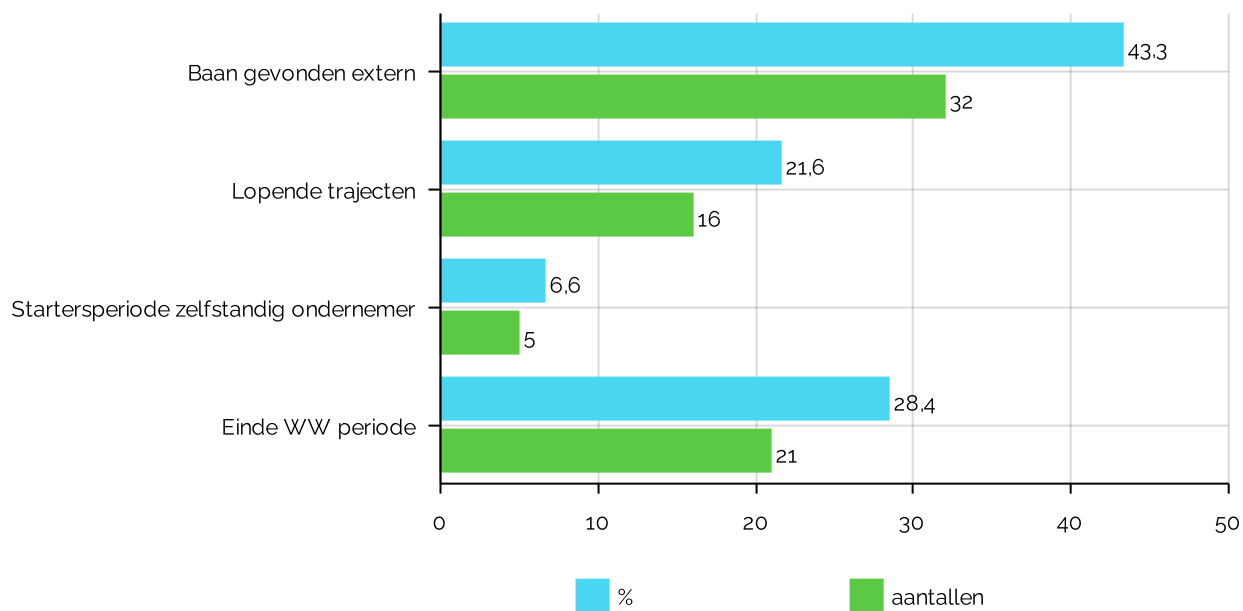
tabel 5.2



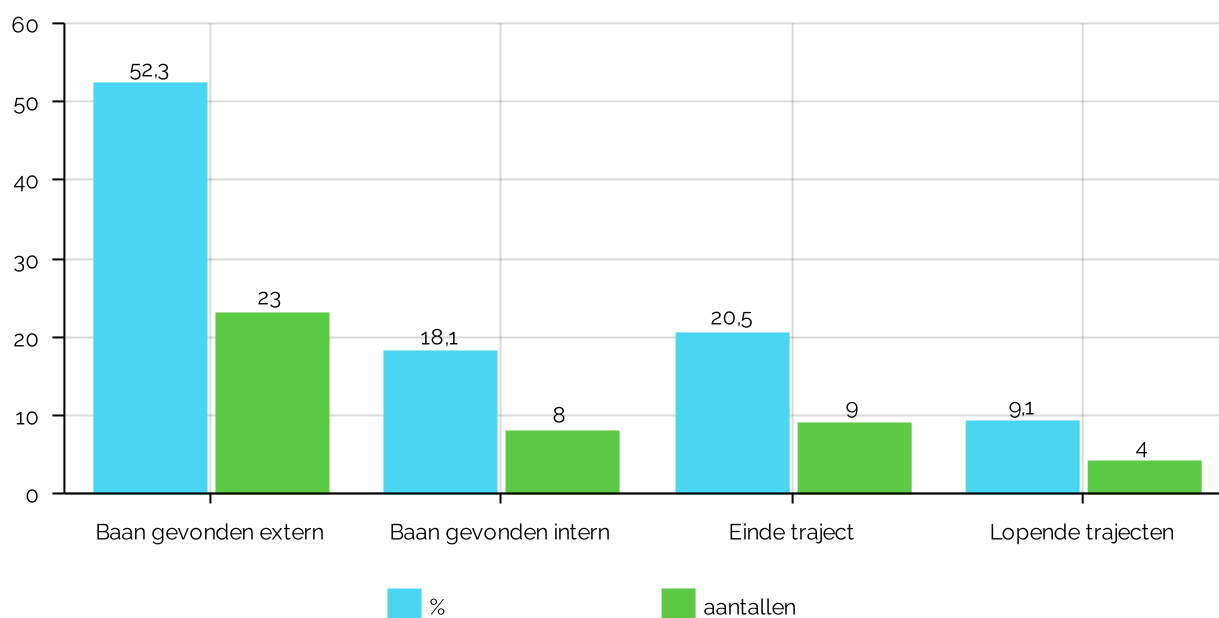
tabel 5.3



tabel 5.4



tabel 5.5



## Gezond en Veilig Werken

### Faciliteiten & voorzieningen (i.h.k.v. Coronaperiode)

Vanaf zaterdag 23 januari 2021 gold in heel Nederland een avondklok. Dat betekende dat iedereen tussen 21.00 uur 's avonds en 04.30 uur 's ochtends binnen moest blijven. Het was verboden zonder geldige reden op straat te zijn. Wie voor het werk de deur uit moest, moest beschikken over een werkgeversverklaring en het formulier 'Eigen verklaring avondklok'. De EUR heeft aan 78 medewerkers een werkgeversverklaring verstrekt in die periode.

De informatie over (gezond en veilig) thuiswerken is op het platform MyEUR geplaatst. Alle updates rond maatregelen vanuit het kabinet werden gecommuniceerd via mailing en geplaatst op de website van de EUR.

Maandelijks publiceerde HR nieuwsbrieven voor alle medewerkers, inclusief leidinggevenden. Hierin werd op maat informatie gegeven om het thuiswerken mogelijk te maken. In 2021 zijn er door HR elf nieuwsbrieven gepubliceerd.

In 2021 is er 145.482 keer een HR-pagina op het intranet bezocht. Dat is 7,4% meer dan in 2020. De best bezochte HR pagina's zijn:

|   |       |
|---|-------|
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/vacatures">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/vacatures</a>   | 8.534 |
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr</a>   | 4.892 |
| <a href="https://my.eur.nl/en/eur-employee/hr/vacancies">my.eur.nl/en/eur-employee/hr/vacancies</a>   | 4.247 |
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden/verlof">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden/verlof</a>   | 3.885 |
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/zelf-regelen-en-contact/employee-self-service-portal-ess">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/zelf-regelen-en-contact/employee-self-service-portal-ess</a>   | 3.562 |
| <a href="https://my.eur.nl/en/eur-employee/hr/terms-employment/leave-absence">my.eur.nl/en/eur-employee/hr/terms-employment/leave-absence</a>   | 2.748 |
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden</a>   | 2.597 |
| <a href="https://my.eur.nl/en/eur-employee/hr">my.eur.nl/en/eur-employee/hr</a>   | 2.167 |
| <a href="https://my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden/financiele-zaken-en-vergoedingen/vergoedingen/woon-werk-verkeer/reiskostenregeling-kilometervergoeding">my.eur.nl/nl/eur-employee/hr/arbeidsvoorwaarden/financiele-zaken-en-vergoedingen/vergoedingen/woon-werk-verkeer/reiskostenregeling-kilometervergoeding</a> | 2.135 |

Om elke medewerker te ondersteunen in een verantwoorde inrichting van de thuiswerkplek zijn drie mogelijkheden aangeboden: 1. Ophalen van materialen van de campus; 2. Aanschaf van benodigde middelen via de eigen afdeling; 3. Benodigdheden voor een thuiswerkplek die arboproof is zelf kopen en tot € 500 declareren. Hiervoor is een tijdelijke regeling in het leven geroepen.

Daarnaast hebben Cao-partijen afspraken gemaakt over een tegemoetkoming voor het thuiswerken per 1 september 2021:

- € 2,- per thuiswerkdag
- € 25,- per maand internetvergoeding

De al in 2020 ingevoerde mentale ondersteuningsbronnen bleven in 2021 beschikbaar. Een voorbeeld is Open Up: een psycholoog voor iedereen en zonder wachttijden. Iedere medewerker en iedere gastmedewerker kan zo vaak als nodig *consults* inplannen met de gekwalificeerde psychologen van OpenUp.

## Verzuimontwikkeling

Vanaf het vierde kwartaal van 2021 is een toename in het verzuim geconstateerd (4,21% in oktober 2021 versus 2,82% in oktober 2020). De belangrijkste oorzaak van het verzuim is een heftiger seizoenseffect (griep/verkoudheidsvirussen) en de opkomende Omikron-variant van COVID-19. Dit resulteerde met name in een grote groei van het percentage kortdurend verzuim. Daarnaast was het aantal mensen dat uitviel met mentale klachten door een combinatie van overbelasting in werk en privé ook een punt van zorg.

## Welzijnsmonitor

HR mat eind 202 voor het eerst het welzijn van onze medewerkers. Dit onderzoek wordt in samenwerking met onze wetenschappers opgesteld en uitgevoerd. In 2021 zijn er nog een tweede en derde (laatste keer: december 2021) uitgevoerd. De uitkomsten zijn centraal en breed gedeeld en ook decentraal op veel plekken in de organisatie besproken. Belangrijke aandachtspunten in 2022 blijven de aanpak werkdruk en het faciliteren van hybride werkvormen. Tot slot leert de werkwijze van herhaald meten wat er nodig is om ook een andere meting in 2022 goed te kunnen uitvoeren, namelijk het Medewerkersonderzoek Nieuwe Stijl.

## Evaluatie Ombudsfunctionaris (OF) & Vertrouwenspersoon (VP)

Zowel in het plan van aanpak van de pilot ombudsfunctionaris (gestart in 2019), als van de pilot netwerk vertrouwenspersonen (gestart in 2019), is bepaald dat er na twee jaar een eindevaluatie wordt uitgevoerd door een externe partij. Afgelopen zomer heeft een selectiecommissie (bestaande uit de ombudsfunctionaris, de coördinator netwerk vertrouwenspersonen en afvaardiging van leden van de UR en het EUROPA) gekozen voor het bureau *Governance & Integrity*. Het rapport van dat bureau schrijft: 'Zowel de ombudsfunctie als het netwerk van vertrouwenspersonen zijn belangrijke en noodzakelijke bijdragen aan de zorgstructuur en daarmee aan het tot stand brengen van een veilige, gezonde en professionele werk- en studieomgeving. Vervolgens worden er adviezen gegeven ter verbetering van beide functionarissen en een set algemene adviezen voor de zorgstructuur. In 2022 worden die adviezen uitgevoerd.'

## Sociale veiligheid

In het project 'sociale veiligheid' is van het begin van het verslagjaar integraal gewerkt aan het terugdringen van ongewenst gedrag en onveiligheid. Dat doet HR in samenwerking met veel verschillende dienstverleners/actoren (o.a. vertrouwenspersonen, ombudsfunctionaris, bedrijfsmaatschappelijk werker, bedrijfsartsen) en met andere diensten (E&S, integrale veiligheidsmedewerkers, D&I). Leidinggevenden en medewerkers spelen vanzelfsprekend een rol bij het creëren van een veilige, inclusieve en gezonde werkomgeving. Het onderwerp is daarom ook onderdeel van de ontwikkeltrajecten voor leiderschap en teams. Het wordt via de *Erasmian Values* uitgewerkt en is in 2021 verder geïntegreerd in de herziene Integriteitscode (zie verder).

In 2021 is gepoogd duidelijkheid te krijgen en bieden over de rollen en verantwoordelijkheden van diverse actoren op het gebied van sociale veiligheid. Dit gebeurt door regelmatig actorenbijeenkomsten te houden. Ook is er een informatiekaart Gezond & Veilig ontwikkeld. Deze informatiekaart dient als basis om de informatievoorziening voor medewerkers te verbeteren en te garanderen dat de kortste weg in hulpverlening gevonden wordt. Tot slot is er in 2021 voor het eerst een 'Sociaal Jaarverslag' opgesteld, dat positief is ontvangen. HR is voornemens om jaarlijks dit verslag op te stellen, waarin de trends op het gebied van welzijn en sociale veiligheid worden geanalyseerd en toegelicht door middel van een overkoepelende analyse van de jaarverslagen.

## ARBO & RI&E

In 2021 is de Arbo coördinator/ centrale preventiemedewerker aangesteld. Tevens is een masterplan opgesteld voor een EUR-brede en zowel centrale als decentrale aanpak van de verplichte Risico-Inventarisatie & Evaluatie. Dit plan is in november 2021 aangeboden aan het College van Bestuur.

## Preventiemedewerker netwerk

Met de arbocoördinator/ centrale preventiemedewerker komt de EUR tegemoet aan wettelijke eisen op dat gebied. In 2020 is een functieprofiel opgesteld voor decentrale preventiemedewerkers die de centrale preventiemedewerker ondersteunen op alle organisatieonderdelen. In 2021 begon de arbocoördinator met een plan voor het opzetten van het preventiemedewerker netwerk. Het plan resulteerde in 25 preventiemedewerkers bij de verschillende faculteiten en diensten in december 2021.

## Blended Working

De directeurs van HR, IT (EDIS) en RE&F richten in het verslagjaar de werkgroep Operationalisering *Blended Working* op. Deze werkgroep bood hulp bij vragen over veilig terugkeren naar kantoor in Corona tijd en adviseerde over thuiswerkfaciliteiten. Enkele resultaten:



- Q&A *Blended Working* in het Nederlands en Engels op de intranetpagina MyEUR
- Thuiswerk(plek)faciliteiten:
  - EUR-breed beleid m.b.t. thuiswerkfaciliteiten is vastgesteld;
  - Een aanbesteding wordt gestart door de diensten EDIS, HR en RE&F voor de thuiswerkplekfaciliteiten;
  - Voor de periode gedurende het aanbestedingstraject wordt een overgangsregeling 'aanschaf thuiswerkfaciliteiten' vastgesteld.
- Overgangsregeling thuiswerkfaciliteiten 2021-2022.

## Integriteit

De EUR lanceerde 7 december 2021 een nieuwe Integriteitscode over het beoogde gedrag van medewerkers en studenten. De Integriteitscode biedt een overzicht van de belangrijkste waarden en normen en daarmee een context voor de verdere dialoog over wat Erasmusianen beweegt en bindt. Juist de open discussie en dialoog hierover is van belang, zodat alle betrokkenen met elkaar zorgen voor een integere en inspirerende werk- en studieomgeving. Zo worden misstanden voorkomen en wordt uitdrukking gegeven aan de Erasmiaanse waarden bij alles wat medewerkers en studenten doen. De code bevat regeling op het gebied van organisatie, wetenschappelijke en intermenselijke contacten. De integriteitscode is hier te downloaden.

## Internationalisering

Het aantal internationale stafmedewerkers groeit. In 2021 was er extra aandacht voor hun welzijn en de zogeheten zachte landing.

## Zachte landing

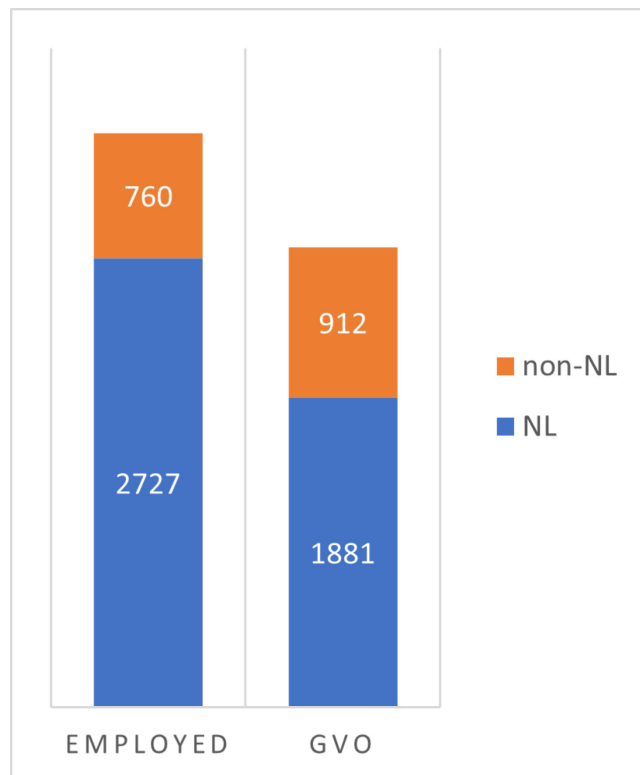
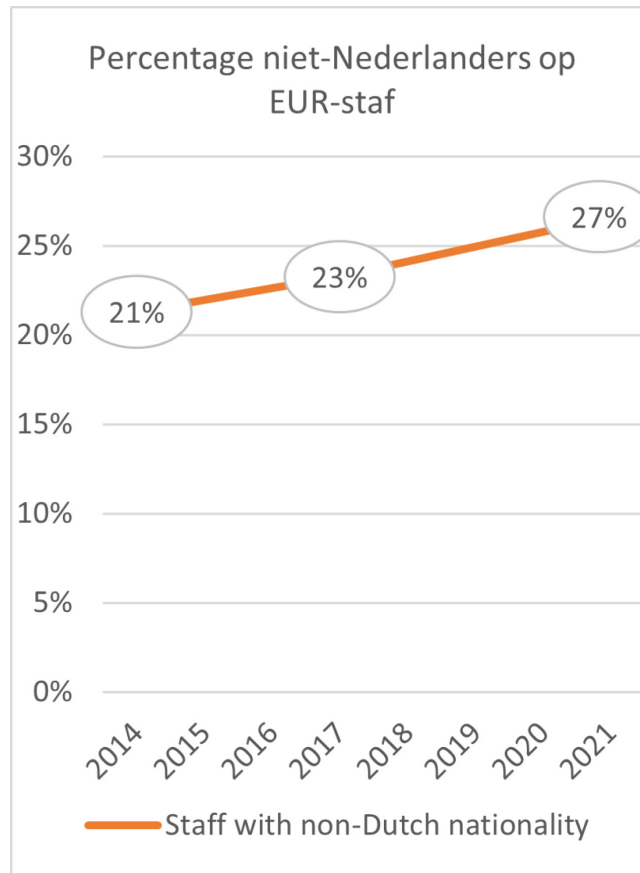
Voor veel internationale medewerkers was 2021 door Covid-19 zwaar. Velen konden niet terugvallen op stevige sociale netwerken in de omgeving. Juist daarom was er vanuit de EUR veel contact met hen. Zo zijn er door het hele jaar heen in totaal negentien activiteiten georganiseerd, zowel online als op locatie. Voorbeelden zijn bezoeken aan Kinderdijk, Royal Delft Museum en Mauritshuis in Den Haag, en activiteiten zoals kanoën, klimmen en bowlen. De *Online Dutch Conversation Sessions*, waar Nederlandse *hosts* in kleine groepen Internationale staf de kans geeft om hun Nederlandse spreekvaardigheden te oefenen waren erg in trek. De meereizende partners maken gebruik van het *dual career* programma, waarbij ze geholpen worden met het vinden van werk.

## Klantenservice en samenwerking

Om de complexe administratieve processen voor internationale staf goed te laten lopen is in 2021 de samenwerking met de faculteiten en diensten versterkt. Voortaan wordt in het begin van de keten advies gegeven voordat er een beslissing is genomen. Dit leidt tot betere informatie-uitwisseling en soepelere processen. Ook zijn er uitgebreide brochures ontwikkeld voor nieuwe internationale gasten. Ze kunnen die lezen wanneer het hen schikt.

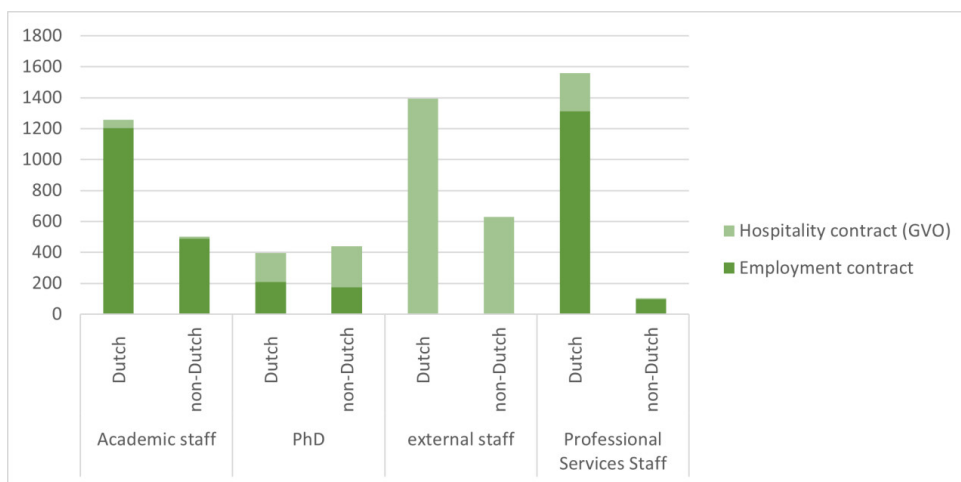
## Samenstelling internationale staf

De afgelopen jaren is een continue stijgende lijn te zien van het aandeel internationale medewerkers werkzaam bij de EUR. Van 21% in 2014 is het gegroeid naar 27% eind 2021. COVID-19 brak die trend niet: eind 2021 had de EUR 1672 medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit.



De EUR heeft veel medewerkers zonder arbeidsovereenkomst. Ze werken op basis van een gastvrijheidsovereenkomst. Het zijn medewerkers die bijvoorbeeld via een uitzendbureau werken of die wetenschappelijk werk doen waarvoor ze een andere financieringsbron hebben. Denk daarbij aan buitenpromovendi (in dienst bij een andere werkgever en daarnaast promoverend) en promovendi met een beurs. Relatief gezien is het aandeel niet-Nederlanders met een GVO (33%) groter dan niet-Nederlanders met een dienstverband (22%).

In onderstaand tabel is per type medewerker, opgesplitst naar nationaliteit (*Dutch / non-Dutch*) aangegeven hoe groot het aandeel dienstverbanden is versus gastvrijheidsovereenkomsten. Opvallend: de EUR telt iets meer niet-Nederlandse promovendi dan Nederlandse. Onder de staf van *Professional Services* is het aandeel niet-Nederlanders juist laag.



EUR personeel, inclusief GVO, exclusief SA.(bron: SAP)

## 6. Financiën



## Inleiding

De financiële context waarbinnen de Erasmus Universiteit (EUR) opereert wordt al enige jaren gekenmerkt door toenemende studentenaantallen en noodzakelijke vernieuwingen op het gebied van vastgoed en duurzaamheid. Ook vraagt de verdere digitalisering in onderwijs en onderzoek inmiddels van alle disciplines aanzienlijke investeringen. Dat is ook de reden dat de afgelopen jaren de financiële druk toenam. Op langere termijn is het nog steeds een uitdaging om de werkdruk op orde te houden, de EUR financieel gezond te houden, en tegelijk aan alle kwaliteits- en duurzaamheidseisen te blijven voldoen. Daar bovenop was 2021 wederom een bijzonder jaar vanwege de COVID-19-pandemie en de daaruit voortkomende maatregelen en uitdagingen. In de continuïteitsparagraaf wordt nader op de uitdagingen op de langere termijn ingegaan.

De jaarrekening 2021 toont een forse positieve afwijking ten opzichte van de begroting en ten opzichte van de realisatie vorig jaar. Dit resultaat kent een aantal incidentele oorzaken, zoals de effecten van COVID. Daarnaast wordt dit resultaat veroorzaakt door een aantal structurele kenmerken van de financiële dynamiek in het hoger onderwijs en vooral bij de universiteiten. De Erasmus Universiteit kent hier, als jonge universiteit, een unieke positie in.

In de afgelopen decennia zijn er verschillende onderzoeken geweest naar de bekostiging van de universiteiten. De conclusies zijn iedere keer vergelijkbaar. De allocatie van budget is niet gebaseerd op de kosten die nodig zijn om de opleidingen te kunnen verzorgen of vrij en ongebonden onderzoek te kunnen verrichten. Doordat het aantal studenten hard is gegroeid is (alleen) het variabele deel van de bekostiging toegenomen en het bedrag per student gedaald. De Erasmus Universiteit, en met name de overige jonge universiteiten (Maastricht en Tilburg), kennen een lage vaste voet. De reden hiervan is niet bekend, wel is vastgesteld dat het logisch lijkt hierin een correctie aan te brengen. In de huidige situatie betekent dit voor de EUR dat de bekostiging per student aantoonbaar lager is dan die van de overige universiteiten. In combinatie met de groei in aantallen studenten leidt dit ertoe dat de werkdruk toenemt en de tijd om vrij en ongebonden onderzoek te doen afneemt.

Dat de EUR desondanks een positief resultaat laat zien is vooral het gevolg van twee kenmerken. Ten eerste is de universitaire sector conservatief als het gaat om het uitgeven van geld. Er wordt actie ondernemen als bekend is dat budget ook daadwerkelijk beschikbaar komt. Dit is op zich een goede eigenschap, wanneer je het echter combineert met het tweede kenmerk leidt het tot het financiële resultaat zoals dat nu wordt gerapporteerd. Het belangrijkste 'middel' om het werk mee te doen is voor de universiteit kwalitatief goede medewerkers. Die zijn de academische wereld al lastig te vinden en in de huidige marktsituatie helemaal. Omdat het moeilijk is om personeel te werven, wordt er tijdelijk personeel ingehuurd. Dit leidt ertoe dat projecten, waar budget voor gereserveerd is, over het algemeen later opstarten met een onderbesteding tot gevolg. Er wordt wel ingehuurd, maar daarmee kan slechts tijdelijk een probleem worden opgelost. Bovendien kan dat over het algemeen alleen kwalitatief goed in de ondersteunende functies en niet binnen de wetenschappelijke staf. De werkdruk neemt dan ook nog toe. Een deel van het budget heeft een incidenteel karakter. Dit weerhoudt de faculteiten ervan om personeel structureel aan te stellen.

Het financieel resultaat kan gelezen worden als een signaal dat budget niet of niet goed besteed wordt. Het is echter een gevolg van een structurele onderfinanciering. Financiële behoedzaamheid en een traditioneel moeilijke arbeidsmarkt, die in de huidige situatie alleen maar krappere is geworden, leiden tot onderbesteding. Dit kan alleen worden opgelost door de financiering van de sector op peil te brengen, zoals ook is onderkend in het huidige Regeerakkoord.

## Financiële positie

### Analyse resultaat 2021

Het geconsolideerde nettoresultaat, of wel het resultaat na aftrek van het 'resultaat aandeel derden'<sup>[1]</sup> ad € 16,0 miljoen, bedraagt € - 2,6 miljoen. Dit resultaat is € 28,1 miljoen hoger ten opzichte van de begroting.

Het resultaat wordt in belangrijke mate veroorzaakt door onderstaande incidentele baten en lasten.

[1] Betreft hier het resultaat dat is gerealiseerd met de O&O-activiteiten van het Erasmus MC. Conform de verslaggevingsregels worden alleen de baten en lasten van de O&O-activiteiten meegeconsolideerd in de jaarrekening van de EUR. Het resultaat dat wordt gerealiseerd met de O&O-activiteiten is bestemd voor het EMC, vandaar dat dit bedrag in de exploitatierekening uiteindelijk in minder wordt gebracht op het totale resultaat.

tabel 6.1

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Geconsolideerd resultaat 2021</b>                              | <b>-2,6</b>  |
| Extra middelen NPO  | -3           |
| Onderbesteding HoKa   | -2,9         |
| Vertraging investeringen huisvesting                              | -2,6         |
| Vertraging investeringen IT                                       | -3,3         |
| Lagere huisvestingslasten agv COVID                               | -4,8         |
| Lagere overige lasten agv COVID                                   | -5,52        |
| Onderbesteding strategische programma's                           | -6,2         |
| Dotatie vakantiedagen   | -1,6         |
| <b>Gecorrigeerd resultaat 2021</b>                                | <b>-32,5</b> |
| Verschillende kleinere afwijkingen bij de faculteiten en diensten | -1,8         |
| <b>Begroot geconsolideerd resultaat</b>                           | <b>-30,7</b> |

Na aftrek van de hierboven genoemde incidentele baten en lasten bedraagt het genormaliseerd resultaat € 32,5 miljoen negatief. Het verschil ten opzichte van de begroting bedraagt € 1,8 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door een onderbesteding op uitvoering van programma's (€ 6,2 miljoen), mede als gevolg van schaarste aan personeel op arbeidsmarkt. Naar de toekomst toe zal de monitoring op voortgang van de uitvoering van de programma's verder aangescherpt worden om dit soort omvangrijke onderbestedingen te voorkomen c.q. tijdig(er) te signaleren.

### Vergelijking met begroting 2021

**BATEN** ten opzichte van de begroting

- Een stijging van de Rijksbijdrage van bijna € 25 miljoen komt onder andere door de compensatie in de stijging van de studentenaantallen, het loon- en prijspeil vanuit OCW, extra NPO-middelen € 15,8 miljoen en compensatie voor de halvering van het collegegeld door OCW € 9,4 miljoen.
- De collegegelden zijn € 8,1 miljoen lager dan geraamd. De oorzaak is het kabinetsbesluit om het collegegeld voor eerstejaars studenten te halveren.

- De baten 'Werk in opdracht van derden' komen € 4,7 miljoen hoger uit. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door meer middelen voor projecten van ministeries en gemeentes dan begroot.
- De overige baten komen € 1,4 miljoen lager uit.

#### **LASTEN** ten opzichte van de begroting

- De personeelslasten zijn €8,2 miljoen hoger dan begroot. De oorzaak is een toename van personeel niet in loondienst, welke € 8,4 miljoen hoger zijn dan geraamd en zijn het gevolg van het moeilijk kunnen invullen van vacatures. De personeelslasten van het eigen personeel zijn € 0,2 miljoen lager dan begroot.
- De huisvestingslasten vallen € 4,8 miljoen lager uit. De verwachting dat er vanwege COVID-19 minder internationale studenten zouden komen, kwam niet uit. Hierdoor zijn de kosten voor leegstand lager dan begroot. Daarnaast vielen de schoonmaak- en beveiligingskosten lager uit door de sluiting van de campus tijdens de lockdowns.
- De afschrijvingslasten, op vaste activa en digitalisering vallen € 3,3 miljoen lager uit. Voornaamste oorzaak is uitstel van projecten. Door vertraging van de Campus in Ontwikkeling (CiO) zijn de afschrijvingslasten € 1,6 miljoen lager. Uitstel van het datacenter zorgt voor € 1,0 miljoen lagere afschrijvingslasten. De totale afschrijvingen zijn inclusief de afschrijvingslasten van het Erasmus MC.
- De overige lasten zijn in totaal € 18,4 miljoen lager. Door de pandemie zijn er minder materiele kosten gemaakt. Deze daling is zichtbaar bij onder meer de reis -en verblijfskosten bij verschillende organisatieonderdelen.
- Het resultaat 'Aandeel van derden' is € 16,0 miljoen, dat is € 14 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft het resultaat van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het Erasmus MC, € 16 miljoen. De extra middelen vanuit NPO en NWO hebben een positief effect van € 3,0 miljoen op het resultaat. € 2,0 miljoen wordt verklaard door hogere royalty opbrengsten. Hogere projectopbrengsten dragen voor € 2,0 miljoen bij aan de resultaatverbetering. De verkoop een deel van de aandelen van *Harbour Biomed* is voor € 5,8 miljoen verwerkt in het resultaat.

### **Vergelijking met realisatie 2020**

Het resultaat van de EUR is in 2021 € 40,4 miljoen gestegen naar € 13,4 miljoen (2020: € - 27,0 miljoen). De toename van het resultaat wordt veroorzaakt door een stijging van de Rijksbijdrage van € 43,4 miljoen. Daarnaast is een toename in de baten 'Werk in opdracht van derden' en 'Overige baten' van € 26,1 miljoen. Daartegenover staan hogere totale lasten van € 29,6 miljoen.

#### **BATEN** ten opzichte van de realisatie 2020

- De Rijksbijdrage steeg in 2021 € 43,4 miljoen door een toename van de NPO-middelen van € 28,8 miljoen. Ook is de compensatie van de halvering van het collegegeld, € 9,4 miljoen verantwoord onder de Rijksbijdrage in 2021.
- In 2021 bleef het negatieve COVID-19 effect voor de overige baten uit. Er zijn uitgestelde en doorgeschoven projecten die in 2021 zijn gestart of uitgevoerd.

#### **LASTEN** ten opzichte van de realisatie 2020

- De Personeelslasten eigen personeel zijn in 2021 gestegen met € 26,5 miljoen naar € 492,8 miljoen (2020: € 466,3 miljoen). De stijging wordt mede veroorzaakt door de nieuwe CAO. Die leidt tot een structurele loonstijging van 1,65% vanaf 1 juli 2021. Daarnaast zijn er uitgestelde projecten waarvoor in 2021 personeel is aangesteld voor de uitwerking.

Het resultaat 'Aandeel van derden' betreft het resultaat van de O&O-activiteiten van het Erasmus MC. Dit resultaat laat een significante verbetering zien van € 22,6 miljoen naar € 16,0 miljoen (2020: € -6,6 miljoen).

tabel 6.2 Vergelijking 2020 en 2021 baten

| Kengetallen in M€                       | Rekening 2020 | Rekening 2021 | Verschil |
|---|---------------|---------------|----------|
| Rijksbijdrage                           | 325,80        | 369,20        | 43,40    |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | 0,00          | 0,00          | 0,00     |
| Collegegelden                           | 66,70         | 63,06         | -3,64    |
| Baten werk i.o.v. derden                | 190,35        | 205,90        | 15,55    |
| Overige baten                           | 103,30        | 113,84        | 10,54    |
| Totaal baten                            | 686,15        | 752,00        | 65,85    |

## Balans en kasstromen

De balans is in 2021 met € 11,3 miljoen toegenomen naar € 417,4 miljoen (2020: € 406,1 miljoen).

### ACTIVA ten opzichte van de realisatie 2020

- De materiële vast activa groeide door een toename van investeringen op de campus.
- Deze investeringen hebben ook effect op de liquide middelen van de EUR. Hierdoor wordt de aankomende jaren een daling van de liquide middelen verwacht. De liquiditeitspositie van de EUR blijft positief.

### PASSIVA ten opzichte van de realisatie 2020

- Het geconsolideerde eigen vermogen in 2021 is € 2,7 miljoen lager dan 2020. Ten opzichte van 2020 is er een verschuiving binnen te reserves. De bestemmingsreserve is gedaald met € 73,3 miljoen. Dit verschil is te verklaren door de vrijval van het deel dat is ontstaan bij de overdracht van de panden vanuit het ministerie van OC&W. De budgetten zijn in de begroting geborgd, waardoor het CvB heeft besloten om de bestemde reserve voor dit deel vrij te laten vallen. Deze vrijval is toegevoegd aan de algemene reserve.
- De kortlopende schulden namen in 2021 toe met € 12,5 miljoen. De nog niet besteedde NPO-middelen zijn voor € 4,5 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden. € 0,7 miljoen is te verklaren door de nog niet besteedde subsidies voor 'extra handen in de klas' en 'coronabanen'. Daarnaast is een toename bij crediteuren (€2,8 miljoen) en vakantiegeld en vakantiedagen (€2,5 miljoen). Voor de uitkering aan universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen in opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH is € 2,8 miljoen uitgekeerd.

## Ontwikkeling solvabiliteit

De solvabiliteit (eigen vermogen vermeerderd met de voorzieningen gedeeld door het balanstotaal) komt uit op 58,1% (2020: 60,0%) en voldoet ruimschoots aan de norm die is opgelegd door de Inspectie van het Onderwijs (≥30%).

De solvabiliteit van de EUR neemt af door de significante toename van de kortlopende schulden in verhouding tot de mutatie in het eigen vermogen. De toename van de kortlopende schulden is in belangrijke mate te relateren aan NPO-middelen die ultimo 2021 nog niet besteed zijn.

## Ontwikkeling liquiditeit

De liquiditeit daalde in 2021 van 1,03 naar 0,85, maar voldoet desondanks aan de (nieuwe) norm die is opgelegd door de inspectie (0,75). De afname van de liquiditeit is met name te relateren aan de toename van de kortlopende schulden in verhouding tot de mutatie in de vorderingen. De absolute omvang van de liquide middelen laat met € 110,5 miljoen een gunstig beeld zien.



Het meerjarenperspectief (zie continuïteitsparagraaf) laat daarentegen, mede als gevolg van het (geplande) negatieve resultaat in 2022 en de geplande omvangrijke investeringen, zien dat de EUR in de komende jaren naar verwachting onder de aangepaste signaalwaarde van 0,75 eindigt. Intern hanteert de EUR een signaleringswaarde van 0,5. Het bestaande beleid dat de EUR hanteert op financieel gebied is aantoonbaar passend, consistent en betrouwbaar, iets wat onderschreven wordt door haar externe stakeholders waaronder de onderwijsinspectie. De EUR kiest er dan ook voor het huidige beleid te continueren en gaat uit van de oude signaleringsgrens van 0,50. Daarmee ziet de EUR af van maatregelen om de ratio op een niveau richting de nieuwe signaleringsgrens van 0,75 te brengen, zoals verhogen van het resultaat of aantrekken van extra bancaire financiering. Deze keuze is onder meer gemaakt omdat dergelijke maatregelen ten koste gaan van beschikbare gelden voor het primair proces. Daarnaast is een hoger eigen vermogen zowel bedrijfseconomisch als maatschappelijk niet wenselijk en niet in lijn met het beleid van OCW ten aanzien van de vermogensontwikkeling bij universiteiten

De onderwijsinspectie heeft de reden voor de verhoging van de liquiditeitsratio inhoudelijk niet toegelicht. In Universiteiten van Nederland verband is, op grond van dezelfde inhoudelijke argumentatie die de EUR hanteert, aan de inspectie voorgelegd om te komen tot een categorie zeer groot waaronder alle UNL universiteiten vallen waarbij de liquiditeitsratio weer teruggebracht wordt op 0,5. De Inspectie heeft deze suggestie in overweging.

## **Kengetallen per 31 december 2021**

Ten behoeve van het financieel toezicht hanteert de onderwijsinspectie al enige tijd verschillende kengetallen. Voor deze kengetallen zijn signaleringswaarden bepaald. Deze signaleringswaarden vormen indicaties van mogelijk verzwakte financiële posities. In het kader van het financieel sturingskader van de EUR worden deze kengetallen periodiek gemonitord.

Voor de beoordeling van de jaarrekeningen over 2021 zijn door de Onderwijsinspectie nieuwe kengetallen en signaleringswaarden gedefinieerd.

De uitkomsten in 2021 op de externe ratio's zijn als volgt:

tabel 6.3

|   |   | Signalerings-<br>waarde lvhO | Actuals<br>2021 |
|---|---|------------------------------|-----------------|
| Huisvestingsratio*                          | (Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten x 100%  | > 15%                        | 9,2%            |
| Rentabiliteit (1-jarig)*                    | Resultaat jaar t / totale baten t x 100%  | < - 10%                      | -0,3%           |
| Rentabiliteit (2-jarig)<br>(retrospectief)* | $\sum$ (Resultaat jaar t-1; resultaat jaar t) / $\sum$ (totale baten jaar t-1; totale baten jaar t) x 100%  | < -5%                        | -1,6%           |
| Rentabiliteit (2-jarig)<br>(prospectief)*   | $\sum$ (Resultaat jaar t; resultaat jaar t+1) / $\sum$ (totale baten jaar t; totale baten jaar t+1) x 100%  | < -5%                        | -1,0%           |
| Rentabiliteit (3-jarig)<br>(retrospectief)* | $\sum$ (Resultaat jaar t-2; resultaat jaar t-1; resultaat jaar t) / $\sum$ (totale baten jaar t-2; totale baten jaar t-1; totale baten jaar t) x 100% | < 0%                         | -2,4%           |
| Rentabiliteit (3-jarig)<br>(prospectief)*   | $\sum$ (Resultaat jaar t; resultaat jaar t+1; resultaat t+2) / $\sum$ (totale baten jaar t; totale baten t+1; totale baten jaar t+2) x 100%           | < 0%                         | -0,7%           |
| Solvabiliteit II                            | (Eigen vermogen + voorzienigen) / totale vermogen x 100%  | < 30%                        | 58,1%           |
| Weerstandsvermogen                          | Eigen vermogen / totale baten x 100%  | < 5%                         | 29,1%           |
| Liquiditeit                                 | (Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden   | < 0,75                       | 0,85            |
| Absolute omvang liquide middelen            | Balanspositie ultimo 2021   | < € 2 miljoen                | 110,5 miljoen   |

\* Met ingang van 2021 geen (formeel) onderdeel meer van het financieel toezichtskader van de onderwijsinspectie. Intern wordt hier echter nog wel op gestuurd.

De scores op de kengetallen in 2021 voldoen aan de gestelde streefwaarden en normen, met uitzondering van de driejarige rentabiliteit (zowel prospectief als retrospectief). Dit wordt veroorzaakt doordat bewust meer wordt uitgegeven aan diverse investeringsprogramma's met als doel de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Deze (financiële) tekorten worden gedekt vanuit de beschikbare reserves binnen het eigen vermogen.

## Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk eigen vermogen (publiek deel van het eigen vermogen) van de EUR bedraagt ultimo boekjaar 2021 € 175 miljoen. Het normatief eigen vermogen bedraagt voor de EUR ultimo boekjaar 2021 € 301 miljoen. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

## Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf geeft inzicht in de manier waarop de EUR omgaat met de (financiële) gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid. Het gaat daarbij om toekomstige ontwikkelingen, exploitatieresultaat, investeringen en de vermogensontwikkeling.

Het financieel-economisch beleid van de EUR waarborgt de continuïteit van de bedrijfsprocessen in financiële zin. Een gebalanceerde middelenverdeling, structureel sluitende begrotingen en een gezonde liquiditeit en solvabiliteit (hoger dan de signaleringsgrenzen van OCW) zijn daarbij de belangrijkste uitgangspunten. Tekorten zijn uitsluitend planmatig en tijdelijk van aard. Tot 2022 heeft de EUR bewust gestuurd op een negatieve begroting. De middelen zijn ingezet voor onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Het niveau van de reserves wordt bewaakt. Vanaf 2023 wordt er gestuurd op een financieel gezonde universiteit.

Overigens moet worden opgemerkt dat bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2022-2025 nog geen rekening is gehouden met een tweetal recente ontwikkelingen. Enerzijds betreft hier de impact van de oorlog in Oekraïne en anderzijds de extra middelen die toegezegd zijn op basis van het regeerakkoord.

## **Economisch klimaat**

De oorlog in Oekraïne en de door de overheid opgelegde sancties tegen Rusland zullen een negatief effect hebben op de Europese economie. De stijging van de energielasten zal indirect leiden tot hogere inflatieniveaus. Ook is mede door de oorlog sprake van schaarste qua grondstoffen.

Voor de EUR leidt het verslechterde economische klimaat, de hoge energieprijzen, stijging van de bouwkosten, de toename van de inflatie en de krappe arbeidsmarkten tot hogere kosten voor zowel personeel als de aankoop van goederen en diensten.

De impact van de door overheid opgelegde sancties tegen Rusland en Belarus heeft naar verwachting ook impact op de omvang van de instroom van Russische studenten. Gezien het beperkte aantal studenten vanuit Rusland zullen de financiële consequenties voor de EUR naar verwachting beperkt zijn.

De ontwikkelingen rond de instroom van studenten vanuit Oekraïne is door de oorlog en de grote vluchtelingenstroom als gevolg hiervan lastig in te schatten. Vanuit een historisch perspectief is de instroom van Oekraïense studenten beperkt.

Voor de studenten die door de oorlog in Oekraïne in de financiële problemen raken is vanuit het Erasmus Trustfonds een noodfonds opgericht. De universiteit en het Erasmus Trust Fonds hebben ieder € 25.000 gestort in het noodfonds. Verder is de omvang van dit noodfonds afhankelijk van donaties.

## **Politiek klimaat – Regeerakkoord**

Het regeerakkoord van het nieuw aangetreden kabinet beoogt het hoger onderwijs te versterken door de voorspelbaarheid van de rijksbekostiging te vergroten, de prikkel in de bekostiging voor een hogere instroom van studenten weg te nemen, de vaste voet in de rijksbekostiging te herzien en te verhogen, de balans tussen eerste- en tweede geldstroom bekostiging te verbeteren en meer ruimte te creëren om de werkdruk te verminderen.

De financiering wordt verhoogd met € 700 miljoen extra aan structurele financiering voor onderwijs en onderzoek en de vorming van een onderzoeksfonds van € 5 miljard gespreid over tien jaar.

Naast deze extra middelen worden in 2023/2024 de studiebeurzen weer ingevoerd, blijven de investeringen in het studievoorschot onaangetast en worden bezuinigingen als gevolg van rente- en DUO-problemen niet hersteld.

De gevolgen van het regeerakkoord zijn nog onzeker. Wel is inmiddels duidelijk dat extra (structurele) middelen beschikbaar worden gesteld. Het is nog niet bekend welke bedragen voor hoger onderwijs en onderzoek worden uitgetrokken en hoe ze worden verdeeld.

## **Majeure investeringen**

De komende jaren blijft de EUR fors investeren in huisvesting en digitalisering. Jaarlijks is er € 5 miljoen beschikbaar voor digitaliseringsinitiatieven. Aankomende jaren is het visiedocument 'Staat der Digitalisering' leidraad om de ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering verder te ontwikkelen.

Als gevolg van de COVID-19 pandemie worden de gebouwen anders gebruikt. De analyse hierop wordt de komende periode verder uitgevoerd. Ook vindt evaluatie plaats op de nieuwe onderwijsmethoden op het gebruik van ruimtes en techniek.

Tot en met 2030 wordt er jaarlijks gemiddeld € 20 miljoen geïnvesteerd in de renovatie en nieuwbouw van huisvesting.

## **Campus in ontwikkeling (CiO)**

Eind 2010 besloot de EUR om de campus Woudestein te ontwikkelen tot een campus van internationale allure waar het aangenaam studeren en werken is. Het totale programma is in drie fases opgedeeld. Fase III voltrekt zich nu. De focus ligt op de start van het nieuwe multifunctioneel onderwijsgebouw (MFO II) en het Sportgebouw. Nadat de aannemers het ontwerp eind 2020 uitgewerkt hadden, is snel begonnen met de uitvoering. Ondank de krapte op de markt aan grondstoffen en menskracht verloopt de uitvoering volgens planning. In 2021 zijn stappen gezet in de voorbereiding van nieuwe studentenhuysvesting en zijn afwegingen gemaakt voor de herpositionering van de aanbesteding voor de renovatie van gebouw Tinbergen. Het Tinbergen gebouw is in 2021 gesloten wat heeft geleid tot een versnelde afschrijving. Ook het ISS-gebouw moet gerenoveerd worden. Voor de geprognostiseerde afronding tot en met 2026 is een investeringsraming van € 230 miljoen onvoldoende als gevolg van bouwprijs ontwikkelingen.

Een belangrijke maatregel is 'Herijken van de vastgoedstrategie'. In het kader daarvan is een richtlijn opgesteld voor het ruimtegebruik van de kantooromgeving op Campus Woudestein. Met de herijking van de onderwijsomgeving moet worden gewacht in verband met de onzekerheden die bestaan over de plek die digitaal onderwijs in de toekomst gaat innemen ten opzichte van de fysieke onderwijsvorm op de campus.

Naast Woudestein kent ook Hoboken een ambitieus investeringsprogramma. In 2027 staat vernieuwing van het faculteitsgebouw hoog op de agenda, waarvoor al jaren wordt gereserveerd via de voorziening 'Vooruitontvangen kapitaallasten'.

## **Omvang investeringen vastgoed**

Door de investeringen in het vastgoed in verband met CiO III programma, voorziet de EUR dat de huisvestingslasten van Woudestein in de looptijd tot 2026 binnen een bandbreedte zal variëren tussen de € 45 miljoen en € 47 miljoen per jaar. De afspraken over de maximale huisvestingslasten ten opzichte van de inkomsten worden nauwkeurig gemonitord en bewaakt.

Investeringsbeslissingen worden integraal, inclusief onderhoudskosten, doorgerekend op structurele lasten. Bij alle projecten zijn diverse go/no-go-momenten ingebouwd. Daarnaast is een governancestructuur aanwezig waarbij een stuurgroep, voorgezeten door een lid van het CvB, de operationele en financiële voortgang monitort. Als onderdeel van de governance van het CiO programma vond in het najaar van 2017 een hernieuwde risicomanagementevaluatie plaats voor CiO III. In algemene zin ziet de EUR de combinatie tussen de overspannen bouwmarkt en de hoge eisen van gebruikers c.q. duurzaamheid als een aandachtspunt. In 2021 is een begin gemaakt met het opstellen van een richtlijn voor het ruimtegebruik van de kantooromgeving op de Campus.

## Ontwikkelingen kengetallen

### Verwachtingen studentenaantallen



tabel 6.4

In 2021 is het aantal studenten toegenomen naar 31.351 (2020: 30.388). De verwachting is dat het aantal studenten de aankomende jaren verder stijgt. Dit is conform de raming van het OCW. Oorzaken is onder meer de toename van het aantal internationale studenten. Ook blijft er de komende periode een toename zichtbaar vanuit de doorstroom uit het HBO-onderwijs.

In de afgelopen jaren groeide het aantal studenten. Tegelijk met deze groei is de student-staf-ratio in de afgelopen jaren verslechterd. De (onevenwichtige) toename van studenten en de druk op de financiën (mede als gevolg van de lage vaste voet) leidt intern tot nog meer druk op de onderwijs- en onderzoekskwaliteit en de werklast van docenten.

Verder ontvangt de EUR als relatief jonge universiteit een lagere vaste voet dan de andere (algemene) universiteiten. En, als gevolg daarvan, een lagere bekostiging per student.

### Verwachte personele bezetting

Onderstaande tabel geeft de verwachte ontwikkeling van de fte-aantallen met een aanstelling bij de EUR weer. De indeling sluit aan bij de systematiek die binnen de EUR gebruikt wordt.

tabel 6.5

|   | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>fte academic staff</b>               | 2.254 | 2.195 | 2.137 | 2.140 | 2.126 |
| <b>fte PhD</b>                          | 822   | 794   | 775   | 759   | 738   |
| <b>fte student assistant</b>            | 127   | 128   | 127   | 126   | 126   |
| <b>fte support and management staff</b> | 2.623 | 2.718 | 2.701 | 2.712 | 2.715 |
| <b>fte executive board</b>              | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| <b>Totaal</b>                           | 5.829 | 5.838 | 5.743 | 5.740 | 5.708 |

De personele bezetting steeg in 2021 licht. De toename is zichtbaar bij zowel het wetenschappelijk personeel als het ondersteunend en beheer personeel. Verder is de verwachting dat het aantal FTE in 2022 zal toenemen als gevolg van de inzet van NPO-middelen. Het betreft hier tijdelijke krachten. De tabel laat zien dat na 2022 het aantal fte afneemt. Dit is deels te verklaren door de inzet van tijdelijk personeel om de plannen vanuit de NPO-middelen uit te kunnen voeren. Ook is hier van invloed dat in de begroting rekening is gehouden met contracten die aflopen. Dit is

veelal verbonden aan medewerkers die werkzaam zijn op projecten die worden gefinancierd met budget vanuit de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom. In de praktijk blijkt veelal dat nieuwe projecten worden geworven en de begrote daling zich in de praktijk niet voordoet. Bij het opstellen van de begroting voor de komende jaren zal deze systematiek opnieuw worden beoordeeld met als doel in de begroting een realistischer beeld van het verloop van het aantal fte te tonen.

## Meerjarenbegroting

### Balans

#### Geconsolideerde balans

tabel 6.6

| Balance in M€                  | Rekening 2020 | Rekening 2021 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | Planning 2023 | Planning 2024 | Planning 2025 |
|--------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Activa</b>                  |               |               |                |                |               |               |               |
| <b>Vaste activa</b>            |               |               |                |                |               |               |               |
| Immateriële vaste activa       | 6,3           | 4,6           | 2,1            | 2,1            | 2,1           | 2,1           | 2,1           |
| Materiële vaste activa         | 255,1         | 270,6         | 240,7          | 280,4          | 293,1         | 297,5         | 271,2         |
| Financiële vaste activa        | 0,5           | 0,4           | 1,3            | 1,3            | 1,3           | 1,3           | 1,3           |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>261,9</b>  | <b>275,6</b>  | <b>244,1</b>   | <b>283,8</b>   | <b>296,5</b>  | <b>300,9</b>  | <b>274,6</b>  |
| <b>Vlottende activa</b>        |               |               |                |                |               |               |               |
| Voorraden                      | 0,0           | 0,0           | 0,1            | 0,1            | 0,1           | 0,1           | 0,1           |
| Vorderingen uit collegegelden  | 1,1           | 0,9           | 1,5            | 1,1            | 1,6           | 1,7           | 1,8           |
| Overige vorderingen            | 27,9          | 30,4          | 38,1           | 40,3           | 40,8          | 41,2          | 41,5          |
| Liquide middelen               | 115,1         | 110,5         | 46,0           | 15,0           | 15,0          | 15,0          | 15,0          |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>144,2</b>  | <b>141,8</b>  | <b>85,7</b>    | <b>56,6</b>    | <b>57,6</b>   | <b>58,0</b>   | <b>58,4</b>   |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>406,1</b>  | <b>417,4</b>  | <b>329,8</b>   | <b>340,4</b>   | <b>354,1</b>  | <b>358,9</b>  | <b>333,0</b>  |
| <b>Passiva</b>                 |               |               |                |                |               |               |               |
| Eigen vermogen                 | 221,8         | 219,1         | 199,9          | 186,4          | 186,8         | 189,4         | 193,2         |
| ww. Algemene reserve           | 78,3          | 139,6         | 90,9           | 63,6           | 63,1          | 65,7          | 68,1          |
| Bestemde Reserves Publiek      | 108,8         | 35,5          | 70,7           | 88,7           | 88,3          | 86,2          | 84,8          |
| Bestemde Reserves Privaat      | 33,5          | 42,7          | 36,7           | 32,4           | 33,5          | 35,3          | 37,9          |
| Bestemmings-fonds Privaat      | 0,4           | 0,2           | 0,5            | 0,5            | 0,5           | 0,5           | 0,5           |
| Wettelijke reserve             | 0,9           | 1,2           | 1,2            | 1,1            | 1,4           | 1,7           | 2,0           |
| Voorzieningen                  | 21,7          | 23,6          | 19,6           | 15,5           | 15,0          | 14,0          | 13,6          |
| Langlopende schulden           | 8,2           | 7,8           | 7,7            | 45,2           | 43,0          | 41,9          | 13,1          |
| Kortlopende schulden           | 154,4         | 166,9         | 102,5          | 93,4           | 109,2         | 113,6         | 113,2         |
| <b>Totaal passiva</b>          | <b>406,1</b>  | <b>417,4</b>  | <b>329,8</b>   | <b>340,4</b>   | <b>354,1</b>  | <b>358,9</b>  | <b>333,0</b>  |

#### Toelichting op geconsolideerde balans:

- De geconsolideerde meerjarige balans van de EUR toont een toename in de vaste activa. Dit wordt veroorzaakt door de ambities door te blijven investeren in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Hiervoor wordt de campus uitgebreid door te faciliteren in met name huisvesting en digitaliseringstrajecten en -projecten.

- Door de omvangrijke investeringen in huisvestings- en digitaliseringsprojecten is de verwachting dat de liquide middelen de komende jaren verder zullen afnemen en mogelijk ook geleend zal gaan worden, vandaar ook de toename van de schulden.

De liquiditeitsratio blijft (zoals eerder is aangegeven) in 2021 boven de signaleringswaarde. Op basis van de cijfers in de meerjarenbegroting, dalen liquide middelen fors in 2022 en komt de liquiditeits-ratio onder de (verhoogde) signaleringswaarde uit van onderwijsinspectie. De liquiditeitsratio voldoet naar verwachting de komende jaren nog wel aan de interne signaleringswaarde van 0,5 die de EUR hanteert.

De afname van de liquiditeitsratio wordt vooral veroorzaakt door de daling van de absolute omvang van liquide middelen, die voor de periode 2022 t/m 2025 op € 15 miljoen wordt begroot. Deze bedraagt per ultimo 2021 nog € 110,5 miljoen, waar € 46 miljoen was begroot in het (goedgekeurde) Budget Plan 2021-2025. De absolute omvang van de liquide middelen laat een daling ad € 95,5 miljoen zien tussen 2021 en 2022. Dit wordt veroorzaakt doordat vanaf 2022 de begrootte omvang van de liquide middelen is opgenomen, hierbij is geen rekening gehouden met de gerealiseerde omvang van liquide middelen in 2021 (die € 64,5 miljoen hoger zijn dan begroot voor dat jaar).

- Het eigen vermogen blijft naar verwachting in 2022 dalen als gevolg van het negatief resultaat dat is begroot. De verwachting is dat met ingang van 2023 toegewerkt gaat worden naar een financieel gezonde universiteit.

## Baten en Lasten

tabel 6.7

| in M€                            | Rekening 2020 | Rekening 2021 | Begroting 2021 | Begroting 2022 | Planning 2023 | Planning 2024 | Planning 2025 |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Rijksbijdrage                    | 311,1         | 353,2         | 344,2          | 406,5          | 389,2         | 397,9         | 404,9         |
| Prestatiebesteding               | 14,7          | 16,1          | 0,0            | 0,0            | 0,0           | 0,0           | 0,0           |
| Collegegelden                    | 66,7          | 63,1          | 71,1           | 54,3           | 78,7          | 81,5          | 84,5          |
| Baten werk i.o.v. derden         | 190,4         | 205,9         | 201,2          | 221,1          | 225,2         | 229,1         | 231,6         |
| Overige baten                    | 103,2         | 113,8         | 115,3          | 124,5          | 126,0         | 128,6         | 129,9         |
| Totaal baten                     | 686,1         | 752,1         | 731,8          | 806,4          | 819,0         | 837,1         | 850,8         |
| Personeelslasten eigen personeel | 466,3         | 491,3         | 493,0          | 534,0          | 527,0         | 533,1         | 534,8         |
| Personeel niet in loondienst     | 30,3          | 31,3          | 22,9           | 27,2           | 26,2          | 25,8          | 29,3          |
| Afschrijvingen                   | 40,9          | 39,2          | 42,4           | 42,7           | 45,4          | 45,7          | 49,6          |
| Huisvestingslasten               | 36,1          | 29,0          | 33,8           | 33,9           | 35,6          | 36,4          | 37,0          |
| Overige lasten                   | 139,2         | 150,0         | 168,5          | 179,6          | 176,4         | 185,2         | 189,2         |
| Totaal lasten                    | 712,9         | 740,8         | 760,5          | 817,5          | 810,5         | 826,1         | 839,9         |
| Saldo                            | -26,8         | 11,3          | -28,7          | -11,1          | 8,5           | 11,0          | 10,9          |
| Financiële baten en lasten       | -0,4          | 4,0           | 0,0            | -0,8           | -0,7          | -0,8          | -0,9          |
| Resultaat                        | -27,2         | 15,3          | -28,7          | -11,9          | 7,9           | 10,1          | 10,0          |
| Aandeel derden in resultaat      | -6,6          | 16,0          | 2,0            | 1,6            | 7,5           | 7,5           | 6,2           |
| Netto resultaat                  | -20,6         | -0,6          | -30,7          | -13,5          | 0,4           | 2,6           | 3,8           |



- De toename van de Rijksbijdrage wordt in 2021 voor een substantieel deel verklaard door de bijdrage vanuit NPO-middelen. Deze middelen zijn ter beschikking gesteld om de gevolgen van de COVID-19 pandemie voor onderwijs en onderzoek te beperken. Deze middelen worden vanaf 2023 niet meer ter beschikking gesteld en zijn dus tijdelijk van aard.
- In het resultaat 2021 zitten ook incidentele effecten verwerkt. Zo heeft de verkoop van *Harbour Biomed* (Erasmus MC) geleid tot een resultaatverbetering van € 5,8 miljoen.

## Overige rapportages

### Risicobeheersing en controlesysteem

De EUR onderschrijft de Code Goed Bestuur van Universiteiten van Nederland (UNL), de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening, de UNL Gedragscode voor gebruik van persoonsgegevens in wetenschappelijk onderzoek en de Code Openheid Dierproeven. De rollen van het CvB en de RvT op het gebied van interne governance voldeden in het verslagjaar aan de wettelijke kaders zoals deze zijn opgenomen in de Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek (WHOO).

Het doel van risicomanagement is om risico's te beheersen, kansen te realiseren en in relatie te brengen met de strategie voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Risicomanagement is een continu proces, waarbij de EUR naast haar eigen organisatie ook naar haar externe omgeving kijkt.

Via integraal risicomanagement kiest de EUR voor een brede invulling van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar het bewustzijn van risico's, kansen en onzekerheden breder bij elke medewerker wordt gestimuleerd. Op deze wijze ontstaat een goede en verantwoorde balans tussen risico's nemen en risico's beheersen.

Het risicomanagementbeleid van de EUR is de basis voor het verankeren van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie en vormt het kader voor de uitvoering van risicomanagement.

De EUR kent een verbijzonderde risicomanagementfunctie in de tweede lijn. De riskfunctie draagt er zorg voor dat risicomanagement in de brede zin van het woord in de organisatie is verankerd. De riskfunctie is ook verantwoordelijk voor het monitoren, evalueren, adviseren en rapporteren over de beheersing van risico's.

Het reguliere risicomanagement is belegd in de lijn. Decanen en directeuren van de diverse organisatieonderdelen (faculteiten, diensten, instituten, stafafdelingen en programma's) zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het risicomanagement in de reguliere bedrijfsvoering en het formuleren van mitigerende maatregelen.

Risicomanagement vormt een terugkerend agendapunt in periodieke bilaterale overleggen tussen het CvB en de organisatieonderdelen, en periodieke bestuurlijke overleggen tussen het CvB en de decanen gezamenlijk. Daarnaast is risicomanagement een vast onderdeel van de begroting.

Er worden stappen gezet om risicomanagement verder te integreren in de organisatie. Risicomanagement is al als vast onderdeel opgenomen in de planning- en control producten.

Naast de versterking van het risicomanagement binnen de EUR is de interne audit- en reviewfunctie een vast onderdeel van het beheersingssysteem van de EUR. Het uitvoeren van audits en reviews op het vlak van randvoorwaardelijke processen ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek moet het lerende

vermogen van de organisatie versterken. In 2021 is het *Audit Charter* herzien met het doel om de onafhankelijke positie van de *Audit & Review* Functie te versterken. Tevens is ook het proces met betrekking tot het uitvoeren van de audits vastgelegd.

In 2021 is ook voor de eerste keer een meerjarige audit- en reviewagenda opgesteld waarin een aantal onderwerpen is opgenomen waarop audits en reviews worden uitgevoerd. De onderwerpen zijn opgenomen op basis van input van risicomanagement, interne en externe toezichthouders en als gevolg van nieuw beleid of nieuwe ontwikkelingen.

De audit- en reviewagenda wordt vastgesteld door het CvB en besproken in de Audit commissie (AC) van de RvT. Tijdens de audit en reviews wordt gekeken op welke wijze processen zijn vormgegeven en ingebed en wat de sterke en eventuele verbeterpunten zijn. Daar waar nodig wordt gebruik gemaakt van externe kennis en expertise. De implementatie van de aanbevelingen uit de audits worden gemonitord door de interne Audit & Review Functie en gerapporteerd aan het CvB en het AC.

Vanaf 2022 wordt op basis van vier thema's een meerjarige Audit & Review Agenda vastgesteld. De agenda is flexibel, zodat gedurende het jaar ruimte bestaat om ad hoc audits aan de agenda toe te voegen. Als onderdeel van de Audit & Review Agenda voert de EUR een frauderisicoanalyse uit. Bij de gedetecteerde risico's wordt gekeken naar de interne beheersmaatregelen om de risico's te mitigeren. Op basis van een kans- en impactanalyse is bepaald of nadere interne beheersmaatregelen nodig zijn. Het gaat hierbij om financiële risico's, maar ook risico's op het gebied van onderwijs en wetenschappelijke integriteit. De frauderisicoanalyse is door het CvB gedeeld en besproken met de RvT.

## Beheersingskader

Binnen de EUR komt beleid gezamenlijk tot stand en dat beleid is gebaseerd op de EUR-brede strategie. Dit gebeurt in wisselwerking tussen het CvB, decanen, directeuren van ondersteunende diensten en onderwijs- en onderzoeksdirecteuren. Er wordt in deze strategie gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen voor de inhoudelijke focus vanuit het gemeenschappelijke EUR-belang en ten behoeve van onderlinge samenwerking met externe partners.

De interactieve besturingsfilosofie komt tot uiting in een decentrale bestuurscultuur en integraal management van decentrale beheerders. Integraal management betekent dat een organisatieonderdeel binnen de gestelde kaders volledig verantwoordelijk en bevoegd is op zijn eigen taakgebied, doelstellingen, werkproces, medewerkers en middelen. Het organisatieonderdeel is ook verantwoordelijk voor de interfaces met andere organisatieonderdelen. Het CvB bewaakt het totale en integrale resultaat en stelt de kaders waarbinnen de vrijheid geldt. Het CvB beschikt hiervoor over diverse beheersinstrumenten. Het interne beheersingssysteem bestaat, naast de strategische kaderstelling, uit reglementen en procedures die gericht zijn op het verschaffen van redelijke waarborgen. Op deze manier worden de belangrijkste risico's van de organisatie geïdentificeerd en de doelstellingen uit Strategie 2024 Plan gehaald, vanzelfsprekend binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving.

De belangrijkste (niet limitatieve) onderdelen van de interne beheersing zijn:

- Strategie24, waarin de strategische lange termijn doelen en -doelstellingen zijn geformuleerd en de doorvertaling daarvan naar onderliggende convenanten met de beheerseenheden;
- het Bestuurs- en Beheersreglement waarin de bevoegdheden van de door het CvB aangestelde beheersfunctionarissen zijn geregeld;

- een masterplan 'Digitale Veiligheid en Privacy' waarin de, door de sterke toename van digitalisering veroorzaakte, grote uitdagingen op het gebied van informatievoorziening worden vertaald naar activiteiten in het kader van zowel innovatie als beheer;
- de 'Regeling melding vermeende misstanden EUR', beter bekend als de klokkenluidersregeling;
- de 'Regeling nevenwerkzaamheden' over de openbaarmaking van potentiële belangenverstremming van onderzoekers en andere medewerkers;
- de Integriteitscode waarin centraal staan: vertrouwen, respect voor mensen, transparantie en het inspireren van samenwerking;
- een begrotingscyclus die bestaat uit een kaderstelling, begrotingsplannen en een instellingsbegroting. Het CvB keurt de begrotingsplannen van faculteiten en overige organisatieonderdelen goed als deze binnen het financiële kader van de EUR passen. Zij vormen de basis voor de instellingsbegroting, die wordt goedgekeurd door de RvT;
- de meerjarige cashflowprognoses, gebaseerd op resultaatprognoses en een meerjarige investeringsagenda. Deze prognoses wordt een aantal malen per jaar bijgesteld aan de hand van de laatste financiële inzichten;
- een bottom-up gevoed stelsel van drie keer per jaar gegeven rapportages aan het CvB over financiële en niet-financiële feiten, met een afschrift aan de RvT en de medezeggenschapsorganen; de rapportages gaan over de realisatie en bevatten een eindejaarprognose;
- een stelsel van periodieke bilaterale overleggen tussen het CvB en de organisatieonderdelen, alsmede periodieke bestuurlijke overleggen tussen het CvB en de decanen gezamenlijk;
- *spend-analyses* en een inkoop- en aanbestedingskalender ten behoeve van rechtmatig inkopen, aangevuld met de taken en verantwoordelijkheden van het Tenderboard;
- een *finance/legal/administrative/tax* (FLAT)-toets bij grote en/of langdurige projecten en contracten die bepaalde grenzen te boven gaan (groter dan € 206.000 exclusief BTW of met een doorlooptijd langer dan vier jaar);
- een *Treasury* Statuut dat voldoet aan de 'Regeling Beleggen en Belenen': de EUR maakt gebruik van schatkistbankieren, waarbij overtollige liquiditeiten bij het ministerie van financiën worden aangehouden;
- de jaarlijkse getrapte '*Letter of Representation*', waarin (sub)beheerders verklaren in te staan voor de volledigheid en juistheid van de informatie met betrekking tot relevante financiële beheerszaken binnen hun mandaatgebied;
- De Audit commissie, dat als subcommissie van de RvT, vier keer per jaar vergadert en extra aandacht schenkt aan het financieel economisch reilen en zeilen van de universiteit in brede zin en daarover rapporteert aan de RvT.
- Het risicomanagementbeleid 2024, waarin door middel van integraal risicomanagement het risicobewustzijn organisatie-breed wordt gestimuleerd.
- Het *risk & control framework* (RCF) van de afdeling *Monitoring & Reporting* (M&R) voor het waarborgen van betrouwbare financiële verslaggeving en verslaggeving. De financiële processen zijn per proces in kaart gebracht en hierop worden controles uitgevoerd. Het *framework* beschrijft welke risico's op het gebied van financiën en financiële verslaggeving de EUR onderkent en welke interne beheersing hierop is geformuleerd. M&R heeft de werkprogramma's van een aantal processen uitgewerkt. Daarin worden de, in het RCF opgenomen, beheersmaatregelen getoetst om vast te stellen dat ze daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. M&R inventariseert en rapporteert periodiek over de uitvoering van de interne beheersingsmaatregelen. Vanuit de managementletter 2020 zijn de adviespunten over het identificeren van de key controls opgevolgd en de inconsistenties in de risicoclassificatie zijn opgeheven. Op deze wijze zorgt de EUR dat betrouwbare financiële verslaggeving en verslaggeving gewaarborgd zijn.

## Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

### Risico's en onzekerheden

In de afgelopen twee jaar kwam de onderwijssector voor grote uitdagingen te staan. De schaal en het tempo van de veranderingen en de uitdagingen waarmee universiteiten worden geconfronteerd als gevolg van COVID-19, zijn enorm. Vooruitgang, innovatie en ambities kunnen niet bestaan zonder risico's. Op basis van de uitgevoerde risicoanalyse onderkennen wij een aantal belangrijke risico's. In onderstaand plaatje zijn deze weergegeven en daaronder worden ze verder toegelicht. De identificatie van deze risico's is het resultaat van een strategische dialoog met het College van Bestuur en de decanen.



### Cybersecurity en informatiebeveiliging

Cybersecurity en informatiebeveiliging zijn belangrijke aandachtsgebieden. Het werken op afstand, hybride onderwijs en recente aanvallen op onderwijsinstellingen zetten het onderwerp bovenaan de strategische risicoagenda. De EUR brengt dit risico verder in kaart en treft adequate maatregelen om ervoor te zorgen dat de impact op de activiteiten van de EUR beperkt blijft. Alle organisatieonderdelen hebben de verantwoordelijkheid om hun personeel bewust te maken van dit onderwerp. De dienst IT, *CIO office* en de afdeling *Documentary Information Management* is samengevoegd tot *Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS)* om het beleid en de kaders op het gebied van informatiebeheer en de innovatie en vernieuwing van projecten voor de EUR te borgen. Ook houdt EDIS zich bezig met de veiligheid van de informatievoorzieningen.

### Studentenaantallen

Door de hogere instroom van studenten is de vraag hoe we de toegankelijkheid van ons onderwijs voor alle doelgroepen borgen. Vanwege verwachte stijging van het aantal studenten is het noodzakelijk dat de EUR een aantal factoren nader onderzoekt. Waaronder de capaciteit van het personeel, de huisvesting, de effecten op de kwaliteit van het onderwijs en de studentenervaring – en welzijn van medewerkers en studenten.

De EUR is zich ervan bewust dat er grenzen zijn aan de groei. De volgende stap is om de grenzen te onderzoeken, dan wel de gewenste situatie en welke strategie de EUR gaat volgen. Het is een belangrijk vraagstuk tijdens de strategische dialoog tussen het bestuur en de faculteiten. Het gaat om de positionering van de EUR in de toekomst met betrekking tot het omgaan met de volatiliteit en de aanhoudende groei van de studentenaantallen. Door de groei van het aantal studenten en de lage vaste voet die de EUR als (relatief) jonge universiteit ontvangt daalt de vergoeding die de EUR ontvangt per student.

### Personeel en welzijn

Door de krappe arbeidsmarkt is het steeds moeilijker om kwalitatief goed (academisch en ondersteunend) personeel aan te trekken en te behouden. Vacatures zijn lastig en slechts met veel tijd in te vullen. De EUR zal er daarom voor zorgen dat zij aantrekkelijk is en blijft als werkgever door positieve arbeidsvoorwaarden, carrièremogelijkheden en werkomstandigheden en een veilige werkomgeving te bieden.

Het welzijn van het personeel vormt een uitdaging voor alle organisatieonderdelen. Ze staan voor de opgave om de werkdruk te verlagen en het welzijn van het personeel te verhogen. De EUR investeert in haar medewerkers en de vaardigheden van haar medewerkers om ambities en innovaties te realiseren. Door een aanzet te maken met strategische personeelsplanning brengt de EUR de toekomstige personeelsuitdagingen in beeld.

### **Kwaliteit van de basisdienstverlening bij professional services**

De toename van het aantal studenten in combinatie met het aanbieden van hybride onderwijs, creëert uitdagingen voor het handhaven van de kwaliteit van de ondersteunende basisdiensten. De toenemende vraag naar die diensten en de complexiteit van de aanvragen neemt toe, met als gevolg dat het basisniveau van ondersteunende diensten onder druk staat. Daarnaast beïnvloeden verouderde systemen en werkmethoden de kwaliteit van de dienstverlening. De EUR staat voor de opgave om de levering van de diensten opnieuw te beoordelen, prioriteiten stellen en eventueel aan te passen.

### **Real Estate & Facilities**

De toename van het aantal studenten, het online-onderwijs en het hybride werken leiden tot een veranderde behoefte aan huisvesting. De EUR is bezig om deze vraagstukken nader in kaart te brengen. Het komend jaar wordt hieraan verder gewerkt binnen de dienst Huisvesting, zodat hier adequate maatregelen kunnen worden getroffen.

### **Interdisciplinair potentieel**

Optimaal gebruik van ons interdisciplinair potentieel is de rode draad die door onze strategische ambities en activiteiten loopt. Het is tevens een voorwaarde om complexe maatschappelijke uitdagingen op te lossen en impact te creëren. De veranderende verwachtingen bij belanghebbenden in zowel de opzet als de uitvoering van onderwijs en onderzoek beïnvloeden de manier waarop wij in de toekomst werken. Meer samenwerking in het onderwijs tussen faculteiten leidt tot nieuwe kansen, echter ook tot onzekerheden. Te weinig denken vanuit het ecosysteem 'denken en werken', leidt mogelijk tot ineffectiviteit in onze strategische partnerschappen (focus/ aantrekkelijkheid). Daarnaast is er sprake van toegenomen concurrentie van andere universiteiten, zowel nationaal als internationaal. Dat geldt op het gebied van onderzoeksfinanciering (beurzen en projecten) en voor talent en middelen. Het risico bestaat hierdoor dat de interdisciplinaire agenda en daarmee de ambities niet worden behaald. Om de kans daarop te verminderen, brengt de EUR meer focus aan in de partnerschappen waarin zij wil samenwerken en dat doet ze op basis van een EUR-brede visie. Daarnaast wordt door afstemming een betere koppeling van initiatieven bewerkstelligd. Ook leidt het tot een duidelijker impactprofiel. De samenwerking tussen faculteiten en het delen van informatie en relaties met relevante belanghebbenden wordt verder ontwikkeld.

### **Innovatie in onderwijs**

Door het huidige beleid, de structuren en de systemen aan de EUR bestaat het risico dat de universiteit onvoldoende in staat is om innovaties in het onderwijs door te voeren (interdisciplinair/ impact gedreven). De EUR erkent welke basisvoorwaarden nodig zijn zoals de infrastructuur voor innovatie in het onderwijs (niet alleen digitalisering). Verder worden barrières geslecht die innovatie van zekerheden in de weg kunnen staan (jaarplanning, procedures, systemen, financiering).

## Planning & control EUR

Bovenstaande risico's zijn onderdeel van het integrale beeld van het risicoprofiel. De EUR onderkent het belang voor de continuïteit van de universiteit. De vervolgstap is dat er meer focus komt op de sturing en beheersing van deze risico's, met als doel *in control* te komen voor de realisatie van de strategische ambities van de EUR.

Faculteiten en *professional services* rapporteren in hun begroting over de grootste risico's. Het doel is risicomangement in 2023 verder te brengen. Naast het continue voeren van de risicodialoog met de onderdelen op tactisch niveau en met het bestuur op strategisch niveau, is het streven om vanaf 2023 ook de monitoring van de voortgang in de *planning & control* verder te professionaliseren. In de periodeverslagen wordt voortgang van de risico's en maatregelen gerapporteerd.

## Rapportage toezichthoudend orgaan

De Auditcommissie (AC) kwam in het verslagjaar vier keer bijeen. De belangrijkste onderwerpen die besproken werden in het AC en vervolgens in de RvT waren:

### Jaarrekening en accountantsverslag 2021

In 2021 werden het EUR Jaarverslag en de *managementletter* van de externe accountant over de EUR Jaarrekening besproken. Hierbij gaf de door de raad benoemde externe accountant een nadere toelichting. Naar aanleiding van de jaarrekening werd ook de frauderisicoanalyse besproken in de AC.

### Financiële voortgangsrapportages

Periodiek worden de AC en de RvT schriftelijk geïnformeerd over de complete financiële voortgang in het begrotingsjaar en over de financiële voortgang van grootschalige investeringsprogramma's zoals Campus in Ontwikkeling.

### EUR Kadernota 2022-2025 (Erasmus Perspective) en de EUR Begroting 2022-2025

De *Erasmus Perspective 2022-2025* geeft de financiële kaders weer voor de EUR Begroting 2022-2025. Op basis van de toegewezen budgetten in de *Perspective* kunnen faculteiten en ondersteunende diensten hun begroting opstellen. De EUR Begroting is na bespreking in de AC goedgekeurd door de RvT. Ook het proces om te komen tot een herijking van de begroting is in de AC besproken. Doel van deze herijking is om de koppeling beter zichtbaar te maken tussen inhoud (implementatie van beleid en projecten) en financiën.

### Campus in Ontwikkeling (CiO)

In 2017 is de tweede fase van CiO afgerond en is er gestart met de derde. De uitbraak van COVID-19 zette een beweging in gang om het strategisch vastgoedbeleid te herijken. Ook staat het Tinbergen gebouw op de Campus op de nominatie voor een renovatie. Pilots op het gebied van hybride werken en onderwijs en het gebruik van kantoorruimtes maken onderdeel uit van een heroriëntatie op kantoor-, onderwijs- en studieruimtes. De AC wordt periodiek geïnformeerd over de uitkomsten van (deel)rapportages.

### IT-cybersecurity

*Cybersecurity* is meermaals besproken tijdens commissievergaderingen, mede in relatie tot de richtlijnen van de overheid met betrekking tot Open Access van onderzoeksdata. Inzicht in de verschillende risico's is toegelicht door de in 2021 aangestelde *Chief Information Security Officer* en maatregelen ter verdere verbetering van de veiligheid zijn toegelicht en besproken.

## Convergentie EUR – Erasmus MC – TU Delft

In het verslagjaar 2021 zijn de gesprekken tussen de besturen van de EUR, het Erasmus MC en de TU Delft over vergaande vormen van samenwerking geïntensiveerd. Het AC is geïnformeerd over de financieringsbehoefte en de financierbaarheid van dit convergentietraject.

### Audit & Reviewagenda 2022-2024 en interne audits 2021

Jaarlijks wordt een Audit & Reviewagenda vastgesteld en in het AC besproken. In 2021 is een nieuwe *audit charter* vastgesteld die een nog meer onafhankelijke positie van de auditfunctie moet waarborgen. Ook is een auditplan opgesteld waar de diverse afdelingen zich in kunnen vinden. De opvolging van de aanbevelingen uit de diverse interne audits wordt toegevoegd aan de bilaterale overleggen tussen het CvB en de eenheden (faculteiten en diensten) zodat het gesprek over het implementeren van beleid en projecten aangejaagd kan worden. De monitoring van audits is een vast punt op de AC agenda.

### Roadmap Inkoop 2021-2024

Het Inkoopbeleid 2021-2024 waarbij een rechtmatige en duurzame EUR-brede inkoop het doel is, is vertaald in een *roadmap* waarbij de focus ligt op samenwerking en het ondersteunen van de *leadbuyers* van de EUR. Zowel het beleid als de *roadmap* zijn besproken in de AC.

### EUR Reservebeleid 2021

Zowel door de externe controller als door interne partijen, zoals de directeuren bedrijfsvoering en decanen, is geadviseerd over een verdere ontwikkeling van het reservebeleid, waarna een verdere aanscherping is besproken in de AC.

## Bezoldiging bestuurders

De bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is verantwoord in de jaarrekening van de EUR en is in lijn met de verantwoordingsplicht uit hoofde van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

### Verantwoording declaraties bestuursleden 2021

In de brief van de Staatssecretaris van OCW van 25 november 2011 zijn afspraken vastgelegd over de transparantie van declaraties van de bestuursleden. De declaraties van de bestuursleden over 2021 staan hieronder gepresenteerd.

In de jaarrekening worden de, door de leden van het College van Bestuur, gedeclareerde bedragen weergegeven, conform het door de staatssecretaris voorgeschreven format. Onder declaraties verstaat de staatssecretaris: vergoedingen voor gemaakte kosten of geleverde diensten, die door de individuele bestuurders zelf zijn gedeclareerd bij de EUR. In onderstaande tabel zijn de declaraties per bestuurder gespecificeerd.

tabel 6.8

|                         | prof.dr.F.A. van der Duijn Schouten | prof. dr. H. Brinksma | dr. E.M.A. van Schoten RA | prof. dr. A.L. Bredenoord |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Onkostenvergoeding      | € 4.872                             | € 24.496              | € 6.496                   | € 1.624                   |
| Representatievergoeding | -                                   | -                     | -                         | -                         |
| Reiskosten binnenland   | -                                   | € 6.798               | € 5.693                   | € 1.635                   |
| Reiskosten buitenland   | -                                   | -                     | -                         | -                         |
| Overige kosten          | € 23                                | € 198                 | € 124                     | € 23                      |
| Totaal                  | € 4.895                             | € 31.492              | € 12.313                  | € 3.282                   |



## Notitie Helderheid

De notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' uit 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 zijn bedoeld om de bekostigde universiteiten en hogescholen helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van de bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober 2003 en volgende jaren. Deze notities gaan over de volgende thema's:

1. Uitbesteding van onderwijs;
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten;
3. Het verlenen van vrijstellingen;
4. Bekostiging van buitenlandse studenten;
5. Collegegeld niet betaald door student zelf;
6. Studenten volgen modules van opleidingen;
7. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven;
8. Bekostiging van maatwerktrajecten;
9. Bekostiging van het kunstonderwijs;
10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten.

### Onderstaand volgt een uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij EUR ultimo 2021.

#### 1. Uitbesteding van onderwijs

Er zijn geen uitbestede opleidingen aan niet-bekostigde instellingen.

#### 2. Investeren in publieke middelen in private activiteiten

Er zijn geen publieke middelen ingezet ten behoeve van private activiteiten buiten de primaire taak. De EUR stelt middelen beschikbaar voor enkele studentvoorzieningen, waaronder sportactiviteiten. Dit betreft echter andere bronnen dan publieke middelen.

#### 3. Verlenen van vrijstellingen

De EUR verleent geen vrijstellingen aan studenten louter voor het aantrekken van studenten en het daarmee verhogen van de Rijksbijdrage, zonder dat hiervoor een gereede vorm van inspanning heeft gestaan. Die inspanning dient te zijn vastgesteld door de Examencommissie.

#### 4. Bekostiging van buitenlandse studenten

Alleen studenten van wie de NAW-gegevens bekend zijn bij de EUR tellen mee voor de bekostiging.

#### 5. Collegegeld niet betaald door de student zelf en profileringsfonds

De EUR betaalt geen collegegelden voor studenten. De regelingen van het Profileringsfonds voorzien in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke omstandigheden, bestuursbeurzen en fee waivers. Zie ook: hoofdstuk 2 Onderwijs (Kwaliteit en studiesucces > Profileringsfonds en beurzen).

#### 6. Studenten volgen modules van opleidingen

Het is mogelijk als niet-student modules of delen van opleidingen te volgen. Dit wordt aanschuif- of contractonderwijs genoemd. Er kunnen één of meerdere losse vakken worden gevolgd, waarbij de deelnemer zich niet inschrijft als student maar als cursist.

#### 7. Student volgt een andere opleiding van waarvoor hij is ingeschreven

Is niet van toepassing. Studenten volgen aan de EUR de opleidingen waarvoor zij staan ingeschreven.

#### 8. Bekostiging van maatwerktrajecten

Betreffende het initiële onderwijs zijn er geen maatwerktrajecten met bedrijven en andere organisaties afgesloten.

#### 9. Bekostiging van het kunstonderwijs

De EUR heeft met Codarts Rotterdam een *Double Degree* programma RASL (*Rotterdam Arts and Sciences Lab*). De studenten staan ingeschreven aan beide instellingen, maar worden bekostigd bij Codarts en niet bij de EUR.

#### 10. Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

De EUR registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan als bekostigd student in BRONHO. Een met goed gevolg afgelegd examen wordt eveneens als bekostigd geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

### Voortgang implementatie beleidsregels Publiek-Privaat

Binnen de EUR speelt momenteel een aantal vraagstukken die de discussie inzake private activiteiten en publieke middelen raakt. Naast een *governance* vraagstuk rondom sturing en beheersing van verbonden partijen, speelt intern ook een vraagstuk over een consistentie toepassing van kostendoorbelastingen op basis van transfer pricing tussen de universiteit en de entiteiten waar de private activiteiten (grotendeels) in zijn onder gebracht. Tevens is in 2021 thema 2 van de notitie Helderheid in het Onderwijs vervangen door de 'Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten'. Bij de EUR heeft de nieuwe beleidsregel mogelijk impact op diverse onderwerpen en organisatieonderdelen en tevens op de verantwoording hierover. Dat is aanleiding om de beheersmaatregelen rond publiek/privaat tegen het licht te houden. Inmiddels is een plan van aanpak opgesteld en zijn de eerste stappen gezet om toe te werken naar een implementatie van deze nieuwe beleidsregels.

Hoewel de nieuwe beleidsregel volgens OCW niet leidt tot een verandering van de regels, is er binnen de sector de nodige onduidelijkheid over de invulling c.q. interpretatie. Om te voorkomen dat er grote verschillen ontstaan in interpretatie tussen de universiteiten en om gezamenlijk ook het gesprek met OCW, Inspectie en accountants te kunnen voeren, is door de UNL verzocht een aparte werkgroep te formeren, die met voorstellen komt hoe om te gaan met nieuwe regels. Daarnaast wordt met andere koepels en accountants gesproken over voortzetting van de rondetafelgesprekken. Het doel is uiteindelijk om te komen tot een uniforme werkwijze c.q. uniforme interpretatie van de beleidsregels die voor alle partijen (ook qua administratieve lasten) werkbaar is.

### Strategie24

Met de missie 'Het creëren van positieve maatschappelijke impact' geeft de EUR gestalte aan haar ambitie om vanuit onze verantwoordelijkheid en unieke profiel van disciplines oplossingen te formuleren voor complexe maatschappelijke vraagstukken. De lancering van Strategie24 in september 2019 markeerde de start van een nieuwe fase, die van de strategie-implementatie. In navolging van het eerste implementatiejaar in 2020, waar veel nadruk lag op het opstarten van de initiatieven en de focus op het organiseren van de programmaorganisatie, volgden in 2021 de eerste zichtbare resultaten die veelal in co-creatie en samenwerking met de EUR Community tot stand zijn gekomen.

Er zijn veel stappen gezet binnen de zes projectportfolios Fostering Societal Impact, Excellent Academic Research, Excellent Academic Research, Sustainable Development, Being an Erasmian en Stepping up Professional Services.

Voorbeelden van resultaten binnen het impactportfolio zijn onder meer het besluit tot oprichting van *Erasmus Enterprise* als aparte entiteit, met als doel om te bouwen aan een EUR-ecosysteem voor ondernemerschap. Daarnaast zorgde de oprichting en lancering van het *Design Impact Transition* platform ervoor dat de interdisciplinaire samenwerking voor onderzoek en onderwijs tussen faculteiten op het gebied van design, transitie en duurzaamheid een basis kan krijgen. Een belangrijke randvoorwaarde voor het accommoderen van impact aan de EUR is bovendien vervuld door het tot stand komen van de EUR-brede visie voor Erkennen en Waarderen, die na intensieve samenwerking tussen de faculteiten is geschreven.

In het kader van de doelstellingen op excellent academisch onderzoek is het *Open and Responsible Science* programma bovendien extra onder de aandacht gebracht. Dat gebeurde door de aanstelling van een nieuwe *academic lead*. Daarnaast zijn grote stappen gezet binnen de samenwerking met Erasmus MC en TU Delft en wordt interdisciplinaire samenwerking mogelijk binnen de themalijnen *Resilient Delta*, *Health & Technology*, *AI, Data & Digitisation* en programma's *Healthy Start* en *Pandemic and Disaster Preparedness Center*.

Ook voor de Erasmiaanse waarden is eveneens een academic lead aangesteld, met de opdracht om vanuit leiderschaps perspectief de *Erasmian Values* binnen de organisatie in te bedden.

De portefeuille duurzaamheid bleef in 2021 onverminderd belangrijk voor de *EUR community*. Het resulteerde in extra middelen voor de top 11 meest urgente maatregelen binnen het programma duurzaamheid.

Ook was de EUR actief binnen *Stepping Up Professional Services*, het programma dat met twee *Open Calls* in 2021 veel aandacht en projectvoorstellen wist te genereren voor de doorontwikkeling van de eigen diensten.

Naast inhoudelijke voortgang lag de nadruk binnen het programma op belangrijke randvoorwaarden, zoals het ontwikkelen en stroomlijnen van communicatie en het bouwen van een stevige *community*. Dit resulteerde onder meer in de *EUR Community Day* voor alle medewerkers van strategische initiatieven. Op managementniveau werd de organisatie van de Topkaderdagen zowel live als digitaal onverminderd voortgezet en lag een stevige focus op leiderschapontwikkeling ter realisatie van de strategie.

Ook in 2021 ondervonden de strategische initiatieven hinder van de COVID-19 pandemie. Waar in 2020 soms voorzichtig optimistisch aanvragen binnenkwamen voor het doorschuiven van budgetten, werd uiteindelijk in 2021 geconcludeerd dat de onderbesteding niet meer zou worden ingehaald. Deze onderbesteding is niet te wijten aan een specifiek project of portfolio, maar kan vooral worden verklaard door vertraging in de werving van personeelsleden en het uitblijven van kosten die begroot zijn voor evenementen en bijeenkomsten. De portefeuille duurzaamheid vormt hierop een uitzondering. Door de publicatie van de 'Haalbaarheidsanalyse Duurzaamheid' in het tweede kwartaal heeft het CvB voor dit portfolio een toezegging gedaan om de extra ambities op dit vlak te realiseren. Door scopeverandering binnen projecten en de groeiende ambities vanuit het CvB op enkele strategische portefeuilles, zoals duurzaamheid en Open and Responsible Science, is het de verwachting dat middelen de komende jaren volledig worden besteed.

## Uitgaven strategie en strategische ruimte 2021-2024

tabel 6.9

|                   | Budget 2021 | Actuals 2021 | Budget 2022 | Budget 2023 | Budget 2024 | Budget 2025 |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Strategic Budget  | 17.096      | 8.785        | 18.704      | 18.177      | 17.871      | 16.801      |
| To be reallocated | -2.096      |              | -1.704      | -1.177      | -871        | 199         |
| Grand total       | 15.000      | 8.785        | 17.000      | 17.000      | 17.000      | 17.000      |

De komende jaren is bewust meer gebudgetteerd aan uitgaven voor uitvoering van strategie dan beschikbaar is op basis van het interne allocatiemodel. De ervaring uit het verleden leert namelijk dat op individuele programma's/(sub)projecten vaak sprake is van onderbestedingen. Desondanks is intern overeengekomen om de uitgaven te beperken tot € 17 miljoen. Hier wordt door Programma Control ook op gemonitord.



## 7. Kwaliteitsafspraken

## Inleiding

In dit hoofdstuk worden de middelen Kwaliteitsafspraken verantwoord die zijn besteed in het kader van 'Investeren in Onderwijskwaliteit, Kwaliteitsafspraken 2019-2024' (april 2018). De rapportage is opgesteld aan de hand van de verplichte kaders.<sup>14</sup> Deze rapportage geeft om deze reden niet alleen inzicht in de bestedingen in 2021, maar ook in die van de tweede helft 2019 en de kalenderjaren 2020 en 2021. Er wordt ingegaan op de voortgang en de voorlopige uitkomsten en op de onvoorziene omstandigheden in 2020 en 2021 (effecten van COVID-19). De rapportage beschrijft tussentijdse bijstellingen, inclusief de wijze waarop eventuele wijzigingen zijn besproken met de medezeggenschap. De Erasmus Universiteit (EUR) investeerde extra uit eigen middelen in de jaren 2019 tot en met 2021, met als doel om de verbeter- en innovatie initiatieven bij de faculteiten te versterken. De rapportage gaat ook in op de verantwoording van deze eigen middelen. Hieronder allereerst een samenvatting van de effecten van de middelen Kwaliteitsafspraken.

De middelen Kwaliteitsafspraken leverden in de periode 2019-2021 een grote bijdrage aan de verbetering van de onderwijskwaliteit in veel onderwijsprogramma's van de EUR en de wijze waarop docenten werden geprofessionaliseerd en ondersteund om hun onderwijs voortdurend te verbeteren. Docententeams zijn versterkt met onderwijskundigen (*learning innovators* die helpen het onderwijs beter in te richten) en kleinschaligheid is bevorderd door de inzet van extra docenten, studentassistenten, tutoeren en mentoren. Door de inzet van met name de *learning innovators* en studentassistenten bleef ook tijdens de COVID-19-pandemie de kwaliteit van het onderwijs behouden. Er is een enorme sprong gemaakt met betrekking tot online leren. Verder is er veel aandacht besteed aan studentsucces en studentenwelzijn. Enerzijds door de inzet van campagnes en activiteiten om het welzijn van studenten bespreekbaar te maken, anderzijds door extra (online) psychologen te werven en de ketenzorg voor studenten te intensiveren.

In alle bacheloropleidingen kregen studenten ruimere mogelijkheden om te werken aan 'real time' of realistische vraagstukken uit de buitenwereld, waarbij ze worden uitgedaagd om aanpakken te ontwerpen die een bijdrage leveren aan het begrijpen van problemen zoals sociale ongelijkheid of onvoldoende toegang tot de gezondheidszorg. In vrijwel elk bachelor-programma werd het onderwijs in persoonlijke en professionele vaardigheden verder ontwikkeld.

De meeste plannen zijn in de faculteit in nauw overleg met de medezeggenschap opgesteld, aansluitend bij het decentrale karakter van de EUR. Het gesprek over de vraag 'Wat is onderwijskwaliteit?' is daarom dicht bij de praktijk gevoerd, met de direct betrokkenen. Daarnaast hebben professionals en studenten in lerende groepen (*Communities of Practice*) samen geleerd en gesproken over de ontwikkelingen in de onderwijsprogramma's. Op deze manier droegen de middelen Kwaliteitsafspraken bij aan een lerende cultuur, waarbij een herkenbare bijdrage wordt geleverd aan de voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit van de EUR: '*Being an Erasmian; making positive societal impact*'.

Eind 2021 bevond de EUR zich halverwege de periode waarin werd gewerkt aan het implementatieplan dat vormgeeft aan de middelen Kwaliteitsafspraken: 'Samenwerken aan Onderwijs van Wereldklasse'. In december 2021 is de EUR gestart met een *midterm* evaluatie van de intermediaire uitkomsten van alle projecten en programma's die deel uitmaken van dit implementatieplan (153 projecten in totaal). In het eerste kwartaal van 2022 wordt deze evaluatie afgerond. In december 2021 zijn als start voor de *midterm* vier dialogen gevoerd met 140 vertegenwoordigers uit alle faculteiten en zijn aanbevelingen aan het bestuur van de faculteiten en het College van Bestuur (CvB) opgesteld. De werkgroep Kwaliteitsafspraken, aangesteld door de Universiteitsraad om de effecten van de middelen Kwaliteitsafspraken te volgen, was aanwezig bij deze dialogen en schreef een reflectie die in deze verantwoording is opgenomen. Op basis van deze reflectie, de dialogen met een brede selectie van

vertegenwoordigers uit de faculteiten en de uitkomsten van een panelbezoek van 'peers' in het eerste kwartaal van 2022, wordt het laatste deel van de middelen Kwaliteitsafspraken tot 2024 gebruikt om sterkere accenten te leggen op onderwerpen die de onderwijskwaliteit nog verder verbeteren. De medezeggenschap en de Raad van Toezicht (RvT) zijn hier uiteraard nauw bij betrokken.

De EUR besteedde eind 2021 alle middelen die beschikbaar waren voor de jaren 2019, 2020 en 2021 en heeft zelfs een deel van middelen bestemd voor 2022-2024 naar voren gehaald. Daarnaast investeerde de EUR extra uit eigen middelen als dat nodig was volgens de faculteiten. In het onderstaande lichten we eerst de bestedingen toe, en daarna – per thema – de voorlopige uitkomsten.

<sup>14</sup> 'Investeren in Onderwijskwaliteit, Kwaliteitsafspraken 2019-2024' (april 2018); OCW thema's volgend uit het Sector Akkoord Bijlage 1 (p.8); het *Protocol Beoordeling Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024* (april 2018); en de aanwijzingen gedeeld met de instellingen vastgelegd in 'Pilotbeoordelingen jaarverslagen 2020 Kwaliteitsafspraken 2020' (november 2021) en geeft gevolg aan de adviezen aan de instelling meegegeven in het 'Adviesrapport Planbeoordeling Kwaliteitsafspraken, EUR 007856' (gepubliceerd februari 2020).

## Financiële verantwoording 2019-2021

De EUR heeft een intern systeem om financiële middelen eerlijk te verdelen over acht faculteiten. Simpel gezegd betekent dit dat faculteiten met meer studenten, meer geld krijgen dan faculteiten met minder studenten. Daarnaast worden er op het centrale niveau van de universiteit middelen gereserveerd voor investeringen die collectieve interfacultaire voorzieningen en de profilering van de EUR ondersteunen. Deze manier van verdelen is, met instemming van de medezeggenschap in 2019, toegepast op de middelen Kwaliteitsafspraken. De financiële verantwoording in deze paragraaf is daarom gesplitst in een facultair deel en in een deel waarin verantwoording wordt afgelegd over programma's die zijn georganiseerd op instellingsniveau.

### Totaaloverzicht bestedingen faculteiten

Ruwweg tweederde van de beschikbare middelen Kwaliteitsafspraken zijn, volgens de bovengenoemde interne afspraken, onder de faculteiten verdeeld. Tabel 7.1 laat zien dat alle middelen volledig zijn besteed. De cijfers zijn afkomstig uit de periodieke verantwoording en de jaarafsluitingen van de faculteiten.

tabel 7.1 Besteding middelen Kwaliteitsafspraken door faculteiten EUR 2019-2021 en de prognose 2022-2024, x € 1.000

| Faculteiten | 2019  | 2020  | 2021  | 2022   | 2023   | 2024   |
|-------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Erasmus MC  | 310   | 1.035 | 1.239 | 1.547  | 1.633  | 1.633  |
| ESHPM       | 135   | 160   | 272   | 340    | 358    | 358    |
| ESE         | 895   | 1.062 | 1.787 | 2.267  | 2.376  | 2.376  |
| RSM EU      | 760   | 902   | 1.531 | 1.911  | 2.018  | 2.018  |
| ESL         | 710   | 842   | 1.431 | 1.786  | 1.885  | 1.885  |
| ESSB        | 590   | 700   | 1.189 | 1.484  | 1.567  | 1.567  |
| ESHCC       | 195   | 231   | 393   | 490    | 518    | 518    |
| ESPhil      | 100   | 119   | 201   | 251    | 266    | 266    |
| Totaal      | 3.695 | 5.051 | 8.043 | 10.076 | 10.621 | 10.621 |

Zoals in de inleiding is aangegeven investeerde de EUR aanvullend uit eigen middelen in de verbeter- en innovatieplannen van de faculteiten. Onderstaande tabel geeft inzicht in de extra bestedingen 2019-2021.

tabel 7.2 Bestedingsoverzicht middelen vanuit EUR (2019-2024), x € 1.000

| Faculteiten | 2019  | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------|-------|-------|-------|------|------|------|
| Erasmus MC  | 0     | 929   | 488   | 0    | 0    | 0    |
| ESHPM       | 169   | 198   | 81    | 20   | 2    | 2    |
| ESE         | 213   | 325   | 0     | 50   | 0    | 0    |
| RSM EU      | 709   | 1.118 | 383   | 90   | 0    | 0    |
| ESL         | 529   | 944   | 387   | 1    | 0    | 0    |
| ESSB        | 493   | 1.238 | 730   | 461  | 378  | 378  |
| ESHCC       | 88    | 220   | 52    | 10   | 0    | 0    |
| ESPhil      | 109   | 182   | 65    | 46   | 31   | 31   |
| Totaal      | 2.310 | 5.154 | 2.186 | 678  | 412  | 412  |

## Totaaloverzicht bestedingen programma's op instellingsniveau

Ongeveer een derde van de middelen Kwaliteitsafspraken is volgens plan besteed in faculteitsoverstijgende initiatieven: de *Community for Learning and Innovation (CLI)* en drie extra programma's die samen met de Universiteitsraad zijn ontworpen: *Erasmus X*, *Impact at the Core* en *Studenten Welzijn*.

Op basis van aanvullende plannen zijn, met instemming van de Universiteitsraad, voor deze centrale programma's budgetten vastgesteld. Om parallel aan de facultaire programma's te kunnen beginnen met deze programma's, was het nodig om de beschikbare middelen van ná 2021 naar voren te halen om de gezamenlijke ambities - samen met de faculteiten - te realiseren. Dat is uiteraard toegestaan in de kaderregeling Kwaliteitsafspraken.

tabel 7.3 Overzicht beschikbare middelen Kwaliteitsafspraken inclusief overige centrale programma's 2019-2024, x € 1.000

| Programma's      | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CLI              | 1.521 | 1.838 | 1.343 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| ErasmusX         | 53    | 859   | 1.006 | 1.261 | 1.300 | 1.198 |
| Impact at a Core | 1     | 317   | 923   | 1.430 | 1.268 | 1.440 |
| Welzijn          | 76    | 459   | 480   | 440   | 440   | 440   |
| Centraal/ntv     | 0     | 0     | 0     | 617   | 1.235 | 1.235 |
| Totaal           | 1.651 | 3.473 | 3.752 | 5.748 | 6.243 | 6.313 |

De centrale programma's hebben eind 2021 de beschikbare budgetten over de periode 2019-2021 niet ten volle benut, door:

1. Problemen met personele werving (*Impact at the Core* en *Erasmus X*).
2. Kostenramingen waren te hoog, waardoor de begroting van bijvoorbeeld *ErasmusX* naar beneden is bijgesteld.
3. Reserveringen om de gevolgen van COVID-19 te mitigeren (€ 70.000 bij CLI) vanaf 2022.

Alhoewel er minder is besteed dan geraamd, is er geen sprake van onderbesteding van de middelen Kwaliteitsafspraken. Centrale programma's investeerden eind 2021 € 8,876 miljoen. Dat is 220 procent meer dan volgens de budgetten Kwaliteitsafspraken nodig was. Het was wel minder dan de € 11,718 die was



geprognosticeerd. Dit leidde tot aangescherpte controle op de financiële vooruitzichten.

## Totaaloverzicht bestedingen per thema

De middelen Kwaliteitsafspraken zijn verbonden aan verplichte thema's in de kaderregeling. Onderstaande tabel geeft inzicht in de besteding per thema vastgesteld door het ministerie van OCW.

## Overzicht investeringen per thema Kwaliteitsafspraken, x € 1.000.

tabel 7.4 Overzicht investeringen per thema Kwaliteitsafspraken, x € 1.000

| Thema Kwaliteitsafspraken                               | Budget | Realisatie | Budget | Realisatie | Budget | Realisatie | Budget | Budget | Budget |
|---|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|--------|--------|
|   | '19    | '19        | '20    | '20        | '21    | '21        | '22    | '23    | '24    |
| 1 Kleinschalig en intensief                             | 3.176  | 2.277      | 2.872  | 3.346      | 4.098  | 3.935      | 4.178  | 4.245  | 4.240  |
| 2 Meer en betere begeleiding                            | 2.958  | 2.294      | 4.632  | 4.028      | 3.675  | 3.169      | 2.704  | 2.608  | 2.608  |
| 3 Studiesucces  | 23     | 16         | 35     | 50         | 33     | 32         | 0      | 0      | 0      |
| 4 Differentiatie  | 3.058  | 2.537      | 6.137  | 5.084      | 7.827  | 6.162      | 7.472  | 7.215  | 6.924  |
| 5 Faciliteiten  | 238    | 151        | 658    | 639        | 158    | 145        | 248    | 251    | 255    |
| 6 Verdere professionalisering van docenten (opgave CLI) | 585    | 380        | 615    | 531        | 590    | 538        | 638    | 617    | 611    |
| Nog te verdelen   | 0      | 0          | 0      | 0          | 0      | 0          | 1.261  | 2.340  | 2.708  |
| Totaal  | 10.036 | 7.656      | 14.948 | 13.678     | 16.381 | 13.982     | 16.502 | 17.275 | 17.345 |

## Context Kwaliteitsafspraken: verbinden met de eigen visie op kwaliteit

Bovenstaande thema's zijn in het implementatieplan 'Samenwerken aan Onderwijs van Wereldklasse' in 2019 intern aangepast in lijn met de onderwijsvisie van de instelling, als basis voor de onderwijskwaliteit. Hier is gebruik gemaakt van reflectie op (a) de regeling studievoorschotmiddelen tot en met 2018; (b) de aanbevelingen van commissies van *peers* op programma en instellingsniveau (NVAO) en (c) op eigen wensen van de medezeggenschap en faculteitsbestuur. Hieronder worden de thema's die Erasmus Universiteit heeft geformuleerd kort samengevat.

### Investeren in de innovatiecapaciteit van docenten (OCW-thema 4 en 6)

Er worden flexibele trainingen aangeboden voor docenten die tijdens hun werk een scholingsvraag hebben. Daarnaast wordt docenten ruimte geboden om innovatieprojecten te initiëren met daaraan gekoppeld *evidence based* onderzoek (het fellow programma). Deze investeringen zijn ondergebracht onder OCW- thema 6: Verdere professionalisering van docenten.

De extra inzet van tutoren, mentoren en docenten is deels ondergebracht bij het OCW-thema Onderwijsdifferentiatie (thema OCW 4). Onderwijs is ontwikkeld en geïmplementeerd met teams van docenten, *learning innovators* en assistenten. Dit leidde tot extra tijd voor het onderwijs, kleinere groepen en 'training on the job' voor docenten die in vernieuwingsprojecten werkten. Het is de kern van de strategie van de EUR dat docenten in teams werken, waarbij taken over teamleden zijn verdeeld.

### Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling en het Welzijn van de student (OCW-thema 1 en 2)

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student worden geholpen door in kleine groepen te werken en door studenten in deze kleinere groepen beter te begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en daarnaast aandacht te hebben voor hun weerbaarheid en welzijn.

De EUR heeft een relatief grote groep studenten die als 'eerste generatie studenten' wordt aangemerkt. Persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student begint in het onderwijs door studenten uit te dagen hun competenties en vaardigheden te ontwikkelen, studenten weerbaarder te maken en hun mentale welzijn te versterken. Hierdoor ontwikkelen studenten zich tot academische professionals die het verschil maken in hun verdere carrière.

Faculteiten brachten investeringen om dit te bereiken onder bij kleinschaligheid en bij een betere begeleiding.

### **Onderwijsdifferentiatie: aandacht voor impact leren maken en curriculum herziening (OCW-4)**

Onderwijsdifferentiatie is een groot thema van alle plannen. In herziene programma's, met name in het bachelor onderwijs, leren studenten te werken met realistische problemen vanuit een professionele en maatschappelijke betrokkenheid.

Om studenten verder uit te dagen en het persoonlijke leren verder vorm te geven, ontwierpen faculteiten online onderwijs en werkten ze aan betere feedback op het leerproces van studenten (formatieve assessment). Al deze investeringen zijn ondergebracht bij het thema OCW-thema 4: Onderwijsdifferentiatie.

### **Centrale programma's zijn aanjagers bij onderwijsdifferentiatie (OCW 4)**

Op instellingsniveau zijn in overleg met alle gremia – naast het al beschreven thema welzijn – twee inhoudelijke onderwerpen gekozen die de bovenstaande innovatieprogramma's bij faculteiten versterken: de betere aansluiting op de behoeften van de student (ErasmusX) en het werkveld (Impactleren). Deze thema's droegen bij aan onderwijsdifferentiatie.

### **Persoonlijke en online leren (OCW-thema 4 en 5)**

Bij veel online vernieuwingen sneed het mes aan twee kanten. Enerzijds werd gewerkt aan passende online faciliteiten, anderzijds werd gebouwd aan manieren om de onderwijsomgeving beter te laten aansluiten op de diverse doelen en doelgroepen. Daarom werden projecten die hier werden ontworpen op zowel de faciliteiten (OCW-thema 5) als onderwijsdifferentiatie (OCW-thema 4) verantwoord.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de bestedingen, geordend naar de thema's die de EUR zelf heeft aangebracht in haar implementatieplan.

Tabel 7.5 Overzicht investeringen middelen Kwaliteitsafspraken per onderwerp EUR x €1.000

| EUR-thema  | Budget '19 | Realisatie '19 | Budget '20 | Realisatie '20 | Budget '21 | Realisatie '21 | Budget '22 | Budget '23 | Budget '24 |
|--|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|------------|------------|
| 1 Persoonlijke en professionele ontwikkeling (OCW 1 en 2)  | 2.970      | 2.825          | 3.834      | 3.741          | 4.680      | 3.805          | 3.765      | 3.629      | 3.623      |
| 2 Versterken Innovatiecapaciteit van docenten (OCW 4 en 6) | 3.015      | 2.064          | 3.392      | 3.191          | 4.004      | 3.771          | 3.635      | 3.679      | 3.677      |
| 3 Persoonlijk en Online Leren (OCW 5 en 6)                 | 2.013      | 1.116          | 3.043      | 3.274          | 2.504      | 2.654          | 2.709      | 2.619      | 2.260      |
| 4 Welzijn (OCW 2)  | 358        | 76             | 440        | 459            | 440        | 480            | 440        | 440        | 440        |
| 5 Impact at the Core (OCW 4)                               | 0          | 1              | 546        | 317            | 1.254      | 923            | 1.430      | 1.268      | 1.440      |
| 6 ErasmusX (OCW 4)   | 0          | 53             | 1.500      | 859            | 1.500      | 1.006          | 1.261      | 1.300      | 1.198      |
| 7 CLI (OCW 5 en 6)   | 1.680      | 1.521          | 2.194      | 1.838          | 2.000      | 1.343          | 2.000      | 2.000      | 2.000      |
| Nog te verdelen  | 0          | 0              | 0          | 0              | 0          | 0              | 1.261      | 2.340      | 2.708      |
| Totaal   | 10.036     | 7.656          | 14.948     | 13.678         | 16.381     | 13.982         | 16.502     | 17.275     | 17.345     |

## Procesinrichting monitoring Kwaliteitsafspraken 2019-2024

Monitoring gebeurt op twee manieren. Faculteiten leggen driemaal per jaar verantwoording af op basis van de indicatoren zoals samengevat in onderstaande figuur. Deze verantwoording wordt samengevat in twee verslagen per jaar die met de Raad van Toezicht en met de medezeggenschap op centraal niveau wordt besproken. Deze rapportages vormen de basis voor dit jaarverslag. [\[2\]](#)

[\[2\]](#) Er is een gedetailleerd portal ontwikkeld dat inzicht geeft in de voortgang van elk van de 153 projecten die deel uitmaken van het implementatieplan voor de middelen Kwaliteitsafspraken 'Investeren in Onderwijs van Wereldklasse' (2019).

### Meetbare indicatoren verslaglegging voortgang middelen Kwaliteitsafspraken

| Eisen zoals gesteld door de NVAO  | Interne Rapportage Eisen   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Het is duidelijk wat de voornemens zijn</li> </ul>                         | Bestedingen per thema, per project: <ul style="list-style-type: none"> <li>Financieel</li> <li>Inhoudelijke vordering ten opzichte van doelstelling (tekstueel)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke voortgang is geboekt</li> </ul>                                      |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Waar de EUR staat ten opzichte van de te realiseren maatregelen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registratie KPI</li> <li>Toelichting op inhoudelijke vordering (tekstueel)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat de consequenties zijn op het gebied van tijd en inhoud</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risicosignalering</li> <li>Toelichting op inhoudelijke vordering (tekstueel)</li> </ul>   |

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Op centraal en decentraal niveau</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Op facultair niveau</li> <li>● Op niveau van centrale programma's</li> </ul> |
|--|---|

De effecten op de onderwijskwaliteit worden kwalitatief geduid in vier *Communities of Practice* waarin professionals en studenten uit de faculteiten gezamenlijk leren over de wijze waarop de onderwijskwaliteit wordt verbeterd. Deze lerende gemeenschappen zijn aangestuurd door een wetenschapper. Eind 2021 zijn alle tussentijdse opbrengsten besproken met belanghebbenden in dialogen. Doel daarbij was om in een narratief betekenis te geven aan de uitkomsten. De uitkomsten zijn vastgelegd in een rapportage '*Four Dialogues*' (december 2021). [\[3\]](#)

[\[3\]](#) Op basis van een evaluatie met een extern panel zal voor de periode 2022-2024 aanvang 2022 worden besproken of er wijzigingen nodig zijn in de huidige plannen. Dit proces zal in nauwe samenspraak met de medezeggenschap worden vormgegeven.

*Vraagstelling kwalitatieve evaluatie voortgang investeringen middelen Kwaliteitsafspraken.*

| <b>Behouden</b>  | <b>Versterken</b>   |
|--|---|
| Wat is bereikt op de thema's persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student, de docentprofessionalisering, welzijn van de student, impactleren en online leren. | Welke onderdelen verdienen het om nog beter uitgewerkt te worden. |

## Resultaten 2019-2021 Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling Studenten (OCW 1&2)

Tabel 7.6 Overzicht investeringen per thema EUR (OCW 1 en OCW 2) x €1.000

| EUR-thema   | Budget '19 | Realisatie '19 | Budget '20 | Realisatie '20 | Budget '21 | Realisatie '21 | Budget '22 | Budget '23 | Budget '24 |
|---|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|------------|------------|
| 1 Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (OCW 1 en OCW 2) | 2.970      | 2.825          | 3.834      | 3.741          | 4.680      | 3.805          | 3.765      | 3.629      | 3.623      |
| 2 Studenten Welzijn (OCW 2)                                   | 358        | 76             | 440        | 459            | 440        | 480            | 440        | 440        | 440        |

### Doelstellingen Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling

Doelstellingen voor de periode 2019-2024 zijn als volgt vastgesteld:

1. Vaardigheids cursussen richten zich op de persoonlijke ontwikkeling en aansluiting op de loopbaan/arbeidsmarkt.
2. Extra begeleiding van studenten vindt plaats ongeacht hun achtergrond, herkomst en vooropleiding, proactief en structureel.
3. Plannen richten zich op het verbeteren van de preventie en de ketenzorg, maar ook: het bespreekbaar maken van mentale problemen onder studenten.

Het opstellen en uitvoeren van de plannen persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten is uitgevoerd door faculteiten; Studenten Welzijn is een centraal programma dat samenwerkt met de faculteiten.

### Bestedingen Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling

Tabel 7.7 Overzicht van investeringen faculteiten Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (OCW 1 en OCW 2) x €1.000

| Onderdeel     | Realisatie '19 | Realisatie '20 | Realisatie '21 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ESSB          |                | 116            | 146            |
| RSM           |                | 1.024          | 989            |
| EsPhil        |                | 20             | 40             |
| EMC           |                | 120            | 539            |
| ESE           |                | 559            | 785            |
| ESL           |                | 742            | 935            |
| ESHCC         |                | 244            | 308            |
| <b>Totaal</b> |                | <b>2.825</b>   | <b>3.741</b>   |

### KPI Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling

Een detail overzicht is beschikbaar in een speciale publicatie van 'Appendices Samenwerken aan Onderwijs van Wereldklasse (2019). KPI's in dit thema werden vastgesteld op:

| KPI vanaf 2020 en 2021 te meten                    | Met als uitkomst   |
|--|--|
| Uitbreiding staf                                   | Meer en betere begeleiding in kleine groepen van studenten in het vaardighedenonderwijs, gericht op hun persoonlijke ontwikkeling en door beter opgeleide stafmedewerkers. |
| Verbeteren carrièreperspectief tutoren en mentoren |  |

|  |
|--|
| Ontwikkelen van cursussen vaardigheden |
| Tevredenheid van studenten             |

## Tevredenheid van studenten (KPI)

Alle 115 vaardigheidscursussen Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling bij bijna alle faculteiten werden tussen 2019 en 2021 door de studenten integraal positief beoordeeld: minimaal 4,5 uit 6 dan wel 7 tot 8 op een schaal van 10.

Langetermijneffecten op programmaniveau worden geëvalueerd in *midterm*- en externe evaluaties; door middel van studieresultaten in de afstudeerfase (*Erasmus School of Law*) en in alumni-onderzoek. Gezien de implementatie plaatsvond over het studiejaar 2019-2020 (gedeeltelijk), 2020-2021 en 2021-2022 (nog niet afgerond) is over de effecten op middellange en lange termijn nog niet veel te zeggen.

## Resultaten 2019-2021 Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling

In de tabellen persoonlijke en professionele ontwikkeling staat per faculteit een overzicht van alle activiteiten van de faculteiten op dit thema. Deze volgt de opgave van de plannen zoals deze werden ingediend en goedgekeurd in 2019/2020. Ook worden de aanvullende activiteiten van het centrale programma Welzijn weergegeven. Hieronder een samenvatting van de resultaten eind 2021.

| <b>Erasmus School of History, Culture and Communication</b><br><i>Competentie ontwikkeling</i>   | <b>Erasmus Medisch Centrum</b><br><i>Competentie ontwikkeling</i>              | <b>Erasmus University College</b><br><i>Studie- en leervaardigheden:</i> | <b>Rotterdam School of Management</b><br><i>Studie- en leervaardigheden</i> |
|--|--|--|---|
| Portfolio Tool voor de ontwikkeling van soft skills dat in de nabije toekomst wordt geïmplementeerd.                                       | Pilot vaardigheden en competentie ontwikkeling in projectonderwijs.            | Cursuslijn in het bachelorprogramma.                                     | Cursussen en platform voor academisch schrijven en onderzoeksmethoden.      |
| <i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i>   | Communiceren over ethische dilemma's door middel van kunst.                    |  | <i>Competentie ontwikkeling</i>   |
| Het herontwerpen van een aantal cursussen met als doel de versterking van de interactie van studenten met hun toekomstige beroepspraktijk. | <i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i>   |  | Cursuslijn persoonlijke ontwikkeling voor bachelor studenten.               |
|  | MATCH; programma ter ondersteuning van de loopbaanontwikkeling voor studenten. |  |   |

|  | <b>Erasmus School of Philosophy</b><br><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i>              | <b>Erasmus School of Law</b><br><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i>   | <b>Erasmus School of Economics</b><br><i>Arbeidsmarkt vaardigheden</i>  |
|--|--|--|---|
|  | Cursuslijn filosofisch atelier waarin studenten worden voorbereid op de arbeidsmarkt | Binnen het vaardighedenprogramma van de rechtenfaculteit, MyFuture, wordt binnen de bacheloropleidingen gewerkt aan studie- en leervaardigheden door middel van e-modules en het opbouwen van een studentgemeenschap. Voor de master ligt de focus op persoonlijk leiderschap. | Voor studenten in het tweede en derde bachelorjaar is een vaardighedenprogramma gestart dat studenten voorbereid op hun loopbaan. Het portfolio aan vaardighedenvakken wordt de komende jaren uitgebreid. |

In totaal werden sinds 2019 acht trainingsprogramma's ontwikkeld voor mentoren en tutoren in het kader van de *Tutor Academy van Erasmus School of Social Sciences and Behaviour (ESSB)*, *Erasmus School of Law (ESL)*, *Rotterdam School of Management (RSM)* en *Erasmus School of Economics (ESE)*. Voorts werden er extra docenten, tutoren, mentoren en coördinatoren aangesteld. Extra staf: 63 fte. Voor de faculteiten ESSB en ESHPM werd een carrièrepad ingevoerd voor tutoren en mentoren.

#### *Kwalitatieve evaluatie persoonlijke en professionele ontwikkeling 9 december 2021*

In het kader van de *midterm* evaluatie werd een dialoog gevoerd over persoonlijke en professionele ontwikkeling met veertig direct interne betrokkenen en zes externe *peers* van instellingen van het hoger onderwijs, in het bijzijn van twee vertegenwoordigers van de centrale medezeggenschap.

De belangrijkste uitkomsten waren:

- De oorspronkelijke doelen zijn behaald;
- Tutoren worden gewaardeerd door studenten en helpen studenten om vaardigheden te ontwikkelen;
- De begeleidingvaardigheden van tutoren zijn toegenomen door Tutor Academies van faculteiten;
- Alumni moeten beter worden betrokken bij het bepalen van doelen;
- Er moet een betere verbinding worden gemaakt met Erasmiaanse waarden;
- De toepassing van vaardigheden bij impact-projecten en het vaardigheidsonderwijs in de master opleidingen moet beter worden uitgewerkt. Advies is om meer de nadruk te leggen op integrale, transformatieve vaardigheden.

Op de lange(re) termijn moet worden gezien hoe de inzet van begeleiding van de student op betaalbare en duurzame wijze kan worden voortgezet. Kleinschaligheid van het onderwijs en een betere feedback op het leerproces van de student, blijft hierbij de ambitie.

## Resultaten 2019-2021 Studenten Welzijn (OCW 2)

tabel 7.8 Investerings middelen Kwaliteitsafspraken Studenten Welzijn 2019-2021 x € 1.000

| Wellbeing (OCW 2)                     | Budget '19 | Realisatie '19 | Budget '20 | Realisatie '20 | Budget '21 | Realisatie '21 |
|---------------------------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| Overgeheveld budget CLI               | 358        | 0              | -48        | 0              | -10        | 0              |
| Bestuurlijke visie en dataverzameling | 0          | 0              | 79         | 64             | 101        | 114            |
| E-mental health app                   | 0          | 75             | 235        | 267            | 0          | 0              |
| E-platform and helpline               | 0          | 0              | 41         | 27             | 75         | 88             |
| Project Living Room                   | 0          | 1              | 60         | 57             | 82         | 82             |
| Student support services and lectures | 0          | 0              | 73         | 45             | 192        | 195            |
| Totaal                                | 358        | 76             | 440        | 459            | 440        | 480            |

### Doelstellingen Studenten Welzijn (OCW 2)

De EUR zette voorts in op het persoonlijk welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van elke student, ongeacht diens achtergrond of persoonlijke omstandigheden. Zo werd de transitie ingezet van de nadruk op het studiesucces naar het studentsucces. Subdoelstellingen waren:

- *Studentenhuiskamer (KPI)*

Het creëren van een laagdrempelige, niet commerciële plek om te socialiseren. Gedurende de lockdown periodes in 2020 en vanaf november 2021 is overgestapt naar online activiteiten, zoals yoga-, game- en filmavonden en diverse buddy-initiatieven. De *Living Room* bereikte met deze online versie 1600 studenten in 2021 (KPI: 1000). Eind 2021 opende de *Living Room* haar deuren weer op een centrale plek op campus Woudestein en werden in enkele weken tijd 1400 (KPI:1000) studenten bereikt. Een survey onder 134 studenten gaf aan dat zij de *Living Room* zeer hoog waarderen en dat de activiteiten van de huiskamer een positieve invloed heeft op hun gevoel van welzijn.

Overzicht KPI's Studentenhuiskamer 2020-2021

| KPI vanaf 2021 te meten  | Met als uitkomst                      |
|--|---------------------------------------|
| Gastheer/vrouw zijn getraind (support en doorverwijzing)           | Bekendheid van de huiskamer vergroten |
| Twee campagnes   |                                       |
| KPI vanaf 2022 te meten  |                                       |
| 1000 studenten bereikt   | Centraal gelegen huiskamer            |
| 80 procent eerstejaars studenten kent de huiskamer                 | Die veel studenten weten te vinden.   |
| 50 procent van de tweede en derdejaars studenten kent de huiskamer |                                       |



|   |  |
|---|--|
| 45 activiteiten jaarlijks door studieverenigingen | Met een breed gedragen activiteitenaanbod              |
| 20 samenwerkingen                                 | Activiteiten die tegemoet aan behoeften van de student |
| Netwerk events                                    |  |
| Doelgroepen op basis van monitor                  |  |
| Tevredenheid is goed                              |  |

## Welzijnsplatform en Hulplijn (KPI)

Het welzijnsplatform op MyEur was in 2020 en 2021 een centrale plek voor studentenwelzijn-initiatieven, voor psycho-educatie en laagdrempelige toegang tot professionele en peer-support. In 2021 is het platform 34.000 keer bezocht. Hiermee voorziet het platform in een duidelijke behoefte. *De peer-to-peer* chatservice Frisse Gedachtes is sinds 2021 onderdeel van het platform. In 2021 werd deze dienst door honderd studenten gebruikt. De tevredenheid van studenten is goed.

Overzicht KPI Welzijnsplatform en Hulplijn 2020-2021

| KPI vanaf 2020 en 2021 te meten                                 | Met als uitkomst                  |
|---|-----------------------------------|
| Platform is live en biedt relevante informatie                  | Laagdrempelige hulp aan studenten |
| Beoordeling is positief, zowel kwantitatief als in focusgroepen |                                   |
| Hulplijn is actief  |                                   |
| Aantal bezoekers Frisse Gedachtes (geen getal)                  |                                   |
| Studenten vinden informatie helpend                             |                                   |

Het welzijnsplatform op MyEur was in 2020 en 2021 een centrale plek voor studentenwelzijn-initiatieven, voor psycho-educatie en laagdrempelige toegang tot professionele en peer-support. In 2020 werd het platform ?? bezocht, in 2021 is het plat form 34.000 keer bezocht. Hiermee voorziet het platform in een duidelijke behoefte. *De peer-to-peer* chatservice Frisse Gedachtes is sinds 2021 onderdeel van het platform. In 2021 werd deze dienst door honderd studenten gebruikt. De tevredenheid van studenten is goed.

## Versterken van support aan studenten (KPI)

Op basis van een nulmeting in 2020 zijn in 2021 negentien focusgesprekken gevoerd met docenten, studieadviseurs, psychologen en studenten om met elkaar te evalueren welke diensten op welke wijze beter konden worden georganiseerd en ingevuld voor studenten. Er hebben ontwerpsprekken plaatsgevonden met de CLI hoe docententrainingen worden aangepast. De uitkomsten worden in 2022 vertaald naar trainingen voor docenten en support-services.

Ook is er een korte animatiefilm gemaakt over de manier waarop je als student je leven in balans kunt houden en gemotiveerd aan je studie kunt werken. Deze animatie wordt vanaf medio 2022 gebruikt bij aanvang van colleges. De animatie verwijst naar een helder overzicht van het complete supportaanbod van de EUR, dat loopt van preventieaanbod (denk aan workshops omgaan met stress of uitstelgedrag) tot *peer-to-peer* support en online coaching door een studentpsycholoog of een externe professional. Rapportage op KPI volgt in het jaarverslag over 2022.

Voorts is er een rapportage opgesteld als onderbouwing voor het aantal psychologen. Op basis hiervan is bekostigd door andere middelen een extra psycholoog aangesteld. Voorts is er online coaching geïmplementeerd en een huisarts aangesteld.

*Overzicht KPI Versterken van support aan studenten 2020-2021*

| <b>KPI vanaf 2020 en 2021 te meten</b>                     | <b>Met als uitkomst</b>                                     |
|--|---|
| Een Manifesto geeft de visie op welzijn kernachtig weer    | Bekendheid en breed draagvlak met de welzijnsvisie          |
| Workshops/focusgroepen met studenten hebben plaatsgevonden | Onderbouwd op basis van onderzoek                           |
| <b>KPI vanaf 2022 te meten</b>                             | <b>Met als uitkomst</b>                                     |
| Docententrainingen zijn aangepast                          | Professionalisering en versterking van de support structuur |
| Onderbouwing noodzaak extra psychologen                    |   |
| Verbintenis met Caring Universities                        |   |
| Online coaching is geïmplementeerd                         |   |
| Huisarts is aangesteld                                     |   |
| Er is een lerende gemeenschap ingesteld                    |   |

## Missie en Data (KPI)

Op het gebied van dataverzameling is begin 2021 de EUR-monitor Studentenwelzijn uitgevoerd. De respondenten (n=4000) scoren bovengemiddeld hoog op stress (67%), angst (70%) en depressie (50%). De uitkomsten van de tweede meting eind 2021 zijn nog niet bekend. De EUR participeerde in 2021 ook in de landelijke monitor Studentenwelzijn

(RIVM/Trimbos/GGD-GHOR). De resultaten van de EUR- en landelijke monitor komen overeen en ook binnen de landelijke monitor waren er geen opvallende verschillen tussen de EUR en de andere universiteiten op gebied van studentenwelzijn.

Er is een hoge drempel om stress en falen te bespreken. Daarom zijn in 2021 diverse evenementen georganiseerd om dat te stimuleren. In 2021 is de missie rond studentenwelzijn verspreid via sociale media, de pers, het Welzijnsplatform en via campagnes zoals de Eureka-week (augustus 2021) en de Studenten Welzijnsweken (juni en november 2021). Eind van het jaar konden de welzijnsweken sinds lange tijd weer live op de campus plaatsvinden. In totaal werden 9700 studenten bereikt.

#### Missie en Data (KPI)

| KPI vanaf 2020 en 2021 te meten                                  | Met als uitkomst  |
|--|---|
| Opzet van een studentmonitor                                     | Data onderbouwen de missie en geven impuls om deze verder te ontwikkelen. |
| Publicatie van gegevens op website                               |   |
| Interne rapportagecyclus geeft inzicht in resultaten een project |   |

## Investeren in innovatiekracht van docenten

tabel 7.9 facultaire investeringen middelen Kwaliteitsafspraken innovatiekracht docenten x €1.000

| Onderdeel | Realisatie '19 | Realisatie '20 | Realisatie '21 |
|-----------|----------------|----------------|----------------|
| CLI       | 310            | 455            | 421            |
| EMC       | 0              | 0              | 23             |
| ESSB      | 69             | 76             | 84             |
| latC      | 0              | 0              | 10             |
| RSM       | 1              | 0              | 0              |
| Totaal    | 380            | 531            | 538            |

## Doelstellingen Investeren in innovatiekracht van docenten

De innovatiekracht van docenten is door de *Community for Learning and Innovation (CLI)* ondersteund. CLI ontwikkelde een aanbod voor docenten dat hen in staat stelt continu bezig te zijn met de versterking van de kwaliteit en innovatie van hun onderwijs, en dat docenten de mogelijkheid geeft zich voortdurend aan te passen aan maatschappelijke veranderingen, nieuwe didactische inzichten uit de wetenschap en nieuwe technologische mogelijkheden. Alle subdoelstellingen zijn behaald. Deze waren:

## KPI Investeren in Innovatiekracht van docenten

Subdoelstellingen docentprofessionalisering CLI 2019-2021.

| KPI vanaf 2020 en 2021 te meten | Met als uitkomst  |
|---------------------------------|---|
| 10 MicroLabs per jaar           | Docentprofessionalisering is aangepast of focuspunten in de onderwijsvisie en sluit aan bij de behoefte van docenten. Innovaties zijn <i>evidence based</i> . |
| 2021: 850 deelnemers            |   |
| Tevredenheid 7/10               |   |
| 20 Fellowships per jaar         |   |

Microlabs zijn korte 'how to'- modules voor EUR-docenten over specifieke onderwijskundige vraagstukken. Doel was om dertig microlabs te ontwikkelen waaraan vijfhonderd docenten deelnamen. In totaal werden 26 microlabs ontwikkeld waaraan 934 docenten deelnamen, waarvan 749 unieke docenten. Tijdens de COVID-crisis konden alle microlabs zeer snel naar een volledig online variant omgezet worden.

Activiteiten met betrekking tot onderwijsinnovatie en digitalisering richtten zich veelal op de gevolgen van de COVID-19. Tijdens de COVID-crisis zijn extra instructiematerialen over onlineonderwijs en toetsen online beschikbaar gemaakt. Ook is 'teachEUR', de online ontwerptool voor docenten, opgeleverd. Er zijn diverse interactieve webinars verzorgd, zoals de 'Online interaction and tool experience' en 'Online assessment'. Hieraan hebben in 2020 in totaal 191 docenten deelgenomen.

Doelstelling was twintig actieve fellows per jaar actief te hebben. In totaal werden negentien fellowships afgerond en bevinden acht fellowshipstrajecten in de eindfase en zijn er elf nog in de researchfase. Het onderzoek van de fellows concentreerde zich vooral rondom het vaardigheidsonderwijs en demotivatie en welbevinden van studenten. Een lijst met onderwerpen is opgenomen in hoofdstuk 11.

Door COVID-19 werden veel trainings- en innovatie activiteiten online uitgevoerd. Het aandeel docenten dat deelnam aan een fellowship of dat een verzoek indiende om een verbetertraject bij de CLI uit te voeren nam af, omdat docenten een hoge werkdruk ervaarden door het omzetten van hun onderwijs naar een online leeromgeving. Echter, door de praktische ondersteuning van de *learning innovators* bij de faculteiten en de vele online-faciliteiten die de CLI bood, vond professionalisering van docenten wel degelijk plaats. De samenwerking leidde onder meer tot:

- Het in snel tempo inrichten van een voorziening voor toetsen op afstand via digitaal toetsen en online *proctoring* zodat de tentamens doorgang konden vinden.
- Het aanbieden van didactische ondersteuning voor online en onderwijs en toetsing via de LI-teams.

### Tevredenheid van docenten (KPI)

Op 13 december 2021 vond een dialoog plaats met docenten vanuit alle faculteiten onder leiding van een onafhankelijk moderator en in het bijzijn van *peers* van andere onderwijsinstellingen. Naast een grote tevredenheid over het cursusaanbod dat de CLI biedt, gaven leden van de *Community of Practice* aan dat er moet worden geïnvesteerd in de tijd die docenten krijgen om een wezenlijke verbinding met studenten aan te gaan. Verder gaf men aan dat de Erasmiaanse waarden voor docenten beter benadrukt zouden kunnen worden.

## Persoonlijk en Online Leren (OCW-thema 4 en 5)

tabel 7.10 Financiële verantwoording persoonlijk en online leren x €1.000

|                                       | realisatie 2019 | realisatie 2020 | realisatie 2021 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Digitaliseringsprojecten              | 490             | 522             | 154             |
| Innovatieprojecten                    | 677             | 430             | 228             |
| Interactieve tool voor docenten       | 90              | 70              | 46              |
| Studentenprojecten                    | 3               | 128             | 181             |
| Professional development of lecturers | 220             | 385             | 375             |
| CLI Fellows                           | 41              | 303             | 285             |
| ErasmusU_Online projects              |                 |                 | 74              |
| <b>Totaal</b>                         | 1521            | 1838            | 1343            |

### Doelstellingen persoonlijke en online leren (OCW-thema 4 en 5)

Persoonlijk en online leren richt zich op het vernieuwen van de online leeromgeving voor studenten zodat zij beter worden uitgedaagd. Innovaties stellen studenten in staat om (a) buiten de campus, in hun eigen tijd, te leren, (b) meer en betere feedback op het leerproces te ontvangen en (c) ervoor te zorgen dat het onderwijs kan worden aangepast aan specifieke leervragen van studenten.

Faculteiten besteden zelf veel aandacht aan het ontwerp van een online leeromgeving, maar de aanjaag- en ontwikkelingsfunctie van de CLI is cruciaal. Eind 2021 droeg de CLI bij aan tachtig projecten in samenwerking met faculteiten, waarvan 25 nog niet zijn afgerond. Dit gebeurt meestal op verzoek van docenten en de *Learning Innovation Teams* die een onderwijsonderdeel willen herontwerpen.

De COVID-19-pandemie stelde de oorspronkelijke plannen voor hybride en meer persoonlijk leren in een ander daglicht. Het leidde tot een enorme vlucht van het afstandsonderwijs, waarbij werd geïnvesteerd in hulpmiddelen om de online didactiek bij onderwijs op afstand te versterken. De CLI gaf, naast veel technische ondersteuning, veel workshops, webinars en *toolkits* mee voor docenten om hun lessen online te geven (zie: Versterken Innovatiekracht van docenten). De doelen ten aanzien van meer gepersonaliseerde leerroutes of een nieuwe opzet van hybride leren, met behulp van bijvoorbeeld *serious gaming*, bleven door de COVID-19-pandemie meer op de achtergrond. In de komende periode tot aan 2024 zal dit onderwerp een grotere nadruk krijgen.

### KPI Persoonlijk en Online leren

Resultaten 2019-2020 Persoonlijk en Online leren

| KPI 2019- 2021 te meten                  | Met als uitkomst                         |
|--|--|
| CLI: 150 projecten                       | Versterking online leeromgeving          |
| Implementatie blended hoorcolleges (ESE) | A synchroon onderwijs mogelijk maken     |
| Adaptief onderwijs (Erasmus MC, ESE)     | Betere aansluiting beginsituatie student |
| Simulatie games (ESHCC)                  | Betere aansluiting arbeidsmarkt          |

*Resultaten 2019-2021 Persoonlijk en Online leren*

In totaal werden 240 cursussen aangepast (mede door COVID 19) en werden vier projecten met betrekking tot assessment afgesloten (ESSB). De tevredenheid van de studenten is doorgaans redelijk tot goed (3,5 of hoger op een 5-puntenschaal en 7 of hoger op een 10-puntenschaal). De verbeterde cursussen komen beter tegemoet aan de beginsituatie en motivatie van de student, door bijvoorbeeld *serious gaming* (ESHCC) of adaptieve modules (Erasmus MC) en het tijd en plaats onafhankelijk maken van leren. De kennisclips van de faculteit Economie zijn hier een voorbeeld van. Studenten bereiden het onderwijs thuis voor om zo beter voorbereid te zijn op de werkgroepen. Verder is online *tooling* gebruikt om studenten in simulaties of (interdisciplinaire) casussen te laten samenwerken (Eshphil).

Eind 2021 werkte CLI mee aan tachtig projecten in samenwerking met faculteiten, waarvan 25 nog niet afgerond zijn. De nieuwe projectronde in 2021 is uitgesteld. Naar aanleiding van een diepgaande evaluatie en gedachtenvorming over onlineonderwijs na COVID-19, zal een nieuw investeringsplan vanaf 2022 worden opgesteld en wordt de ondersteuning hervat. In de overzichten in hoofdstuk 11 staan de verschillende projecten kort beschreven.

In december is een dialoog gevoerd met dertig medewerkers van faculteiten en twee *peers* van hoger onderwijsinstellingen om de uitkomsten van alle 'online leren- projecten te duiden. De conclusie was dat het concept van online leren verder moet worden uitgewerkt. De functie van online leren bij kennisoverdracht dient te worden vastgesteld, net als het toepassen van kennis om vraagstukken op te lossen en de persoonlijke vorming van de student. Hierbij is het individueel maken van het onderwijs misschien noodzakelijk, maar het beter doordenken op welke wijze online didactiek kan bijdragen aan betere leeropbrengsten moet voorop staan. De CLI heeft door het uitstellen van projecten middelen kunnen reserveren om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van online leren aan de EUR in de periode 2022-2024. Zij zullen dit doen op basis van een herzien plan naar aanleiding van de *midterm*-evaluatie.

In totaal werden door alle faculteiten 240 cursussen aangepast (mede door COVID 19) en werden vier projecten met betrekking tot assessment afgesloten (bij ESSB). De tevredenheid van de studenten is doorgaans redelijk tot goed (3,5 of hoger op een 5-puntenschaal en 7 of hoger op een 10-puntenschaal). De verbeterde cursussen komen beter tegemoet aan de beginsituatie en motivatie van de student, door bijvoorbeeld *serious gaming* (ESHCC) of adaptieve modules (Erasmus MC) en het tijd en plaats onafhankelijk maken van leren. De kennisclips van de faculteit Economie zijn hier een voorbeeld van. Studenten bereiden het onderwijs thuis voor om zo beter voorbereid te zijn op de werkgroepen. Verder is online *tooling* gebruikt om studenten in simulaties of (interdisciplinaire) casussen te laten samenwerken (Eshphil).

Eind 2021 werkte CLI mee aan tachtig projecten in samenwerking met faculteiten, waarvan 25 nog niet afgerond zijn. De nieuwe projectronde in 2021 is uitgesteld. Naar aanleiding van een diepgaande evaluatie en gedachtenvorming over onlineonderwijs na COVID-19, zal een nieuw investeringsplan vanaf 2022 worden opgesteld en wordt de ondersteuning hervat. In de overzichten in hoofdstuk 11 staan de verschillende projecten kort beschreven.

### **Tevredenheid persoonlijke en online leren**

In december is een dialoog gevoerd met dertig medewerkers van faculteiten en twee *peers* van hoger onderwijsinstellingen om de uitkomsten van alle 'online leren- projecten te duiden. De conclusie was dat het concept van online leren verder moet worden uitgewerkt. De functie van online leren bij kennisoverdracht dient te

worden vastgesteld, net als het toepassen van kennis om vraagstukken op te lossen en de persoonlijke vorming van de student. Hierbij is het individueel maken van het onderwijs misschien noodzakelijk, maar het beter doordenken op welke wijze online didactiek kan bijdragen aan betere leeropbrengsten moet voorop staan. De CLI heeft door het uitstellen van projecten middelen kunnen reserveren om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van online leren aan de EUR in de periode 2022-2024. Zij zullen dit doen op basis van een herzien plan naar aanleiding van de *midterm*-evaluatie.

## Impactleren (OCW 4)

tabel 7.11 De financiële realisatie x € 1000

| Onderdeel | Budget '19 | Realisatie '19 | Budget '20 | Realisatie '20 | Budget '21 |
|-----------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| latC      |            | 0              | 1          | 546            | 317        |
|           |            |                |            |                | 1.254      |

### Doelstellingen Impact at the Core

*Impact at the Core* begon in 2020 en is gericht op het ontwikkelen van impact-onderwijs, met als belangrijkste doelstelling om in 2024 iedere student in ieder studieprogramma van de EUR tenminste één keer onderwijs aan te bieden, waarbij samen met direct belanghebbenden van buiten de universiteit gewerkt wordt aan maatschappelijke en/of transitie-vraagstukken.

Subdoelstellingen voor de periode 2020 en 2021 waren:

- Het ontwikkelen van cursussen, didactische aanpakken en toetsingsvormen binnen de grenzen van de Nederlandse wetgeving en de ambities van de EUR.
- Het betaalbaar en uitvoerbaar ontwerpen van dit onderwijs, gegeven de grote studentenaantallen en de werkdruk van docenten.
- Het onderzoeken en implementeren van instrumenten in de leeromgeving die het impactleren ondersteunen en de kwaliteit van het onderwijs borgen:
  - Een digitaal systeem waarin bedrijven/overheden, docenten en studenten samen projecten kunnen uitvoeren,
  - Docentprofessionalisering (ontwikkelen en aanbieden).
- Kennisdelen in een *Community of Practice*. Samen met studenten en docenten leren uit de vele experimenten en docenten een mogelijkheid bieden voor intervisie.

#### KPI Impact at the Core

| KPI 2020/2021   | Met als uitkomst  |
|---|---|
| Elk programma (Bsc/Msc) geeft studenten minimaal 1 maal de kans om een real time, wicked probleem op te lossen. Realisatie zie tabel 7.14 | Een leeromgeving en goed opgeleide docenten maken het mogelijk dat studenten met externe belanghebbenden belangrijke uitdagingen uit de buitenwereld betekenis geven. |
| Elke faculteit heeft een visie op impactleren. Realisatie: verschoven naar eind 2024.   |   |

|  |  |
|--|--|
| Er is een supportsysteem voor docenten om impactleren te organiseren. Realisatie: aankoop Riipen. Start implementatie. |  |
| Er is een microlab voor docenten beschikbaar. Gerealiseerd in 2021.  |  |
| Alle faculteiten nemen deel aan een Community of Practice met 134 actieve leden. Gerealiseerd in 2021.                 |  |
| <b>KPI 2022 en verder</b>  |  |
| Opschaling van het aantal initiatieven. Realisatie in 2024.  | Er is een samenhangende didactiek die op het niveau van de instelling samenvat wat impactleren betekent. |
| Formuleren van een didactiek. Realisatie in 2024.  |  |
| Impactleren is opgenomen in OER elk programma Realisatie in 2024.  |  |

### Impact leren in de bachelor programma's (KPI)

Er werden in 2020 en 2021 met behulp van het programma *Impact at the Core* achttien projecten uitgevoerd waar ongeveer 2.000 studenten aan deelnamen. De nadruk lag op het bacheloronderwijs. Voor de periode na 2022 ligt de nadruk meer op het masteronderwijs.

Een korte beschrijving van de projecten is uitgewerkt in onderstaand overzicht. Een uitgebreid overzicht van de projecten en programma's is als bijlage bij het jaarverslag bijgevoegd.



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>Rotterdam School of Management</b></p> <p>De bachelor buitenlandstage I DO werd voor de tweede keer aangeboden aan een groep van 60 studenten. Oud-studenten werden opgeleid als coach door middel van een ontwikkelde module rondom leiderschap. Binnen I DO werd ook het stakeholdersplatform Rijpen voor het eerst getest.</p> <p>Binnen de masteropleidingen wordt gewerkt aan het integreren van <i>experiential learning</i> en het ontwikkelen van overdraagbare vaardigheden om een positieve impact te maken.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs en een betaalbaar en uitvoerbaar onderwijsmodel voor impact leren.</p> | <p><b>Erasmus School of Philosophy</b></p> <p>De bachelor voerde een stage in waarbij aan studenten wordt gevraagd een uitdaging in stad/regio te vinden en die – samen met partijen – bespreekbaar te maken.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impactonderwijs en een betaalbaar en uitvoerbaar onderwijsmodel voor impact leren.</p> | <p><b>Erasmus School of Social and Behaviour Sciences</b></p> <p>Voor het tweede jaar op rij evalueerde Impact at the Core hoe studenten, bedrijven, gemeenten in het Design Atelier van de master Bestuurskunde samenwerken. Wat werkt wel? Wat werkt niet?</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs.</p> | <p><b>Erasmus Medical Centre</b></p> <p>Hoe laat je studenten in een uitdagend onderwijsprogramma ontwerpend bezig gaan met projecten in de stad? Impact at the Core begeleidde een pilot projectmatig onderwijs bij Erasmus MC.</p> <p>Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs.</p> |
|--|--|--|--|

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>Erasmus School of Law</b><br/>         Binnen de bachelor Rechtsgeleerdheid is gewerkt aan een pilot voor integratief vak dat drie rechtsgebieden samenbrengt. En is een clinic ontwikkeld binnen de master <i>International and European Union Law</i> die in 2022 als pilot start. Verder is gewerkt aan de praktijkgerichtheid van de masters Criminologie, privaatrecht en financieel recht.</p> | <p><b>Erasmus School of Health Policy Management</b><br/>         Bij ESHPM werd met docenten een beter begeleidings- en beoordelingsmodel ontworpen bij de cursus Technologie en Innovatie van de bacheloropleiding Gezondheidswetenschappen.<br/><br/>         Uitkomsten dragen bij aan een didactiek voor impact onderwijs.</p> | <p><b>EUR-Breed</b><br/>         In het multidisciplinaire honoursprogramma <i>'Tackling Inequalities'</i> werd gewerkt aan de reflexieve vaardigheden van de student en de samenwerking met maatschappelijke partijen.<br/><br/>         In de 'Impact Ruimte' is gewerkt aan het creëren van nieuwe didactische interventies en het creëren van een meer open leeromgeving waarbij studenten werken aan nieuwe (impact) vaardigheden.</p> |  |
|--|---|---|--|

Vice-decanen Onderwijs van alle faculteiten stemden in juni 2021 in met het ontwikkelen van een pilot 'impact ruimte' in het derde jaar van de bacheloropleidingen. Doel is om in het derde bachelorjaar de student te helpen een maatschappelijke uitdaging te kiezen waar tijdens de minor- en afstudeerfase aan kan worden gewerkt. Studenten studeren dan bijvoorbeeld af op een ontwerp of benaderingswijze van een belangrijk maatschappelijke uitdaging. Aan dit doel wordt vanaf 2022 gewerkt.

### Vraagstukken ophalen uit de omgeving (KPI)

De EUR haalt vraagstukken uit haar directe omgeving op. In 2021 zijn twee *'impact education dialogues'* georganiseerd waarbij zowel personen vanuit het onderwijs en stakeholders uit de maatschappij aan tafel zaten om te praten over hoe het onderwijs beter kan aansluiten op de vragen vanuit de maatschappij. De eerste dialoog richtte zich op het zorgdomein en ging onder meer in op het belang van techniek, ethiek en interdisciplinariteit. Bestuurders van zorginstellingen en van het ministerie van VWS benadrukten het belang om studenten tijdens hun studie met concrete vraagstukken aan de slag te laten gaan. In oktober werd samen met de studenten van GIDS van het Erasmus MC een dialoog gevoerd over het belang van technologie in het medisch onderwijs.

### Training voor docenten (KPI)

Samen met de CLI ontwikkelde *Impact at the Core* een *microlab* en een apart introductie tot impact gedreven onderwijswebinar dat in 2021 werd gelanceerd.

### Makkelijker samen leren met de buitenwereld: een supportsysteem (KPI)

Als eerste universiteit in Europa is er ook een stakeholdersplatform aangeschaft om de samenwerking tussen het onderwijs en de buitenwereld binnen de leeromgeving te versterken en mogelijk te maken. Na een pilotfase zal dit platform in 2022 verder worden geïntroduceerd.

## Innovatieve Ruimte: Erasmus X

tabel 7.12 De financiële realisatie x € 1000 (uitwerking in detail volgt in 'Deeloverzichten op instellings- en facultair niveau')

| Onderdeel | Budget '19 | Realisatie '19 | Budget '20 | Realisatie '20 | Budget '21 | Realisatie '21 |
|-----------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| EURx      | 0          | 53             | 1.400      | 859            | 1.600      | 1.006          |

## Doelstellingen Erasmus X

Erasmus X is een innovatielab dat werkt aan toekomstgericht onderwijs. Dat betekent dat het onderwijs plaats vindt in een omgeving die past bij de persoonlijke voorkeuren van de studenten. In toekomstgericht onderwijs neemt co-creatie een belangrijke plaats in, net als de inzet van opkomende technologieën. Erasmus X heeft drie belangrijke doelen: EdTech verder ontwikkelen, complexe innovaties ontwerpen met externe stakeholders, en het gezamenlijke ontwerpen met studenten (co-creatie).

In 2020 en 2021 had de COVID-19-pandemie een grote invloed op het onderwijs in het algemeen en de Erasmus X-projecten in het bijzonder. Projecten met een sterke co-creatie, waarbij fysieke aanwezigheid noodzakelijk was, kwamen te vervallen. Erasmus X bleek zeer flexibel en innovatief en ontwikkelde in 2020 nieuwe projecten gericht op de omgang met de effecten van COVID-19. Door de inzet van Erasmus X konden studenten toch deel uitmaken van een *community* en konden studenten samen met Erasmus X nieuwe oplossingen voor hun onderwijs bedenken en uitvoeren. Studenten ontwikkelden samen met Erasmus X een Erasmus *Minecraft Campus*, een online leeromgeving en didactisch ontwerp voor het *Pre Academic Programme* (gericht op persoonlijke leiderschapsonwikkeling) en de *Erasmus X-minor*. Mooie voorbeeldprojecten uit 2021 worden hieronder beschreven.

In 2021 is door de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), docenten van de Erasmus School of Law en onderwijskundige ondernemers van ErasmusX voor het nieuwe vak Tech\*Legal (BA Erasmus School of Law) een volledig nieuwe online omgeving ontwikkeld waar *game-based learning* als basis is genomen. De 1500 (zowel voltijd als deeltijd-) studenten kunnen in kleine groepen in online virtuele *escape rooms* of individueel via Canvas het vak volgen en afronden. Dit project is in co-creatie ontwikkeld en ingevoerd met docenten, het *Learning en Innovation team* van ESL, voltijd en deeltijd studenten en de EUR I- afdeling. De uitkomsten en effecten van het project worden onderzocht en zullen medio 2022 worden gepubliceerd.

In vervolg op het experiment in academisch jaar 2020-2021 is het *framework* voor programmatisch toetsen in de Minor *Future Learning with EdTech* doorontwikkeld. Eén van de vragen in 2020-2021 was: 'Is het programmatisch toetsen model ook bruikbaar binnen faculteiten met een grote studentenpopulatie?' Om deze vraag over schaalbaarheid te kunnen beantwoorden, ging ErasmusX aan de slag met een herontwerp van het *framework*, met als resultaat een zogenaamde '*solo taxonomy framework*'. Dit solo *framework* is in academisch jaar 2021-2022 getest op student-gebruiksvriendelijkheid en zal in 2022-2023 in de nieuwe LDE-CEL minor getoetst worden op schaalbaarheid.

## Minecraft Campus and game-based Tech\*Legal: "contextual" online leren

De *Minecraft campus* werd in 2020 ontwikkeld en biedt studenten tijdens 'lockdowns' de mogelijkheid om sociale en lerende activiteiten te ondernemen. En het doet meer. Het biedt studenten een andere, uitdagende en virtuele leeromgeving waar ze samen leren. In 2021 werd het concept overgenomen door de TU Delft en een aantal hogescholen in Nederland. ErasmusX ontwikkelde voor de EUR het platform verder door. Studenten leerden in een game probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen. In 2021 werden 1200 sessies georganiseerd. De gemiddelde gebruiker wandelde niet minder dan een uur over onze online campus. In november 2021 heeft Erasmus X 'The Best in Class'-prijs voor de beste virtuele campus in ontvangst mogen nemen. De prijs is een initiatief van The Class Foundation en is gericht op het vinden van oplossingen voor het gebrek aan studentenhuisvesting. Naast de *Minecraft Campus* experimenteerde Erasmus X met vergelijkbare online leeromgevingen. Eén van de virtuele omgevingen die zich het beste bleek te lenen voor het onderwijs is het technologische platform *Gather Town*.

## Evidence Based

Momenteel doet Erasmus X onderzoek naar de impact van *game-based* leren op motivatie van studenten en het effect op leren en de impact van een virtuele leeromgeving op 'sense of belonging'.

## Docent gedreven

Een concrete opbrengst voor de universiteit is dat Erasmus X werkt aan het ontwikkelen van blauwdrukken die met alle faculteiten wordt gedeeld om het *game-based* learning te stimuleren. De tussentijdse opbrengsten en gameconcepten zijn gedeeld op de CLI bEURs in oktober 2021 en het jaarlijkse LDE-CEL evenement in december 2021. Als spin-off van dit eerste experiment wordt momenteel een cursus voor de master in innovatie bij RSM (*Design Doing*) ontwikkeld door Erasmus X en mede gecreëerd met studenten in *Gather Town*. Tot slot hebben op 17 december 2021 ruim 20 docenten van verschillende faculteiten deelgenomen aan een eerste event rondom *game-based learning* op EUR. In 2022 zullen rondom dit thema meerdere activiteiten worden gehost.

## Fail Fast Forward: het belang van falen en veerkracht

Dat falen evengoed informatie oplevert en ook kan helpen bij het streven naar excellentie en goed presteren, wordt vaak buiten beschouwing gelaten. Om met docenten en studenten in gesprek te gaan over falen en veerkracht heeft Erasmus X een serie workshops gelanceerd waarbij deze thema's centraal staan. De workshops werden in 2021 vijf keer gegeven. De workshops brengen studenten, docenten en de academische gemeenschap in gesprek over falen en veerkracht. Deelnemers wisselen praktische tips uit. In 2022 wordt deze workshop minimaal één keer per maand in samenwerking met faculteiten verzorgd. Daarnaast is ErasmusX in samenwerking met ESL en EUC ook bezig met het ontwerpen van een *failure/resiliency track* binnen de faculteiten en een tutortraining voor de betrokken tutoren en studieadviseurs/ coaches.

## Safe Space

Naast het aanjagen van onderwijs gerelateerde innovaties wordt ook gewerkt aan het bevorderen van een innovatieve organisatiecultuur. Een veilige experimenteerruimte is voorwaardelijk voor een innovatieve organisatiecultuur. Zóh ruimte kent naast fysieke aspecten, zoals de nieuwe fysieke locatie op de Nassaukade in Rotterdam Zuid, ook mentale aspecten, zoals een specifieke *mindset* waarin falen en veerkracht als essentiële elementen van het leerproces worden beschouwd (zie bijv. de Fail Fast Forward workshops).

## Bevindingen Raad van toezicht en Universiteitsraad

De Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht neemt kennis van incidentele maatregelen die dienen ter versterking van de kwaliteit van het onderwijs. In 2021 betrof dit de verdere implementatie van de middelen die voortvloeien uit de Kwaliteitsafspraken, alsmede de planvorming ten aanzien van de middelen die voortkomen uit het Nationaal Programma Onderwijs.

### Kwaliteitsafspraken

De Kwaliteitscommissie was in 2019 en 2020 intensief betrokken in de fase van planvorming. De commissie sprak met vertegenwoordigers van innovatieprogramma's over Welzijn, Impactleren, de Community van Leren en Innoveren en de Innovatieruimte. In deze gesprekken stonden de doelstellingen, vorderingen en effecten op de onderwijskwaliteit centraal. Verder ontving de Kwaliteitscommissie tweemaal per jaar een integraal rapport over de voortgang op in- en output indicatoren, de financiële realisatie en de risicofactoren. De Kwaliteitscommissie werd betrokken bij de opzet van de midterm evaluatie en werd geïnformeerd over de uitkomsten van de gesprekken met de lerende gemeenschappen op de verschillende thema's in december 2021.

### Nationaal Programma Onderwijs

De Kwaliteitscommissie werd geïnformeerd over de planvorming van de NPO-middelen, specifiek gericht op studentenwelzijn, in- en doorstroom van studenten en de voortgang van het onderzoek voor wetenschappers met een tijdelijke aanstelling. Omdat de implementatie in het derde kwartaal van 2021 startte en er in het vierde kwartaal weer verstrekende maatregelen werden genomen in het kader van COVID-19, heeft de Kwaliteitscommissie nog onvoldoende inzicht in de effecten van de middelen.

De Raad van Toezicht stelt vast dat zij nauw betrokken is bij de inrichting van de plannen ten aanzien van onderwijskwaliteit. Alhoewel er nog verbeterpunten liggen ten aanzien van de verdere aanscherping van de monitoring van de effecten op de onderwijskwaliteit, ziet de Raad van Toezicht een duidelijke versterking van de kwaliteitscultuur. In vele interfacultaire samenwerkingsverbanden wordt geleerd en samengewerkt op thema's van onderwijskwaliteit zoals bijvoorbeeld impactleren. De wijze waarop wordt samengewerkt, alsmede de wijze waarop in toenemende mate inzicht wordt verschaft in de effecten op de kwaliteit van het onderwijs, leiden tot tevredenheid van de Raad van Toezicht. Zij ervaart het gesprek met het bestuur als positief en zij vertrouwt erop dat een intensivering van het gesprek met de medezeggenschap van de instelling tot een verdere verheldering en aanscherping zal leiden.

### Bevindingen Universiteitsraad

*This document serves as a short reflection of the HoKa Workgroup of the University Council (UC) regarding the developments of the HoKa investments in the past four years. This reflection is given in the context of the mid-term evaluation of HoKa, which is made in the entire university in different faculties and central levels of the organization. It is important to notice that this document was written by the current members of the HoKa Workgroup of the UC; most of these members started working on HoKa-related themes in the academic year 2021-2022, which means that they were not present in the drafting and establishment of the HoKa related plans of the university. However, they possess a very global view of HoKa by communicating with colleagues, studying the current plans, and discussing with the different teams in charge of managing the investments.*

*In order to properly reflect on various aspects of the investments, this document is structured in four sections. Firstly, the HoKa Workgroup will give a short global overview of the strengths and weaknesses of the innovation system that comes from HoKa investments. Secondly, there will be a short review of each of the projects that co-create with the HoKa Workgroup (Student Wellbeing, Impact at the Core, and Erasmus X). Thirdly, there will be a commentary of how the Workgroup perceives some of the HoKa-experiences from other participatory bodies at a faculty and program-level. Lastly, some conclusions and recommendations from the HoKa Workgroup will be given.*

## **1. Global overview of the HoKa investments from the HoKa Workgroup**

*The HoKa Workgroup considers that there are a few advantages and disadvantages to the current scheme in which the investments are set. The current investments have proven to be effective in boosting bottom-up ideas for the improvement of education at EUR. HoKa has united different levels of university participation and management teams on the common goal of making education better. Additionally, the extra funding from the HoKa means has given room for necessary links between faculties at the university, which allows for the emergence of more interdisciplinary education. Lastly, some of the projects have allowed for inexpensive and sustainable initiatives that could continue in the university even without the income of the HoKa funds, as new structures have been founded in the university.*

*However, the HoKa investments also present a lot of challenges and weaknesses. In order to coordinate different levels of management, there are many bureaucratic needs to fulfill, which makes HoKa projects less flexible than desired due to the time it takes to make changes in the plans. Furthermore, there is uncertainty about the investments of HoKa, as the university is not sure on structural income for HoKa funds. Thus, this uncertainty limits the possibility of some project managers planning educational improvements in the long term that require structural funding. This point aligns with uncertainties over the student growth at EUR, as it appears from the HoKa reporting that only a small fraction of students is being impacted by HoKa while the student population is growing extensively.*

*Additionally, from a participatory-body perspective, the monitoring of HoKa can be confusing. The HoKa plans were drafted four years ago, and the participation bodies are re-established every academic year with new members. Therefore, there is a lack of continuity in the monitoring of the project, which can lead to contradicting opinions on the best path to achieve the originally drafted goals. Another point of attention is the balance between different staff members being hired through HoKa funds. For instance, there is a question of whether there is enough academic staff and support staff joining the university, or if the staff is more related to managerial positions.*

*Lastly, one of the most difficult challenges to deal with regarding HoKa is the complexity of measurability on the improvement of quality of education. As there are many factors involved in the experience of education for EUR students, participatory members of different levels of the university have explained that they are unable to determine whether education is directly improving because of HoKa, or if other factors are more influential in boosting the quality of education.*

## **2. Central EUR HoKa Projects**

### **2.1 Student Wellbeing**

*The project of Student Wellbeing has been developing different sub-projects in the last academic years. There are four subprojects within the Student Wellbeing Program: (1) Student Support Services and Lecturers, (2) E-Platform and Helpline, (3) Student Living Room, and (4) Mission and Data. Overall, the Student Wellbeing Program has worked hard and made progress in most projects but also encountered difficulties (due COVID-19). For example, a chain of care has been mapped out and a video regarding mental wellbeing has been made (Student Support Services and Lecturers).*

Data collection using the EUR Student Wellbeing Monitor and the online Student Wellbeing Platform is ongoing (E-Platform and Helpline, and Mission and Data). However, the project team had trouble with finding a suitable location with good visibility on campus Woudestein for the Student Living Room.

The University Council representatives meet with the Student Wellbeing project team approximately twice a month. During these meetings the project leads give updates on the subprojects and there is time for discussion with and input from the representatives. The workgroup believes that their input and questions are appreciated. However, there are some concerns regarding the communication with the project team and procedure outside of the meetings. The reason for this was when a topic concerning Student Wellbeing was put on the UC's agenda (i.e., voting on Living Room switching locations with UC office) without the workgroup being informed by the project team beforehand. As a consequence, the workgroup felt somewhat left out and unprepared. After discussing this with the project team, the workgroup feels confident in the collaboration between the UC and the Student Wellbeing project team in the future, as long as we are informed on time.

The workgroup sees immense potential in the Student Wellbeing project, in particular in LiveVersity and the career service. Therefore, the workgroup would like to suggest the Student Wellbeing program to explore a possible collaboration between the Living Room and LiveVersity (wellbeing courses) and career services (workshops). This will not only distinguish the Living Room from more general study spaces, but also increase visibility of the Personal Professional Development of Students projects

## **2.2 Impact at the Core**

In the past two years, much has already been achieved in the Impact at the Core project. Educational innovations that fall under this project have been initiated in programs at almost all schools at EUR. These innovations cover a wide range of possible ways to implement the idea of having students work on actual challenging problems in modern society. Additionally, through workshops/meetings, the project team has reached out to members of the Erasmus community who are interested in the topic of creating impact. During these meetings participants were informed about innovations, but they were also asked for their own ideas, which stimulates involvement and enables the possibility of co-creation. Furthermore, important practical matters have been arranged to facilitate the involvement of external stakeholders, such as the contract with Riipen and cooperation with Erasmus Verbindt.

The University Council is satisfied with the way it has been involved in the project. The UC regularly received updates on various aspects of the project. Discussions have always been open with enough room for the Council to ask (critical) questions, express opinions and suggest ideas. In short, the UC is positive about the project so far. For the coming two years, the Council sees five main challenges related to the project. Firstly, the project has been successful in providing support to the schools through its learning innovators and project officers. While there is a growing demand for such support, the capacity for providing it is limited and not easily increased with the current labor market. This may threaten the number of educational innovations that can successfully be implemented. Secondly, a proper assessment for impact-related education is a challenge in itself, and it requires the development of tools and training for lecturers.

Thirdly, the UC is aware that the evaluation of the effectiveness of the various innovations still must take place. Yet, the Council is looking forward to the results of these evaluations and expect them to be based (among other things) on solid academic research. Fourthly, while almost all schools have educational innovations underway that fall under Impact at the Core, some schools are more involved than others. Ideally, all the schools would make a clear commitment and show willingness to exchange experiences and ideas. Only in this way, the projects can have an EUR-

wide impact in the longer term. Lastly, the workshops/meetings appear to attract relatively few students and their perspective may be lacking during the development of innovations. More involvement of students could enhance the effectiveness of the whole project.

### **2.3 Erasmus X**

Looking at EURx' current progress through the light of the mission statement, vision and goals from the Transformation Map document, judging from the experiences and observations of the representatives, the outlook to meet the goals is rather positive. Given the limitations of possible ending of HoKa financing in the coming years, EURx is prepared to create long-lasting changes and value for the Erasmian community. Over the coming years, EURx is set to increase spending on developing university innovation culture and develop knowledge for the organization. Given the limitations, EURx is not set to start new projects, but develop ones that are already being developed or in the pipeline. Furthermore, UC representatives are positive about the prospects of the new location in the South of Rotterdam, as it has the potential to become a hub connecting Rotterdam youth and societal partners to create value for both Rotterdam and Erasmian communities in an engaging way. The location can be a valuable bridge between the university in the North of the city with the diverse and vibrant community in Rotterdam South.

The representatives of the HoKa Workgroup meet twice a month with EURx management team. The first sessions were aimed at presenting the representatives with the projects and progress of EURx. Over this period, members of the Council visited the Minecraft campus during a scavenger hunt and were present at the unofficial opening of the location of EURx in the Southern part of Rotterdam. The last meetings with EURx were centered on the budget, where the UC representatives had extensive time to ask questions and give feedback on their concerns about the budget and discuss it with the taskforce and the whole University Council. After their questions were answered, the UC members recommended to their colleagues the consent on the Budget of the project.

### **3. Experiences of other Participatory Bodies**

The HoKa Workgroup has been in direct contact with various participatory bodies at the university to discuss the status of the HoKa funds. From the different discussions, the Workgroup can identify various points of concern coming from the decentralized representatives. Among them, it is possible to recognize some bureaucratic issues arising from the complicated institutional system behind HoKa; participatory bodies have trouble finding the correct channels to apply to innovation-related grants. Additionally, the participatory bodies explained that they perceive a lack of transparency when it comes to the overview of HoKa projects. Some faculties have experienced difficulties contacting their L&I representatives, as well as the CLI.

Furthermore, the setting in which HoKa is established hampers the continuity in the monitoring of the projects from participation, as council and program committee members change every one or two years. The COVIDpandemic has also set important challenges for the decentralized investments of HoKa. As plans were set in pre-pandemic time, their adaptation has been complex during the pandemic. In conclusion, although the HoKa funds have been able to provide a boost to some program-related initiatives, it is difficult to see the progress of the activities due to bureaucratic, practical, and pandemic-related reasons.

### **4. Recommendations**


- The university should provide adequate & systematic training for new members of participatory bodies on HoKa.
- The university should plan discussion on what will happen when there are no more HoKa funds within all levels of the institution.



- EUR should aim for the embedment of different HoKa projects within the structural funds of the university due to the uncertainty over the continuity of HoKa.
- The different L&I representatives should facilitate flexibility in the adjustment of HoKa projects.
- The university should facilitate channels of discussion in order to boost exchange between different levels of management and participation, as well as cooperation between faculties.

## **Detailoverzichten**

[Hier](#) zijn de detailoverzichten te downloaden.

A large audience of people is seated in a lecture hall. In the foreground, two women wearing hijabs are looking at a smartphone together. One woman is wearing glasses and a brown hijab, while the other is wearing a black hijab. They are both smiling. A coffee cup is visible on the desk in front of them. The background is filled with many other people, mostly men in suits, looking towards the front of the room. The text "8. Nationaal Programma Onderwijs en inzet van coronamiddelen" is overlaid on the image.

**8. Nationaal Programma Onderwijs en inzet van coronamiddelen**

## Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op maatregelen die de Erasmus Universiteit (EUR) nam om de impact van de COVID-19-pandemie op het onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering te beperken.

Studenten, docenten en onderzoekers werden hard geraakt door de lockdowns in 2021. Studenten dreigden een studieachterstand op te lopen door het uitvallen van lessen of examens, eerstejaarsstudenten stroomden in na aangepaste examenprogramma's in het voortgezet onderwijs en waren daardoor minder goed voorbereid. Tientallen onderzoekers liepen vertraging op. De wijzigingen in studieroutes van studenten door vertraging en de ondersteuning voor het onderwijs en onderzoek in een digitale wereld, legde in 2021 een druk op de bedrijfsvoering.

Het meest indringend waren de effecten van de COVID-19-pandemie echter voor studenten. Allereerst heeft COVID-19 impact gehad op hun studiekeuze en studieloopbaan. Meer studenten kozen ervoor te gaan studeren, waarbij de groei in het aantal studenten in de masteropleiding in het collegejaar 2020/2021 het grootst was.

Studenten in het eerste jaar bachelor kwamen vanuit een situatie waarin het onderwijs grotendeels op afstand had plaatsgevonden. Voor bachelor studenten waren eindexameneisen aangepast aan de veranderde omstandigheden. Dit had gevolgen voor hun studieloopbaan. Het leidde in 2020/2021 niet zozeer tot groter uitval, maar – mede door aanpassingen in de normen van het bindend studieadvies – stroomden meer studenten door naar het tweede jaar met een studieachterstand.

Tijdens de pandemie zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar het welbevinden van studenten. Alhoewel berichten over het studiesucces niet duiden op een grootschalige uitval of achterblijvend studiesucces, kopten de kranten 'Studenten zijn eenzamer, gestrester en maken zich grote zorgen over hun kansen op de arbeidsmarkt' (Trouw in 2020). De EUR voerde zelf onderzoek uit onder studenten en dat leidde tot vergelijkbare resultaten (Fruewirth, Biswas & Perreira 2021). Studenten aan de EUR, met name Nederlandse, voelden zich eenzamer dan voorheen of zelfs zeer eenzaam (47,09% van studenten die deelnamen aan de StudentMonitor 2020/2021). Verder gaf ongeveer eenzelfde aantal respondenten aan in een meer dan gemiddelde of ernstige depressie te verkeren.

Problemen bij studenten komen voort uit prestatiedrang in combinatie met onvermogen om over bij problemen hulp te vragen, zo blijkt uit gesprekken die de EUR na het onderzoek met studenten voerde. Dat was voor COVID-19 al het geval en dit is door deze pandemie versterkt.

De NPO-middelen (onderwijs) zijn daarom gebruikt om het welzijn van studenten te bevorderen en negatieve effecten (studievertraging en hiaten in de vooropleiding) op te lossen.

Tijdens het zomerreces is begonnen met de uitvoering van de plannen. Niet lang daarna kwam er een opleving van het virus en ging de universiteit weer 'op slot'. Veel plannen worden daardoor pas in 2022 uitgevoerd.

tabel 8.1

|           | 2019/2020 | 2020/2021 |
|-----------|-----------|-----------|
| Bachelor  | 7.678     | 7.829     |
| Master    | 5.867     | 7.187     |
| Premaster | 802       | 1.007     |

# Projectplannen

## Planvorming mei en juni 2021

Faculteitsbesturen is gevraagd om een eerste visie op de besteding van de middelen te formuleren. Die werden in de maanden mei en juni 2021 uiteengezet tijdens de reguliere bilaterale consultaties met het College van Bestuur. Uitgangspunt voor de uitwerking was het bestuursakkoord voor onderwijs en onderzoek (mei 2021). Daaropvolgend kwamen regelingen tot stand met instemming van de medezeggenschap.

tabel 8.2

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| Erasmus MC  | 19-<br>jul-<br>21 | De medezeggenschap geeft aan dat er naast de aandacht voor de details bij de uitwerking van de plannen, meer aandacht moet komen voor studentenwelzijn op de langere termijn.                       |
| Erasmus School of Economics                             | 8-<br>jul-<br>21  | De medezeggenschap is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan.  |
| Erasmus School of History,<br>Culture and Communication | 29-<br>jun-<br>21 | De medezeggenschap is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan.  |
| Erasmus School of Health<br>Policy Management           | 1-<br>jun-<br>21  | De medezeggenschap is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan.  |
| Erasmus School of Law                                   | 26-<br>okt-<br>21 | De medezeggenschap heeft ten aanzien van de remediërende sessies gevraagd om een rapportage ten aanzien van de ervaringen van de studenten.   |
| Erasmus School of Philosophy                            | 27-<br>mei-<br>21 | De medezeggenschap is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan. Echter, zij vraagt wel om aandacht voor studentenwelzijn op de langere termijn.  |
| Erasmus School of Social<br>Sciences and Behaviour      | 10-<br>jun-<br>21 | De medezeggenschap is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan en benadrukt de ruimte die studientoren en studieadviseurs moeten krijgen.  |
| Rotterdam School of<br>Management                       | 17-<br>jun-<br>21 | De medezeggenschap heeft aandacht gevraagd voor kwetsbare en/of achteropgeraakte studenten en de monitoring van de effecten van alle projecten en is zonder verdere aandachtspunten akkoord gegaan. |

## Governance plan- en besluitvorming NPO

tabel 8.3

| Gremium   | Afstemming  |
|---|---|
| Bestuur   | Beleidskader, monitoring en uitwerking van de plannen:  |
|   | College van Bestuur   |
|   | College van Decanen   |
| Medezeggenschap                                   | Faculteitsbesturen  |
|   | Conceptplannen voor thema In- doorstroom en Welzijn (zie hierna) en hoofdlijnen begroting voor alle overige thema's.    |
|   | Overleg met delegatie Universiteitsraad Kwaliteitsafspraken vanuit de Universiteitsraad (thema D)                       |
|   | Overleg op basis van open uitnodiging met een brede vertegenwoordiging vanuit de Universiteitsraad (volledige regeling) |
| Planvorming consultatie in- doorstroom en welzijn | Medezeggenschap of facultair niveau bij alle faculteiten  |
|   | Studieadviseurs, decanen en psychologen (E&S)   |
|   | Studentenvertegenwoordiging Welzijn Universiteitsraad   |
|   | Focusgroepen per faculteit over in/doorstroom en studentenwelzijn   |
|   | Gesprek met vice decanen onderwijs per faculteit  |
| Academische Zaken                                 | Overleg Vice Decanen onderwijs over probleemstelling en richting uitwerking van de plannen                              |
|   | Directeur Academische Zaken   |
|   | Coördinerend Beleidsmedewerker Onderwijsinnovatie   |
|   | Programmaleider en Academisch Leider Studentenwelzijn   |
| Finance & Control                                 | Hoofd afdeling Studentzaken   |
|   | Directeur Community voor Leren en Innoveren   |
|   | Directeur Corporate Planning en Control   |
| Marketing & Communication                         | Hoofd Financieel Beleid   |
|   | Hoofd Control & Risk  |
| Human Resources                                   | Directeur M&C   |
|   | Coördinator VO-HO   |
|   | Hoofd Policy Staff HR (Extra hulp in de klas en bestuursakkoord onderzoek)  |
| Faculteiten                                       | Jurist Policy Staff HR  |
|   | Beleidsmedewerker Policy Staff  |
|   | Decaan  |
|   | Vice Decaan Onderzoek   |
|   | Vice Decaan Onderwijs   |
|   | Directeur Bedrijfsvoering   |
|   | Coördinerend beleidsmedewerker  |
|   | Faculteitsraad  |

### Kaderregeling Onderwijs: specifieke afspraken in- en doorstroom en welzijn studenten

Faculteiten ontwikkelden aanvullende projectactiviteiten. Dat begon met een kwantitatieve en kwalitatieve nulmeting onder studenten van alle faculteiten. De resultaten zijn besproken met de faculteiten en vormden de basis voor plannen, die vervolgens weer zijn afgestemd met de medezeggenschap van de verschillende faculteiten.

Tijdens een werkconferentie van faculteiten, medewerkers van Studenten Services en het programma *Wellbeing* is bepaald welke onderwerpen op welk niveau (facultair of institutioneel) worden uitgewerkt. Alle maatregelen zijn voor het zomerreces vastgesteld. In de zomer vakantie werden de plannen uitgewerkt en afgestemd met andere initiatieven.

Op basis van gesprekken met de faculteitsbesturen en hun medezeggenschapsraden zijn alle maatregelen inhoudelijk besproken met de medezeggenschap en hebben zij voorafgaand aan het zomerreces ingestemd. In het zomerreces van 2021 heeft op basis van adviezen vanuit de werkconferentie planvorming plaatsgevonden voor activiteiten op centraal niveau, inclusief de afstemming met initiatieven op vergelijkbare thema's.

## Monitoring van bestedingen

Zoals vastgelegd in de interne rapportagesystematiek, leggen faculteiten driemaal per jaar intern verantwoording af over de besteding van de middelen. Dat gebeurt met een periodeverslag. In 2021 verschenen er twee – de eerste in augustus en daarna een eindejaarrapportage. Deze rapportages werden besproken met de faculteitsraden.

## Corona-enveloppe: plan, bijstelling, realisatie en vooruitblik

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de beschikbare budgetten per thema per faculteit.

| Allocation of money (in €)                    |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
|---|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|------------|---|
|   |             | Er.MC       | ESHPM      | ESE       | RSM EUR   | ESL       | ESSB      | ESHCC     | ESPhil  | ISS     | Central    |   |
| <b>1. Increased enrollments</b>               |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Structural</i>                             | <b>2021</b> | 2.676.372   | 378.955    | 1.105.286 | 1.547.401 | 884.229   | 765.805   | 402.640   | 134.213 |         |            |   |
| <b>2. Tuition fee compensation</b>            |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2021</b> |             |            |           |           |           |           |           |         |         | 10.009.068 |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2022</b> |             |            |           |           |           |           |           |         |         | 21.372.768 |   |
| <b>3. Extra hands in the classroom</b>        |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2021</b> | 367.340     | 52.013     | 151.704   | 212.386   | 121.363   | 105.109   | 55.264    | 18.421  |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2022</b> | 367.340     | 52.013     | 151.704   | 212.386   | 121.363   | 105.109   | 55.264    | 18.421  |         |            |   |
| <b>4. In- and Throughflow and Wellbeing</b>   |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2021</b> | 768.966     | 108.880    | 317.567   | 444.594   | 254.054   | 220.029   | 115.685   | 38.562  |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2022</b> | 576.724     | 81.660     | 238.175   | 333.445   | 190.540   | 165.021   | 86.764    | 28.921  |         |            |   |
| <b>5. Internships Erasmus Medisch Centrum</b> |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2021</b> | 1.117.779   |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <b>6. Research</b>                            |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2021</b> | 5.105.522   | 190.555    | 306.401   | 479.590   | 201.803   | 305.771   | 121.191   | 66.948  | 87.074  |            |   |
| <i>Incidental</i>                             | <b>2022</b> | 5.037.041   | 190.555    | 306.401   | 479.590   | 201.803   | 305.771   | 121.191   | 66.948  | 87.074  |            |   |
| <b>Total additional NPE money</b>             |             |             |            |           |           |           |           |           |         |         |            |   |
|   | <b>2021</b> | <b>2021</b> | 10.035.979 | 730.403   | 1.880.958 | 2.683.970 | 1.461.449 | 1.396.714 | 694.780 | 258.144 | 87.074     | - |
|   | <b>2022</b> | <b>2022</b> | 5.981.106  | 324.228   | 696.280   | 1.025.421 | 513.706   | 575.902   | 263.219 | 114.291 | 87.074     | - |

tabel 8.4

Thema 1 toont de stijging van de instroom studenten in het studiejaar 2020/2021 en thema 2 de compensatie voor de halvering van het collegegeld. Beide thema's zijn toegekend aan de normatieve rijksbijdrage. De financiële verantwoording in de jaarrekening verloopt zoals beschreven in art. 660.202 van de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving' in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Er is dan ook geen aanvullende verantwoording in dit bestuursverslag vereist.

Volledigheidshalve merken wij op dat de compensatie voor de verhoogde instroom verdeeld is conform het interne allocatiemodel van de EUR. Verder hebben de faculteiten op basis van het interne allocatiemodel hun aandeel in de opbrengsten collegegelden ontvangen. Voor de vaststelling van deze vergoeding is gerekend met de reguliere

(wettelijke) tarieven. Dat gebeurde zonder rekening te houden met de halvering van collegegeld vanwege COVID-19. Het gevolg van de werkwijze is dat de EUR het resultaat draagt. Dat resultaat is het verschil tussen de misgelopen baten als gevolg van de halvering van de collegegelden en de compensatie hiervan vanuit de NPO-gelden.

## Realisatie

Thema 3 tot en met 5 hebben betrekking op alle maatregelen ten aanzien van het onderwijs en thema 6 ten aanzien van onderzoek. De zogeheten corona-enveloppe is bedoeld om vertraging van studie of onderzoek te voorkomen of te herstellen.

Deze hoofddoelstelling is voor het onderwijs uitgewerkt in onderstaande thema's:

- Extra handen in de klas (zie 3. in onderstaande tabel);
- Soepele in- en doorstroom (zie 4. in onderstaande tabel);
- Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding (zie 4. in onderstaande tabel);
- Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen (zie 5. in onderstaande tabel);
- Middelen (zie 6. in onderstaande tabel) beschikbaar gesteld voor het opvangen van ontstane vertraging van onderzoekers. De middelen worden ingezet voor onderzoekers met een tijdelijk contract die vertraging opliepen door COVID-19 en met extra kosten werden geconfronteerd. De middelen zijn in het belang van hun wetenschappelijke carrière, de continuïteit van het onderzoek en de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland.

| Actuals (in €)                                |      | Er.MC     | ESHPM   | ESE       | RSM EUR   | ESL       | ESSB    | ESHCC   | ESPhil  | ISS    | Central    |
|---|------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|--------|------------|
| <b>1. Increased enrollments</b>               |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| Structural                                    | 2021 | 2.676.372 | 378.955 | 1.105.286 | 1.547.401 | 884.229   | 765.805 | 402.640 | 134.213 |        |            |
| <b>2. Tuition fee compensation</b>            |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| Incidental                                    | 2021 |           |         |           |           |           |         |         |         |        | 10.009.068 |
| <b>3. Extra hands in the classroom</b>        |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| NPO   | 2021 | 367.340   | 15.559  | 22.334    | 101.155   | 19.697    | 79.130  | 35.912  | 18.421  |        |            |
| Eigen middelen                                | 2021 | 149.474   |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| <b>4. In- and Throughflow and Wellbeing</b>   |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| Incidental                                    | 2021 | 386.503   | 98.248  | 27.141    | 162.436   | 100.703   | 67.794  | 58.000  | 38.562  |        |            |
| <b>5. Internships Erasmus Medisch Centrum</b> |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| Incidental                                    | 2021 | -         |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| <b>6. Research</b>                            |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| NPO   | 2021 | 2.548.337 | 90.205  | 29.657    | -         | -         | -       | 20.319  | 19.739  | 87.074 |            |
| Eigen middelen                                | 2021 |           |         |           |           |           |         |         |         | 24.500 |            |
| <b>Total additional NPE money</b>             |      |           |         |           |           |           |         |         |         |        |            |
| NPO   | 2021 | 5.978.552 | 582.967 | 1.184.418 | 1.810.992 | 1.004.629 | 912.729 | 516.871 | 210.935 | 87.074 | -          |
| Eigen middelen                                | 2021 | 149.474   | -       | -         | -         | -         | -       | -       | -       | 24.500 | -          |

tabel 8.5 Realisatie NPO-middelen over centrale diensten en faculteiten.

Hierna volgen de toelichtingen over enkele van de thema's uit het schema.

- Extra handen in de klas (#3 – G1-subsidie)
- In- en doorstroom en welzijn (#4 – niet-normatief)
- Stages Erasmus MC (#5 – niet-normatief)
- Onderzoek (# 6 - niet-normatief)

## Extra handen in de klas

| Balanspositie (in €)                   |       |        |             |         |         |         |        |        |         |       |         |
|--|-------|--------|-------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|-------|---------|
|  | Er.MC | ESHPM  | ESE RSM EUR | ESL     | ESSB    | ESHCC   | ESPhil | ISS    | Central | Total |         |
| <b>3. Extra hands in the classroom</b> |       |        |             |         |         |         |        |        |         |       |         |
| Incidental                             | 2021  | n.v.t. | 36.454      | 129.370 | 111.231 | 101.667 | 25.979 | 19.352 | n.v.t.  |       | 424.053 |

balanstotaal eind 2021.

Van de beschikbare middelen in 2021 (€ 1.083.600) is per ultimo balansdatum € 424.053 niet besteed. Deze (resterende) middelen zullen samen met beschikbare budgetten 2022 conform het (geactualiseerde) plan worden uitgegeven in 2022 en 2023. Oorzaak van het overschot is dat een deel van de uitvoering vanwege COVID19 is opgeschort. Daarnaast leidde de krappe arbeidsmarkt tot een vertraagde inhuur van nieuw personeel.

## Realisatie 'Extra handen' in 2021, inclusief inzet eigen middelen:

tabel 8.6

| Faculteit  | Toelichting  | Meerjarig budget | Besteding '21 | Prognose '22 | Prognose '23 |
|------------|--|------------------|---------------|--------------|--------------|
| ESPhil     | Structureel: 2 FTE. Incidenteel 3,4 FTE. Incidentele begeleiding voor extra thesisbegeleiding. | 36.842           | 18.421        | 18.421       | 0            |
| ESHPM      | Inzet tutoeren   | 104.026          | 15.559        | 53.874       | 34.593       |
| ESSB       | Inzet van extra tutoeren voor onderwijs en nakijkwerk.   | 210.218          | 79.130        | 131.088      | 0            |
| RSM        | Studentassistenten 8,5 fte voor het ondersteunen bij MSc onderwijsactiviteiten                 | 424.772          | 101.155       | 248.795      | 74.822       |
| ESE        | Extra capaciteit studentassistenten en extra capaciteit voor studieadviseurs in totaal 3 FTE   | 303.408          | 22.334        | 179.484      | 133.700      |
| Erasmus MC | Tijdelijke verhoging van dienstverbanden en aanstelling van tijdelijke onderwijsondersteuning  | 734.681          | 516.814       | 367.743      | 0            |
| ESL        | Extra student assistenten t.b.v. onderwijsondersteuning  | 242.726          | 19.697        | 89.212       | 133.817      |
| ESHCC      | Extra student assistenten t.b.v. onderwijsondersteuning  | 110.527          | 35.912        | 74.616       | 0            |



## In- en doorstroom en welzijn studenten

De nulmeting van 2020 leidde tot een aanscherping van de visie over de ontstane problemen voor studenten en werd breed besproken met alle faculteiten. De meting bood een onderbouwing voor aanvullende activiteiten op het eerder door de EUR ingestelde investeringsprogramma in studentenwelzijn.

### Besteding in- en doorstroom

Faculteiten besteedden de middelen met betrekking tot in- en doorstroom aan extra inzet van ondersteunend personeel, docenten, tutores en mentoren. Het belangrijkste doel was om achterstanden bij instroom weg te werken en meer docenten in te zetten voor grotere groepen studenten. Faculteiten investeerden ook in extra faciliteiten van assessment. RSM installeerde een *Online Assessment Support Team (OAST)* voor een tijdige en vlotte coördinatie van de plotselinge toename van online assessments.

Er is extra ingezet op remediëring van mogelijke hiaten die ontstonden in de eindfase van het voortgezet onderwijs. De *Erasmus School of Economics* bood een online zomercursus aan voor instromende studenten en *Erasmus School of Law* zorgde voor extra ondersteuning bij het gebruik van juridische termen in het Nederlands en Engels. Verder gaven faculteiten extra begeleiding aan premaster studenten (*Erasmus School of Economics* en *Erasmus School of Health Policy Management*). Faculteiten zetten naast docenten ook mentoren in (*Erasmus School of Philosophy*). *Erasmus School of Social Sciences and Behaviour* zette een faculteit breed mentor programma op voor eerste jaar studenten.

Vertraging van de plannen is vooral veroorzaakt door de krappe arbeidsmarkt en de nieuwe lockdown. Bij de *Erasmus School of Economics* en de *Rotterdam School of Management* vertraagde hierdoor bijvoorbeeld de geplande extra begeleiding voor thesis-studenten.

## Hieronder is per faculteit een overzicht opgenomen van de maatregelen in- en doorstroom.

| Projectnaam                    | Projectbeschrijving   | Realisatie   | Meerjarig budget t/m 23 | Realisatie 2021 (x1000) | Forecast 22-23 |
|--------------------------------|---|--|-------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Erasmus Medisch Centrum</b> |   |  |                         |                         |                |
| Meer fysieke studieplekken     | Beter ontsluiten van de onderwijsruimtes voor gemeenschappelijke studie momenten (naar aanleiding van COVID). | Invoering online reserveringssysteem waardoor studenten op afstand ruimtes met passende m2 kunnen reserveren. Uitrol per januari 2022. | 13,2                    | 3,4                     | 9,8            |

|                                    |   |  |     |   |     |
|------------------------------------|---|--|-----|---|-----|
| Online Ontmoeting                  | Beter inrichten van een meer persoonlijke leeromgeving voor studenten en het verder afstemmen van online en on-campus onderwijs.  | Ontwikkeld in 2021, invoering per januari 2022.  | 6   | 0 | 6   |
| <b>Erasmus School of Economics</b> |   |  |     |   |     |
| Opfrissen wiskundekennis           | Online zomercursus wiskunde voor instromende eerste jaar studenten.   | Aangeboden op vrijwillige basis, 801 deelnemers. | 6,5 | 8 | 0   |
| Onboarding Premaster               | Ontwikkelen en uitvoeren mentoraat voor premaster studenten.  | 163 deelnemers.                                  | 8,2 | 4 | 4,2 |
| Begeleiding voor B2 studenten      | Opzetten en realiseren van extra begeleiding voor studenten in het tweede jaar met studievertraging.  | 20 deelnemers.                                   | 3,8 | 1 | 2,8 |
| Begeleiding master studenten       | Opzetten van persoonlijke begeleiding voor masterstudenten met studievertraging, o.a. door het realiseren van betere informatie aan docenten over de voortgang van studenten. | Wordt ingevoerd in 2022.                         | 3   | 0 | 3   |
| Thesis supervisie groepen          | Extra begeleiding bij het afstuderen door onder meer groepsgewijze begeleiding en organiseren van een inhoudelijk vragenuur.  | Nog niet gestart vanwege wervingsproblemen.      | 9,6 | 0 | 9,6 |

|   |   |  |     |   |     |
|---|---|--|-----|---|-----|
| Ontsluiten online onderwijs voor studenten met een beperking. | Realiseren van ondertiteling van videomateriaal.              | Videomateriaal van drie vakken is inmiddels ondertiteld. IN2022 volgt een verdere opschaling.                  | 240 | 1 | 239 |
| Coördinatie   | Projectleider   |  | 67  | 6 | 61  |
| <b>Erasmus School of History and Communication</b>            |   |  |     |   |     |
| Geen specifieke projecten op dit onderwerp.                   |   |  |     |   |     |
| <b>Erasmus School of Health Policy Management</b>             |   |  |     |   |     |
| Geen specifieke projecten op dit onderwerp.                   |   |  |     |   |     |
| <b>Erasmus School of Law</b>                                  |   |  |     |   |     |
| Remediërende sessies  | Aanbieden van 8 inhaalcursussen.                              | Twee remediërende sessies voor alle studenten B1.<br><br>Invoeren van geautomatiseerde afhandeling van vragen. | 49  | 7 | 42  |
| Optimalisatie dienstverlening en communicatie.                | Betere informatie en dienstverlening aan studenten.           | Onderwijscommunicatieplan dat wordt geïmplementeerd vanaf oktober 2021.  | 60  | 9 | 51  |
| My Future gericht op ontwikkeling.                            | Programma gericht op persoonlijke ontwikkeling van studenten. | Module Nederlands ingevoerd i.s.m. Van Dale Instituut gericht op studenten met een taalachterstand.            | 30  | 3 | 27  |
| <b>Erasmus School of Philosophy</b>                           |   |  |     |   |     |

|   |  |  |     |    |    |
|---|--|--|-----|----|----|
| Activiteiten in het kader van in- en doorstroom studenten Mentoraat | Verschillende onboarding-activiteiten voor aankomende studenten en eerstejaars studenten. Voor zittende studenten inhoudelijke en sociale activiteiten ter bevordering van het studiesucces en de sociale cohesie. | Er zijn sociale en kennismakingsactiviteiten en inloopdagen georganiseerd. Organiseren van een meerdaagse om de binding en contacten te verstevigen. | 67  | 11 | 56 |
| <b>Erasmus School of Social Sciences and Behaviour</b>              |  |  |     |    |    |
| Betere onderwijs-communicatie                                       | Betere studie-gerelateerde informatievoorziening aan studenten.  | Door arbeidsmarktkrapte is werving en selectie vertraagd.  | 46  | 22 | 24 |
| Student Assistent Loket   | Student Assistent Loket.   | Invulling volgt als vervolgfase op bovenstaand onderdeel.  | 29  | 0  | 29 |
| Studievertraging  | Extra begeleiding en extra herkansingen voor uitzonderlijke gevallen.  | Bij vijf vakken extra hertentamens afgenomen.  | 25  | 25 | 0  |
| <b>Rotterdam School of Management</b>                               |  |  |     |    |    |
| Online Assessment Support   | Zorgdragen dat alle online assessments en tentamens betrouwbaar worden afgenomen; tijdig worden voorbereid en soepel worden gecoördineerd.   | Bijna 100 procent van de online tentamens was 7 dagen voor afname klaar voor afname. Tevredenheid van studenten is hoog.                             | 123 | 43 | 80 |
| First-stop Student Helpdesk   | Inzet van een Freshdesk helpdesk solution om directe vragen van studenten te kunnen beantwoorden.  | Driekwart van de beoogde studenten is tevreden. Het gebruik van de applicatie leidt tot een lager aantal individuele vragen.                         | 48  | 36 | 12 |

|                              |  |   |     |    |     |
|------------------------------|--|---|-----|----|-----|
| Voortgang bachelor studenten | Regeling van extra tentamens om studievertraging sneller in beeld te hebben. | Extra tentamens zijn volgens plan geregeld maar er is administratieve en rapportage door facultsvertraging door ziekte. | 114 | 9  | 105 |
| Tweede jaar bachelor mentor  | Extra begeleiding aan tweede jaar studenten.                                 | Capaciteit werd verplaatst om de gevolgen van de nieuwe lockdown in Q4/2021 op te lossen.                               | 88  | 44 | 44  |
| Extra thesis begeleiding     | Extra ondersteuning voor master studenten tijdens scriptietraject.           | Realisatie vanaf begin 2022.  | 31  | 0  | 31  |
| Coördinatie                  |  |   | 72  | 19 | 53  |

## Bestedingen studentenwelzijn door faculteiten

Studenten hadden vanwege COVID-19 te weinig mogelijkheden om sociale contacten aan te knopen. Dit leidde tot (gevoelens van) eenzaamheid. Faculteiten organiseerden in overleg met de medezeggenschap trainingen coping strategieën voor studenten. Ook gaven ze buiten de periode van de lockdowns meer geld uit aan sociale activiteiten met studenten en pasten ze de leeromgeving zowel online als op de campus aan zodat studenten ook tijdens de lockdowns konden samenkomen. Verder werden studieadviseurs en mentoren aangesteld om extra begeleiding te geven en in contact te komen met kwetsbare studenten.

Veel faculteiten gebruikten het derde en vierde kwartaal om enkele projecten voor te bereiden die deels werden uitgesteld vanwege hernieuwde lockdown, dan wel werden voorbereid om medio het eerste kwartaal van 2022 te implementeren. Zo gaf *Erasmus School of Economics* voor het project *Soft Skills 7* een gratis workshop.

tabel 8.7

| Projectnaam                             | Projectbeschrijving   | Realisatie   | Meerjarig budget | Realisatie 2021 | Forecast 22/23 |
|---|---|--|------------------|-----------------|----------------|
| <b>Erasmus Medisch Centrum</b>          |   |  |                  |                 |                |
| Kleinschalige ceremonies                | Aantal sociale contacturen in het onderwijs vermeerderende sociale binding tussen studenten vergroten.  | De realisatie van extra integriteitsceremonies is verschoven naar 2022, in verband met de nieuwe lockdown in het vierde kwartaal.  | 56,7             | 0               | 56,7           |
| Welzijn voor en door studenten          | Bevorderen van studentenwelzijn en verbinding tussen studenten van de verschillende opleidingen.  | Activiteiten die gepland stonden zijn vanwege hernieuwde lockdown verschoven naar mei 2022. De studieverenigingen bieden dan meerdere activiteiten aan.  | 80,3             | 0               | 80,3           |
| Sociale ontmoetingsplaatsen faciliteren | Met name tijdens COVID19 Meer ruimten maken voor sociale activiteiten.  | Vernieuwing en opening van de buitenruimte bij het Onderwijscentrum in oktober.  | 283,3            | 292,6           | 0              |
| D&I Master                              | Persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten en het welzijn van studenten.  | D&I Master   | 661              | 10,4            | 650,6          |
| MIX 'n Match (welzijn)                  |   | Doelen nog niet behaald.<br><br>Mix'n'MATCH Ontwerpfase kwartaal 3 en 4.<br><br>Implementatie vanaf 1 januari 2022 van een centraal carrièreplatform met een palet aan begeleidingsopties op basis van persoonlijke interesses en voorkeuren. Begeleidt keuze in studieloopbaan. |                  |                 |                |
| Lage Drempels (welzijn)                 | Actief benaderen van studenten van de opleidingen Klinische Technologie, Nanobiology en de Research Masters en koppelen aan een coach, zodat studenten beter grip krijgen op hun problemen. Coaching m.b.v. gestandaardiseerde vragenlijst. | Met een SPQL-vragenlijst worden coachingsgesprekken gevoerd. 95% van de deelnemende studenten heeft een gesprek gehad. 90% van de studenten heeft een tweede en 85% heeft een derde gesprek gehad. Resultaten worden vergeleken met niet-deelnemers en afvallers.                | 245,5            | 80              | 165,4          |
| <b>Erasmus School of Economics</b>      |   |  |                  |                 |                |
| Verbeteren persoonlijk inzicht          | Invoeren van een online vragenlijst waardoor studenten inzicht krijgen in hoe ze leren en wat hen motiveert. Dient ook als input voor gesprekken met de studieadviseurs.  | 25 studenten hebben hier tot nu toe gebruik van gemaakt. Studieadviseurs zijn getraind in het gebruik van het instrument.  | 15               | 5               | 10             |
| Verbeteren Soft Skills                  | Organiseren van workshops onder meer in stressmanagement en omgaan met falen.   | In 2021 zijn 7 workshops georganiseerd voor ca. 90 deelnemers. In 2022 staan meer workshops op het programma.<br><br>Aan de workshops waren geen extra kosten verbonden.   | 62               | 0               | 62             |
| Verbeteren sociale binding Bachelor 2   | Samen met studievereniging organiseren van activiteiten om sociale binding te stimuleren.   | Door de ESE studieverenigingen zijn drie activiteiten georganiseerd, met in totaal 92 deelnemers. Een derde activiteit ging op laatste moment niet door vanwege nieuwe lockdown. Facturen zijn pas na sluiting van het boekjaar ontvangen.                                       | 30               | 0               | 30             |
| Coördinatie                             | Projectleider   |  | 64               | 3               | 61             |

| Projectnaam   | Projectbeschrijving  | Realisatie  | Meerjarig budget | Realisatie 2021 | Forecast 22/23 |
|---|--|---|------------------|-----------------|----------------|
| <b>Erasmus School of History and Communication</b>                          |  |   |                  |                 |                |
| Uitbreiden begeleiding  | Sense of Belonging: het aanstellen van een Student Experience Officer die welzijn bevordert door het organiseren van diverse activiteiten en evenementen.                  | Dit nieuwe staflid startte per september. Georganiseerde output betrof afstudeerceremonies, sociale evenementen zoals Welcome Back Drinks, mentorprogramma's voor alle studenten in BA-1, en diverse Skills Workshops. Daarnaast investeerde hij in het opbouwen en uitbreiden van de online ESHCC student community. | 116              | 54              | 62             |
|   | Tijdelijke interim studieadviseur  | Inzet van een interim studieadviseur.   | 0                | 5               | 0              |
| <b>Erasmus School of Health Policy Management</b>                           |  |   |                  |                 |                |
| Extra begeleiding om welzijn te bevorderen                                  | Versterken student mentoren.   | Workshop 'Omgaan met stress' voor scriptanten   | 191              | 92              | 99             |
|   | Verbeteren coping vaardigheden.  |   |                  |                 |                |
|   | Sociaal budget voor studenten.   | Extra inzet studieadvies; extra coaching afstudeerproject BA; workshops timemanagement, motivatie, stressmanagement;  |                  |                 |                |
|   | Sociale binding tijdens ceremonies.  | afsluitende bijeenkomsten BA-1 en BA-2; feestelijke posterpresentatie BA-3.   |                  |                 |                |
| <b>Erasmus School of Law</b>  |  |   |                  |                 |                |
| Aanstellen meer begeleiders   | Studieadviseur doorstroom.   | 2 fte studieadviseurs per oktober, gericht op B1. Er werden 1150 gesprekken gevoerd. De wachttijd liep terug naar 48 uur.   | 120              | 43              | 77             |
| Studeercoaches  | Inzetten van extra coaches om studievertraging te voorkomen.   | Per september werden coaches aangesteld die 374 studenten in groeps- en individuele sessies begeleiden.   | 177              | 40              | 137            |
| Sociale binding   | Extra sociale binding i.s.m. studievereniging.   | De verenigingen hebben activiteitenplan opgesteld dat in februari/juni 2022 wordt uitgevoerd.   | 10               | 8               | 2              |
| <b>Erasmus School of Philosophy</b>   |  |   |                  |                 |                |
| Aanstellen studenten Wellbeing Officer (WO) en opzetten mentoraat groepjes. | De faculteit intensificeert het mentorschap in studiegroepen en organiseert met hen sociale activiteiten. Er wordt actief ingezet op het bereiken van kwetsbare studenten. | Er zijn mentor-studentgroepjes ingesteld, themasessies georganiseerd en de Fluisterwand op Canvas is opgezet.   | 67               | 27              | 40             |
| <b>Erasmus School of Social Sciences and Behaviour</b>                      |  |   |                  |                 |                |
| Ondersteuning Student Life (')  | Uitbreiding van twee teams gericht op ondersteuning.   | Aanstelling 1 Student Life Office studentassistent per 2022.  | 33               | 0               | 33             |
|   | Uitbreiding capaciteit studieadviseurs om wachttijden te bekorten.   |   |                  |                 |                |



| Projectnaam                                 | Projectbeschrijving  | Realisatie  | Meerjarig budget | Realisatie 2021 | Forecast 22/23 |
|---|--|---|------------------|-----------------|----------------|
| Community Building en - begeleiding.        | Invoering mentor programma Connect   | Alle studenten in de bachelorprogramma's Psychologie, Pedagogische Wetenschappen, Bestuurskunde en Sociologie werkten met het mentor programma. | 125              | 17              | 108            |
| <b>Rotterdam School of Management</b>       |  |   |                  |                 |                |
| Extra begeleiding voor kwetsbare studenten. | Aanstelling van een studieadviseur voor deze doelgroep.  | In het najaar is gewerkt aan afstemming met de huidige begeleidingsstructuur. Opschaling begint vroeg in 2022.                                  | 99               | 15              | 84             |
| Wellbeing coach.                            | Studentadviseur die samen met studentassistent activiteiten voor studenten ontwikkelt.   | De werving van de coach was moeilijk. Externe trainers gaven een workshop voor studenten in het vierde kwartaal.                                | 104              | 7               | 97             |
| I will meet new people.                     | Het inrichten van een (online) sociaal platform.   | Onderzoek naar geschikt platform (incl. UniLife) en studentbehoeften in het najaar.   | 30               | 2               | 18             |
| Extra ogen en oren.                         | Aanstellen van studentassistenten om praktische assistentie te verlenen in online/blended onderwijs om de studentenbetrokkenheid te vergroten. | De administratie en rapportage loopt achter op de feiten vanwege capaciteitsproblemen veroorzaakt door ziekte.                                  | 263              | 4               | 259            |

## Tussentijdse wijzigingen NPO-plannen binnen in- en doorstroom en welzijn

|   |
|---|
| <b>EMC</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Geen wijzigingen ten opzichte van de plannen die werden ingediend in augustus 2021.</i></li></ul>  |
| <b>ESE</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Geen wijzigingen ten opzichte van de plannen die werden ingediend in augustus 2021.</i></li></ul>  |
| <b>ESHCC</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Een tijdelijke interim studieadviseur voor een periode van drie maanden.<br/><br/><i>Datum instemming van wijzigingen: 11 oktober 2021</i></li></ul>  |
| <b>ESHPM</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Instellen traject inzake de mentale gezondheid van de ESHPM-studenten. Het betreft een training van en door (oud)studenten over psychische gezondheid (zoals stress, burn-out en depressie).<br/><br/><i>Datum instemming van wijzigingen: 11 februari 2022</i></li></ul>   |
| <b>ESL</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Het aanscherpen van een module MyStudy op metacognitieve vaardigheden m.b.t. studiesucces, en MyFuture gericht op de verdere loopbaan.<br/><br/><i>Datum instemming van wijzigingen: 26 oktober 2021</i></li></ul>  |
| <b>EsPhil</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Alle activiteiten die de WO heeft ontplooid zijn geëvalueerd. Er is gekeken naar de mening van de studenten over deze activiteiten en naar de deelname. Gebaseerd op deze evaluatie is een aangepast voorstel geschreven voor het aanstellen van een studentassistent op het dossier studentenwelzijn. Deze gaat nauw samenwerken met de studieadviseur.<br/><br/><i>Datum instemming van wijzigingen: 7 maart 2022</i></li></ul> |
| <b>ESSB</b>   |

- Overgebleven middelen uit 2021 van het ESSB-mentor programma (CONNECT) worden ingezet in 2022 voor de volgende jaargang van het mentorprogramma. De middelen worden ingezet tot eind 2022. Mogelijk worden ze benut met een uitloop tot eind academisch jaar 2022-2023.
- EUC: resterende middelen uit 2021 worden in 2022 ingezet op de initiatieven die zijn opgenomen in het aanbod.
- De toegekende middelen voor Enhanced Communication and Information van 2021 worden overgeheveld naar 2022 met mogelijk uitloop naar 2023. Het project en de inzet blijven hetzelfde; maar 2022 start de nieuw geworven medewerker.

## RSM

- Uitgebreid project- en budgetplan voor zowel 2021 als 2022 .
- Aanvullend 'Extra thesis begeleiding' project om meer scriptieondersteuning te bieden.

*Datum instemming van wijzigingen: 1 oktober 2021*

## Bestedingen studentenwelzijn door centrale diensten

Op centraal niveau werden in overleg met een vertegenwoordiging van de Universiteitsraad projecten ingericht. Daarbij werd ingezet op een betere informatievoorziening en sociale cohesie onder studenten.

tabel 8.8

| Projectnaam                                      | Realisatie  | Meerjarig budget | Realisatie 2021 | Forecast 22-23 |
|--|---|------------------|-----------------|----------------|
| Outreach (preventie)                             | Een centraal fysiek Informatiepunt als aanvulling/verbetering op het huidige 'Are you okay out there'. Studenten krijgen beter informatie waar ze terecht kunnen met hun vragen. Door de vertraging van de fysieke locatie (lockdown) zijn bestedingen vertraagd. Wordt verschoven naar 2022. | 266              | 32              | 234            |
| Sense of Belonging (preventie)                   | Unilife is een bestaande app waar studenten laagdrempelig zelf activiteiten kunnen aanmaken zodat ze elkaar beter en sneller kunnen ontmoeten.  | 135              | 14              | 120            |
| Support Student Organizations.                   | Uitbreiden van activiteiten studieverenigingen met aandachtspunt voor inclusie. Hierbij wordt aangesloten op interuniversitaire activiteiten zoals weerbaarheidstrainingen en het opleiden van vertrouwenspersonen binnen studieverenigingen.   | 57               | 0               | 57             |
| Extra Zorg (interventie)                         | Aanstellen van extra psychologen om wachttijden te bekorten. Er werden extra psychologen aangesteld, waarvan de kosten grotendeel in 2022 worden gerealiseerd.  | 424              | 8               | 416            |
| Vroeg interventies samen met Caring Universities | Het ontwikkelen van online preventiemethodiek.  | 21               | 21              | 0              |

## Besteding middelen in samenwerking met UNL

Er is binnen de Universiteiten van Nederland geen consensus bereikt over gezamenlijke besteding van het budget. Dit betekent dat elke instelling nu zelf planning maakt voor besteding van de middelen. Wel is kennis uitgewisseld en is besloten dat enkele universiteiten samenwerken in bestaande en nieuwe projecten.

Voor de EUR zijn plannen in ontwikkeling ten aanzien van:

- vaardighedenonderwijs in samenwerking met Maastricht University;
- gegevensterugkoppeling VO met enkele andere universiteiten (Universiteit Utrecht, Universiteit Leiden, Eindhoven University of Technology);
- projecten op gebied van aansluiting (onder andere *het Pre Academic Programme*, en de nieuwe vaardigheden app die we ontwikkelen samen met Erasmus X).

## Bestedingen middelen coschappen Erasmus MC

Het Erasmus MC realiseerde extra coschapplaatsen die door de COVID-19 pandemie niet konden worden gerealiseerd. In het voorjaar 2020 konden bij het tweede instroommoment 72 coschappers niet starten. Verder bleek het aantal studenten dat in 2021/2022 mee wilde doen aan de loting voor een coschapplaats sterk verhoogd omdat een tussenjaar vanwege reisbeperkingen niet mogelijk was. Om de wachttijd niet onaanvaardbaar hoog te laten, was het nodig om tijdelijk meer studenten in de coschappen toe te laten. Omdat het Erasmus MC in de jaren 2017 – 2020 ook te maken had met een verhoogde instroom in de coschappen vanwege de toenmalige curriculumvernieuwing lagen er afspraken met de Erasmus MC-afdelingen en met de affiliërende ziekenhuizen om instroom in de coschappen op een verantwoorde manier te kunnen verhogen met inachtneming van naleving van de leerdoelen. Van deze specifieke en bestaande afspraken is gebruik gemaakt om verantwoord en snel de instroom in de coschappen gedurende tenminste twee jaar met in totaal 120 plaatsen te verhogen. Hiervoor zijn geen NPO-middelen ingezet. Voor 2022 zullen deze middelen wel worden benut.

Voor alle instroommomenten in de master Geneeskunde 2020/2021 en 2021/2022 geldt dat het aantal studenten is groeide van 72 naar 84. Er zijn extra kosten gemaakt voor uitgestelde reguliere coschappen extern en intern, uitgestelde oudste coschappen extern en intern en uitgestelde stagevergoedingen. De totale begroting voor deze kosten bedraagt € 2.346.663.

tabel 8.9

| Faculteit | Budget 2021 | Besteding '21 | Prognose '22 | Prognose '23 |         |
|-----------|-------------|---------------|--------------|--------------|---------|
| EMC       |             | 1.117.779     | 0            | 1.003.267    | 114.512 |

## Besteding onderzoeksmiddelen in 2021

Faculteiten is gevraagd om een inventarisatie te maken van het aantal onderzoekers dat negatieve gevolgen ondervond van de COVID-19-pandemie. Daarna volgde het verzoek een intern plan te maken. Het leidde uiteindelijk tot extra steun voor 249 onderzoekers. Die steun bestond uit uitstel, scholing of aanvullende faciliteiten. In totaal is € 2.795.331 voor alle faculteiten uitgegeven, inclusief ten behoeve van geneeskunde.

tabel 8.10

|   | Aantal geholpen onderzoekers | Totale kosten |
|---|------------------------------|---------------|
| A. NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers                  | 249                          | 2.795.331     |
| B. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering) | 0                            | 24.500        |

Nadere inventarisatie en geactualiseerde bestedingsplannen leiden tot de verwachting dat in 2022 en jaren daarna het aantal onderzoekers toeneemt dat gebruik maakt van de regeling. Hieronder is dit per faculteit nader gespecificeerd. Volledigheidshalve merken we op dat deze verwachte bestedingen inclusief de inzet van eigen

middelen zijn.

tabel 8.11

| Faculteit  | Meerjarig budget | Besteding '21 | Prognose '22 | Prognose '23 | Prognose '24 | Prognose '25 |
|------------|------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESPhil     | 133.896          | 19.739        | 66.948       | 30.000       | 30.000       | 30.000       |
| ESHPM      | 381.110          | 90.205        | 191.000      | 167.586      | 216.258      | 56.745       |
| ESSB       | 611.542          | 0             | 305.771      | 411.542      | 200.000      | 0            |
| RSM        | 959.180          | 0             | 479.600      | 305.900      | 326.800      | 326.500      |
| ESE        | 612.802          | 29.657        | 306.401      | 188.037      | 390.297      | 85.135       |
| ISS        | 174.147          | 111.574       | 87.000       | 115.000      | 0            | 0            |
| Erasmus MC | 10.142.563       | 2.548.337     | 5.037.041    | 4.000.000    | 2.500.000    | 1.094.226    |
| ESL        | 403.606          | 0             | 201.803      | 157.000      | 136.000      | 110.000      |
| ESHCC      | 242.383          | 20.319        | 222.063      | 38.803       | 58.330       | 64.336       |

## Plannen 2022 en verder

De plannen zoals deze zijn vastgesteld in 2021, lopen door in de jaren 2022 en eventueel 2023. Tussentijdse wijzigingen worden afgestemd met de medezeggenschap. Verantwoording vindt plaats in het jaarverslag.



9. Jaarrekening 2021

## Geconsolideerde balans per 31 december 2021 na resultaatbestemming

| in M€ |                                | 2021         | 2020         |
|-------|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1.    | <b>ACTIVA</b>                  |              |              |
|       | Vaste activa                   |              |              |
| 1.1   | Immateriële vaste activa       | 4,6          | 6,3          |
| 1.2   | Materiële vaste activa         | 270,6        | 255,1        |
| 1.3   | Financiële vaste activa        | 0,4          | 0,5          |
|       | <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>275,6</b> | <b>261,9</b> |
|       | Vlottende activa               |              |              |
| 1.4   | Vorraden                       | -            | 0,1          |
| 1.5   | Vorderingen                    | 31,3         | 29,0         |
| 1.6   | Liquide middelen               | 110,5        | 115,1        |
|       | <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>141,8</b> | <b>144,2</b> |
|       | <b>Totaal activa</b>           | <b>417,4</b> | <b>406,1</b> |
| 2.    | <b>PASSIVA</b>                 |              |              |
| 2.1   | Eigen vermogen                 | 219,1        | 221,8        |
| 2.2   | Voorzieningen                  | 23,6         | 21,7         |
| 2.3   | Langlopende schulden           | 7,8          | 8,2          |
| 2.4   | Kortlopende schulden           | 166,9        | 154,4        |
|       | <b>Totaal passiva</b>          | <b>417,4</b> | <b>406,1</b> |

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2021

| in M€ |   | Rekening<br>2021 | Begroting<br>2021 | Rekening<br>2020 |
|-------|---|------------------|-------------------|------------------|
| 3.    | BATEN                                   |                  |                   |                  |
| 3.1   | Rijksbijdragen                          | 369,2            | 344,3             | 325,8            |
| 3.2   | College-, cursus-, les- en examengelden | 63,1             | 71,1              | 66,7             |
| 3.3   | Baten werk in opdracht van derden       | 205,9            | 201,2             | 190,4            |
| 3.4   | Overige baten                           | 113,8            | 115,3             | 103,3            |
|       | <b>Totaal baten</b>                     | <b>752,0</b>     | <b>731,9</b>      | <b>686,2</b>     |
| 4.    | LASTEN                                  |                  |                   |                  |
| 4.1   | Personeelslasten                        | 524,1            | 515,8             | 496,6            |
| 4.2   | Afschrijvingen                          | 39,2             | 42,4              | 40,9             |
| 4.3   | Huisvestingslasten                      | 29,0             | 33,8              | 36,1             |
| 4.4   | Overige lasten                          | 150,0            | 168,6             | 139,2            |
|       | <b>Totaal lasten</b>                    | <b>742,3</b>     | <b>760,7</b>      | <b>712,8</b>     |
|       | <b>Saldo baten en lasten</b>            | <b>9,7</b>       | <b>-28,8</b>      | <b>-26,6</b>     |
| 5.    | Financiële baten en lasten              | 3,8              | -                 | -0,3             |
| 6.    | Belastingen                             | -0,1             | -                 | -0,1             |
|       | <b>Resultaat</b>                        | <b>13,4</b>      | <b>-28,8</b>      | <b>-27,0</b>     |
| 7.    | Resultaat aandeel van derden            | 16,0             | 2,0               | -6,6             |
|       | <b>Nettoresultaat</b>                   | <b>-2,6</b>      | <b>-30,8</b>      | <b>-20,4</b>     |



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

| in M€   | 2021        | 2020         |
|---|-------------|--------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten                         |             |              |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering                            | 9,7         | -26,6        |
| Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat                 |             |              |
| Aanpassingen voor afschrijvingen                                | 22,1        | 21,2         |
| Toename (afname) van voorzieningen                              | 1,9         | 0,4          |
| Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat | -16,0       | 6,6          |
|   | 8,0         | 28,2         |
| Veranderingen in werkkapitaal                                   |             |              |
| Toename (afname) van kortlopende vorderingen                    | -2,3        | 5,3          |
| Toename (afname) van kortlopende schulden                       | 12,5        | -2,1         |
|   | 10,2        | 3,2          |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                          | <b>27,9</b> | <b>4,7</b>   |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                          |             |              |
| Ontvangen interest  | 4,6         | 0,1          |
| Betaalde interest   | 0,1         | 0,1          |
| Mutaties overige financiële vaste activa                        | -0,7        | -0,3         |
| Betaalde winstbelasting   | -0,1        | -0,1         |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>           | <b>31,8</b> | <b>4,5</b>   |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                          |             |              |
| Verwerving van immateriële vaste activa                         | 0,2         | 2,9          |
| Verwerving van materiële vaste activa                           | 35,8        | 14,0         |
| Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden          | 0,2         | -0,1         |
| Toename (afname) leningen aan OCW en EZ                         | -0,4        | -0,6         |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>            | <b>35,8</b> | <b>16,2</b>  |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                         |             |              |
| Toename (afname) langlopende schulden                           | -0,4        | -0,4         |
| Ontvangsten of aflossingen langlopende schulden                 | -0,2        | -0,1         |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>           | <b>-0,6</b> | <b>-0,5</b>  |
| <b>Toename (afname) van liquide middelen</b>                    | <b>-4,6</b> | <b>-12,2</b> |
| Stand liquide middelen per 1 januari                            | 115,1       | 127,3        |
| Stand liquide middelen per 31 december                          | 110,5       | 115,1        |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                 | <b>-4,6</b> | <b>-12,2</b> |

## Toelichting algemeen

De EUR (Erasmus Universiteit Rotterdam) gevestigd op het adres Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24495550 0000 is op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een publiekrechtelijke rechtspersoon. De EUR bestaat uit de universiteit en dochterondernemingen: de EUR Holding B.V. met haar werkmaatschappijen, Erasmus Enterprise B.V., Rotterdam School of Management B.V., Stichting Erasmus Sportaccommodaties en Stichting Erasmus Sport. De activiteiten van de EUR en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit het organiseren en tot stand brengen van initieel en niet-initieel onderwijs alsmede maatschappelijk relevante onderzoeksactiviteiten.

## Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven).

## Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

## Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

## Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling en haar groepsmaatschappijen opgenomen. Dit zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

De activa en passiva alsmede de baten en lasten van groepsmaatschappijen worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Op grond van artikel 2:407 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek mogen groepsmaatschappijen in sommige gevallen buiten de geconsolideerde jaarrekening blijven. De verplichting tot consolidatie geldt niet voor gegevens van in de consolidatie te betrekken maatschappijen wier gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Al deze intercompany-transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

Alle groepsmaatschappijen evenals de deelnemingen worden aangemerkt als verbonden partijen.

## Erasmus MC

Alle baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) van het Erasmus MC, de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken en de baten en lasten van de te consolideren O&O-satellietorganisaties van het medisch cluster zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Er is sprake van verantwoordelijkheid voor de O&O-activiteiten op basis van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de hieruit voortvloeiende GUO en om die reden zijn de kosten en opbrengsten uit O&O-activiteiten geconsolideerd. De balansgegevens zijn gezien het daartoe met het Erasmus MC gesloten convenant niet geïncorporeerd in dit jaarverslag. Dit is conform brief RvB/MM/MS/ ef/0059750/223.222 datum 12 december 2002, die OCW bij brief WO/F/2003/4057 datum 3 februari 2003 heeft geaccordeerd. Dit is een consistente gedragslijn met voorgaande jaren.

In de financiële verantwoording van O&O Erasmus MC zoals deze is meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de EUR, zijn de volgende rechtspersonen opgenomen:

- Erasmus MC O&O Holding B.V.
- Thoraxcentrum Research B.V.
- ViroNovative B.V.
- Eurza Arbo B.V.
- Neurasmus B.V.
- Erasmus MC Diabetesstation B.V.
- MI&EUR Implementation and Exploitation B.V.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings in groepsmaatschappijen worden verwerkt tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van binnen de geacquireerde onderneming aanwezige geldmiddelen.

## Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt 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.

## Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta worden verwerkt in de staat van baten en lasten in de periode dat zij zich voordoen.

## Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden financiële instrumenten die geen deel uitmaken van de handelsportefeuille gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De EUR kent uitsluitend primaire financiële instrumenten die dienen ter financiering van haar operationele activiteiten of die direct daaruit voortvloeien zoals (langlopende) vorderingen en schulden. De EUR gebruikt geen derivaten noch een andere vorm van actieve hedging om financiële risico's af te dekken.

Door de afwezigheid van uitgegeven en opgenomen leningen aan derden loopt de EUR geen renterisico. Renterisico is het risico dat de waarde van een financieel instrument zal fluctueren als gevolg van veranderingen van de marktrente. Ook is er geen sprake van een kasstroomrisico. Dat wil zeggen dat het risico dat toekomstige kasstromen, verbonden aan een monetair financieel instrument zullen fluctueren in omvang, afwezig is.

Door de stevige liquiditeitspositie van de EUR achten wij het nagenoeg uitgesloten dat er sprake is van een liquiditeitsrisico. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de rechtspersoon niet de mogelijkheid heeft om de financiële middelen te verkrijgen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen.

Gegeven de kenmerken van de partijen waarmee de EUR handelt, met name overheid, overheidsorganen en EU, is er sprake van een beperkt kredietrisico op vorderingen. Kredietrisico is het risico dat de ene contractpartij van een financieel instrument niet aan haar verplichting zal voldoen, waardoor de rechtspersoon een financieel verlies te verwerken krijgt.

De EUR loopt een beperkt valutarisico omdat de meeste transacties in euro's plaatsvinden.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderwijsinstelling 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 die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of (lagere) actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs of nominale waarde. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Voor deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Posten in vreemde valuta worden gewaardeerd tegen slotkoers. Koersverschillen worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat.

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. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de groep wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde.

### Immateriële vaste activa

De kosten van aanschaf en implementatie van universitaire administratieve systemen / softwaretoepassingen worden als immateriële vaste activa geactiveerd.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Er wordt tijdsevenredig afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. De verwachte gebruiksduur is afhankelijk van de soort investering en varieert van 5 tot 9 jaar. Over de nog niet opgeleverde immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De afschrijvingstermijnen in jaren betreft:

- |              |            |
|--------------|------------|
| 1. Licenties | 5 jaar     |
| 2. Software  | 5 / 9 jaar |

## Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Over de nog niet opgeleverde materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijving vindt plaats met ingang van het moment van oplevering. Uitzonderd het gebouw EUC gelden er geen beperkingen van eigendom op de materiële vaste activa.

### Terreinen en gebouwen

De afschrijving vindt plaats conform de componentenmethode waarbij wordt uitgegaan van de volgende componenten:

- |                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| 1. Casco                   | 60 jaar         |
| 2. Afbouw                  | 36 jaar         |
| 3. Inbouwpakket            | 10 / 18 jaar    |
| 4. Technische installaties | 5 / 9 / 18 jaar |
| 5. Tijdelijke huisvesting  | 5 / 10 jaar     |
| 6. Terreininrichting       | 10 / 20 jaar    |
| 7. Gebouw EUC              | 40 jaar         |

Versnelde afschrijvingen vinden plaats op activa van gebouwen waarvoor renovatie of sloop staat gepland.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur, of lagere bedrijfswaarde.

De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

### Inventaris, apparatuur (incl. 1ste inrichting)

De EUR hanteert een activeringsgrens voor een roerend goed met een aanschafwaarde van meer dan k€ 15,0. De afschrijvingstermijnen in jaren zijn afhankelijk van de soort investering en varieert van 3 tot 15 jaar.

Als er een planmatige bulk aanschaf plaatsvindt  $\geq$  k€ 200,0 vanuit 1 offerte-opdracht dan worden deze geactiveerd en conform de passende activaklasse o.b.v. de economische levensduur afgeschreven.

De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

## Financiële vaste activa

Deelnemingen waar invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde methode. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de organisatie invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Deelnemingen waarin de EUR de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures) worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening: voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de EUR in deze situatie geheel of gedeeltelijk garant staat voor de schulden van de deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening getroffen ter grootte van de verwachte betalingen door de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van het resultaat.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen op en leningen aan (niet-geconsolideerde) deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

De onder de financiële vaste activa opgenomen Overige Effecten betreffen hoofdzakelijk investeringen in fondsen in kader van kennisvalorisatie. Deze investeringen, die geen onderdeel zijn van een handelsportefeuille, worden (per fonds) gewaardeerd tegen de reële waarde, waarbij de waardeveranderingen direct in de staat van baten en lasten worden verwerkt.

## Vorraden

De waarderingsgrondslag voor de voorraden is op basis van fifo gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde.

## Vorderingen

### Algemeen

Kortetermijnvorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie veelal de nominale waarde. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De stand van de voorziening wordt statisch bepaald.

## **Vorderingen OCW**

Tot de kortlopende vorderingen behoort tevens een door het ministerie van OCW toegepaste kaskorting op de Rijksbijdrage. Dit betreft het deel van de Rijksbijdrage dat eerst in het volgende kalenderjaar zal worden uitbetaald.

Het ministerie van OCW heeft in 2009 en 2010 compensatie verleend voor de invoering van de bachelor-masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze compensatie wordt in de periode 2011-2021 uitbetaald via de Rijksbijdrage. Deze uitbetaling is als langlopende vordering geclassificeerd.

## **Onderhanden projecten in opdracht van derden**

De waardering onderhanden projecten betreffen de ontvangen bedragen onder aftrek van directe materiaal- en arbeidskosten, met een opslag voor aan de dienstverlening gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten eventueel vermeerderd met een toeslag voor indirecte kosten voor met name huisvesting, administratie en algemeen beheer.

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het werk ('percentage of completion'-methode) per balansdatum op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten. Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten als last verwerkt.

In de balans wordt een onderhanden project afhankelijk van het saldo opgenomen onder 'Waardering onderhanden projecten' (activa) dan wel 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten' (passiva).

"Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden direct genomen in de periode waarin komt vast te staan dat er sprake is van een verliesgevend project. Indien sprake is van een eigen bijdrage in een project vanuit de Rijksbijdrage (cofinanciering) wordt dit niet als verlies beschouwd."

## **Effecten**

De effecten opgenomen onder de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of met betrekking tot eigenvermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Waardeveranderingen worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

De EUR heeft een goedgekeurd treasury statuut. Qua publieke middelen wordt volledig voldaan aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Beleggingen vinden plaats met minimaal een hoofdsomgarantie. De EUR belegt haar publieke middelen uitsluitend bij instellingen met minimaal een A-rating.

In het kader van kennisvalorisatie wordt met ingang van 2021 in diverse (al dan niet commerciële) fondsen geïnvesteerd. Deze investeringen vinden plaats vanuit de recent opgerichte deelneming Erasmus Enterprise B.V. Deze investeringen worden, ondanks dat sprake is van uitvoering van één van de kerntaken van een universiteit, volledig gefinancierd met het beschikbare private vermogen van de EUR.

## **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Waardering vindt plaats tegen de nominale waarde.



## Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of-fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht.

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een meer beperkte bestedingsmogelijkheid, welke door derden zijn aangebracht.

## Voorzieningen

### Algemeen

Onder de voorzieningen worden verstaan: de personeelsvoorzieningen en voorzieningen voor milieuverplichtingen en -risico's.

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen en verliezen die op de balansdatum bestaan, waarvan de omvang onzeker is maar betrouwbaar te schatten is en het waarschijnlijk is dat er voor de afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

### Personeelsvoorzieningen

De EUR conformeert zich aan de richtlijn van de jaarverslaggeving met betrekking tot de vorming van een voorziening voor personeelsbeloningen die gewaardeerd wordt tegen de contante waarde.

De EUR treft voorzieningen voor verplichtingen die voortvloeien uit reorganisaties waarover het bevoegd gezag vóór balansdatum een besluit heeft genomen en gecommuniceerd. De verplichtingen bestaan uit toekomstige wachtgeldlasten die als gevolg van de reorganisaties kunnen ontstaan en uit de lasten van sociale plannen en andere regelingen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van gedwongen ontslagen en anderzijds op reductie van uitkeringslasten, alsmede lasten uit hoofde van personeel dat vrijgesteld is van prestaties.

Verplichtingen die voortvloeien uit niet-reorganisaties worden verantwoord onder de voorziening sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde. Het rentepercentage is bepaald op basis van deelname aan de leningscapaciteit op basis van schatkistbankieren vermeerderd met 0,1%.

### Milieuverplichtingen en -risico's

De voorziening voor milieuverplichtingen en -risico's is gewaardeerd tegen nominale waarde.

## 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.

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De eerste waardering bestaat uit het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

"Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt verwerkt."

## **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

# Grondslagen voor bepaling van het resultaat

## Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

## Opbrengstverantwoording

### Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

De Rijksbijdrage (lumpsum) wordt tegen reële waarde op basis van de jaarlijkse toekenning in de baten opgenomen.

### College- en cursusgelden

De collegegelden worden tegen de reële waarde in de baten opgenomen en toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

### Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden tegen de reële waarde en naar rato van de geleverde prestaties opgenomen in de baten. Dat wil zeggen dat het verantwoorde bedrag is gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum, in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten tegen reële waarde opgenomen als baten werk in opdracht van derden. De projectkosten worden opgenomen in de staat van baten en lasten, naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (dit is volgens de de 'Percentage of Completion'-methode, ofwel de PoC- methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten verwerkt als baten werk in opdracht van derden in de staat van baten en lasten tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald; de projectkosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen bedragen inclusief meer- en minderwerk, claims en vergoedingen. Voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de directe-, indirecte- en toegerekende kosten die betrekking hebben op de activiteiten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de staat van baten en lasten verwerkt, direct in het saldo onderhanden projecten.

## Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering personeel, schenking, sponsoring, deelnemersbijdrage, studentenbijdrage en overige baten en worden tegen reële waarde in de baten opgenomen.

## Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan. De baten worden tegen reële waarde verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

## Afschrijvingen

Op de immateriële en materiële vaste activa wordt tijdsevenredig en lineair afgeschreven. Op de onder materiële vaste activa opgenomen gebouwen wordt met ingang van het moment van oplevering afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingskosten.

## Personeelsbeloningen

### Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Toerekening vindt plaats op basis van geleverde prestaties. Voor zover nog niet uitbetaald, wordt de personeelsbeloning als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de EUR.

### Overige personele lasten

Overige personele lasten, spaarverlof en jubilea etc., worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

### Pensioenen

"De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

De EUR heeft een pensioenregeling bij het pensioenfonds ABP, die wordt gekwalificeerd als een toegezegde pensioenregeling. Op grond van de uitvoeringsovereenkomst met dit fonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers heeft de EUR in principe geen andere verplichting dan de betaling van de jaarlijks verschuldigde pensioenpremies. Indien de dekkingsgraad dusdanig laag wordt, kan het pensioenfonds ABP onder meer een opslag op de premie in rekening brengen. De werkelijke dekkingsgraad was op balansdatum 110,2%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2021 was 102,7%."

## Financiële baten en lasten

### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rente wordt rekening gehouden met de transactiekosten op de leningen. Daarnaast zijn de renteverplichtingen van de lopende leningen en leaseverplichtingen begrepen in de financiële baten en lasten.

### Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten

Waardeveranderingen van effecten die behoren tot de handelsportefeuille worden rechtstreeks verwerkt in de financiële baten en lasten.

## Financiële lease

Het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) wordt bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

## Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de instelling toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij EUR geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans

## Vaste activa

### 1.1 Immateriële vaste activa

M€ 4,6 - (2020: M€ 6,3)

|                                    | Ontwikkelings<br>kosten | Conc. Verg. & rechten<br>v. Intell. Eigendom | Vooruit- betalingen | Totaal      |
|------------------------------------|-------------------------|--|---------------------|-------------|
| Aanschafprijs                      | 0,3                     | 13,0   | 0,4                 | <b>13,7</b> |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -0,2                    | -7,2   | -                   | <b>-7,4</b> |
| <b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>   | <b>0,1</b>              | <b>5,8</b>                                   | <b>0,4</b>          | <b>6,3</b>  |
| Investeringen                      | -                       | 0,1  | 0,1                 | <b>0,2</b>  |
| Desinvesteringen                   | -0,1                    | -0,1   | -                   | <b>-0,2</b> |
| Mutatie                            | -                       | -  | -                   | <b>-</b>    |
| Afschrijvingen                     | -0,1                    | -1,9   | -                   | <b>-2,0</b> |
| Afschrijving op desinvestering     | 0,1                     | 0,2  | -                   | <b>0,3</b>  |
| Aanschafprijs                      | 0,2                     | 13,0   | 0,5                 | <b>13,7</b> |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -0,2                    | -8,9   | -                   | <b>-9,1</b> |
| <b>Boekwaarde 31 december 2021</b> | <b>-</b>                | <b>4,1</b>                                   | <b>0,5</b>          | <b>4,6</b>  |

### 1.2 Materiële vaste activa

M€ 270,6 - (2020: M€ 255,1)

|                                    | Gebouwen en terreinen | Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting) | In uitvoering en vooruitbetalingen | Totaal        |
|------------------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|---------------|
| Aanschafprijs                      | 411,2                 | 40,9                                       | 13,2                               | <b>465,3</b>  |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -186,0                | -24,2                                      | -                                  | <b>-210,2</b> |
| <b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>   | <b>225,2</b>          | <b>16,7</b>                                | <b>13,2</b>                        | <b>255,1</b>  |
| Investeringen                      | 0,1                   | 2,5  | 33,2                               | <b>35,8</b>   |
| Desinvesteringen                   | -11,7                 | -1,7                                       | -                                  | <b>-13,4</b>  |
| Mutatie                            | 1,9                   | 0,2  | -2,1                               | <b>-</b>      |
| Afschrijvingen                     | -13,9                 | -5,1                                       | -                                  | <b>-19,0</b>  |
| Afschrijving op desinvestering     | 10,4                  | 1,7  | -                                  | <b>12,1</b>   |
| Aanschafprijs                      | 401,4                 | 41,9                                       | 44,3                               | <b>487,6</b>  |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -189,4                | -27,6                                      | 0,0                                | <b>-217,0</b> |
| <b>Boekwaarde 31 december 2021</b> | <b>212,0</b>          | <b>14,3</b>                                | <b>44,3</b>                        | <b>270,6</b>  |

De boekwaarde ultimo 2021 van MVA in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA is inclusief M€ 11,8 betreffende de in aanbouw zijnde sportcomplex op de campus Woudestein. De investeringen die in 2021 hebben plaatsgevonden hierin bedragen M€ 9,3. De geplande oplevering van dit sportcomplex zal plaatsvinden in het derde kwartaal van 2022.

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 9,5. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie (in M€):

|                                  | WOZ-waarde | Peildatum | Verzekerde waarde | Peildatum |
|----------------------------------|------------|-----------|-------------------|-----------|
| Gebouwen en terreinen            | 341,3      | 2018/2020 | 608,0             | 2021      |
| Bedrijfsuitrusting en inventaris |            |           | 165,0             | 2021      |
| Boeken en mediacollectie         |            |           | 20,2              | 2021      |

### 1.3 Financiële vaste activa

M€ 0,4 - (2020: M€ 0,5)

|   | Boekwaarde<br>1 jan.2021 | Invest. en verstr. leningen | Desinvest. en afgel. leningen | Boekwaarde<br>31 dec.2021 |
|---|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Vorderingen op andere deelnemingen <sup>1</sup> | -                        | 0,2                         | -                             | 0,2                       |
| Vorderingen op OCW <sup>2</sup>                 | 0,4                      | -                           | -0,4                          | -                         |
| Overige vorderingen <sup>3</sup>                | 0,1                      | -                           | -                             | 0,1                       |
| Overige effecten <sup>4</sup>                   | -                        | 0,1                         | -                             | 0,1                       |
|   | <b>0,5</b>               | <b>0,3</b>                  | <b>-0,4</b>                   | <b>0,4</b>                |

<sup>1</sup>Academie voor Medisch Specialisten B.V. en YES!Delft B.V.

<sup>2</sup>Uit hoofde van BAMA-compensatie is hieronder een vordering op OCW opgenomen.

<sup>3</sup>Lening aan ISS PhD'ers.

<sup>4</sup>Seed Fund in Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A.

### Vlottende activa

#### 1.4 Voorraden

M€ 0 - (2020: M€ 0,1)

|                  | 2021 | 2020 |
|------------------|------|------|
| Gebruiksgoederen | -    | 0,1  |

## 1.5 Vorderingen

M€ 31,3 - (2020: M€ 29) Onder de vorderingen zijn opgenomen:

|   | 2021 | 2020        |
|---|------|-------------|
| Debiteuren                                    | 11,1 | 7,3         |
| OCW <sup>1</sup>                              | 0,3  | 0,7         |
| Gemeenten en GR's                             | 0,1  | -           |
| Studenten / deelnemers / cursisten            | 0,9  | 1,1         |
| Waardering onderhanden projecten              | 5,9  | 5,2         |
| Overige vorderingen                           | 0,3  | 0,4         |
| Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen | -1,4 | -1,2        |
|   |      | 17,2        |
|   |      | 13,5        |
| Vooruitbetaalde kosten                        | 6,6  | 6,8         |
| Verstreckte voorschotten                      | 0,1  | 0,1         |
| Overige overlopende activa                    | 7,4  | 8,6         |
|   |      | 14,1        |
|   |      | 15,5        |
|   |      | <b>31,3</b> |
|   |      | <b>29,0</b> |

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

<sup>1</sup>De vordering op OCW bestaat uit het saldo BAMA-compensatie.

## 1.6 Liquide middelen

M€ 110,5 - (2020: M€ 115,1) Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

|                            | 2021         | 2020         |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Tegoeden op bankrekeningen | 54,5         | 58,4         |
| Schatkistbankieren         | 56,0         | 56,7         |
|                            | <b>110,5</b> | <b>115,1</b> |

In verband met een afgegeven bankgarantie door RSM B.V. is een bedrag van M€ 0,2 niet vrij ter beschikking van de EUR.

## 2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en –fondsen (onderverdeeld naar publiek c.q. privaat).

M€ 219,1 - (2020: M€ 221,8)

|  | Stand per 1<br>jan. 2021 | Mutatie | Resultaat | Stand per 31<br>dec. 2021 |
|--|--------------------------|---------|-----------|---------------------------|
| Algemene reserve                                     | 78,2                     | 65,7    | -4,3      | 139,6                     |
| Bestemmingsreserve (publiek)                         |                          |         |           |                           |
| Strategische ruimte <sup>1</sup>                     | 13,0                     | 3,8     | -         | 16,8                      |
| Gelden vanwege het sectoroverleg                     | 2,1                      | -       | -0,1      | 2,0                       |
| Reserve vh verm.uit onroerende goederen <sup>2</sup> | 72,9                     | -72,9   | -         | -                         |
| Investeringsreserve                                  | 1,8                      | -       | -         | 1,8                       |



|                                     | Stand per 1<br>jan. 2021 | Mutatie     | Resultaat   | Stand per 31<br>dec. 2021 |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|---------------------------|
| Overige <sup>3</sup>                | 19,0                     | -4,2        | 0,1         | 14,9                      |
|                                     | 108,8                    | -73,3       | -           | 35,5                      |
| Bestemmingsreserve (privaat)        |                          |             |             |                           |
| Universitaire reserve               | -                        | 8,2         | -           | 8,2                       |
| EUR Holding B.V.                    | 22,6                     | -0,6        | 0,6         | 22,6                      |
| Rotterdam School of Management B.V. | 10,9                     | -           | 0,7         | 11,6                      |
| Erasmus Enterprise B.V.             | -                        | 0,1         | 0,2         | 0,3                       |
|                                     | 33,5                     | 7,7         | 1,4         | 42,7                      |
| Bestemmingsfonds (privaat)          |                          |             |             |                           |
| Tinbergen Instituut                 | 0,4                      | -0,4        | 0,2         | 0,2                       |
| Andere wettelijke reserves          |                          |             |             |                           |
| EUR Holding B.V.                    | -                        | 0,1         | -           | 0,1                       |
| Erasmus Enterprise B.V.             | -                        | 0,1         | 0,1         | 0,2                       |
| Erasmus Sport Centrum               | 0,9                      | -           | -           | 0,9                       |
| Erasmus Sportaccommodaties          | -                        | -           | -           | -                         |
|                                     | 0,9                      | 0,2         | 0,1         | 1,2                       |
|                                     | <b>221,8</b>             | <b>-0,1</b> | <b>-2,6</b> | <b>219,1</b>              |

<sup>1</sup> De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld om initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR te financieren. Deze initiatieven zijn gestart, maar hebben vertraging opgelopen. Het budget dat nog niet is gependend wordt gereserveerd op de balans. De grootste reserveringen (reserveringen >M€ 1,0 worden toegelicht):

- In het samenwerkingsverband tussen de Universiteit Leiden, TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam is afgesproken dat elke deelnemende universiteit een bedrag reserveert om fluctuaties in de exploitatie op te vangen (M€ 1,5);

- Voor verplichtingen in zake de Convergentie, samenwerkingsverband tussen de Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus MC en TU Delft, is M€ 1,2 gereserveerd;

- Om onderzoek in het algemeen te kunnen ondersteunen is een bedrag van M€ 11,8 gereserveerd op de balans.

<sup>2</sup> De bestemmingsreserve van het vermogen uit onroerende goederen is ontstaan bij de overdracht van de panden vanuit het ministerie van OCW. De hoogte vertegenwoordigt de waarde die op dat moment aan de panden werd toegekend. Het CvB heeft besloten om deze bestemmingsreserve per ultimo 2021 vrij te laten vallen ten gunste van de vrije reserves. De budgetten voor het beheer en exploitatie van de panden zijn geborgd in de begroting. Een specifieke bestemde reserve is daarom niet meer nodig.

<sup>3</sup> De grootste reserveringen (reserveringen >M€ 1,0 worden toegelicht):

- Voorfinanciering voor het Erasmus University College (EUC). Het EUC kent opstartkosten. Om deze te kunnen dekken is een reserve gevormd (M€ 2,0);

- SEO gelden ten behoeve van Stimulering Europees Onderzoek (M€ 1,0);

- Hoka middelen: Hiervan zijn verschillende projecten gestart (Erasmus X, Impact at the Core, Wellbeing en CLI). Het resterende budget dat in de komende jaren zal worden uitgegeven is gereserveerd (M€ 3,0);

- IT Regulier (M€ 3,1): Dit betreft de afschrijvingen van software voor Private Access Management and Multi Factor Authenticatie, Chromebooks voor digitaal toetsen en IT Masterplan depreciation O365 bedoeld voor de afschrijving van de in 2020 geactiveerde investering voor Office 365 alsmede het security-project;

- IT Masterplan Strategie (M€ 3,1): Dit zijn middelen die zijn toegekend vanuit de strategie aan de volgende projecten CRM, Roostersystemen, doorontwikkelen Osiris, DIM, IGA, SOC en overige IT-innovatie projecten.

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben grotendeels betrekking op:

- Vrijval bestemde reserve van het vermogen uit onroerende goederen M€ 72,9;
- Bijstelling bestemde reserve strategische ruimte M€ 3,8;
- Als onderdeel van de implementatie van de nieuwe beleidsregels investeringen met publieke middelen in private activiteiten, hebben wij binnen de algemene reserves van EUR een onderscheid gemaakt tussen het publieke en private vermogen. Op basis van een interne systematiek hebben wij bepaald dat de omvang van het private universitaire vermogen per 31 december 2021 M€ 8,2 bedraagt. In het verloopzicht van het Eigen Vermogen hebben we dit als overige mutatie verwerkt.

## Aansluiting geconsolideerde vermogen met het enkelvoudige vermogen

Het geconsolideerde vermogen wijkt af van het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening. Deze afwijking wordt in de onderstaande tabel uiteengezet.

|                                 | Stand per 1 jan. 2021 | Mutatie      | Resultaat   | Stand per 31 dec. 2021 |
|---------------------------------|-----------------------|--------------|-------------|------------------------|
| Enkelvoudige vermogen           | 220,9                 | - 0,1        | -2,7        | 218,1                  |
| Erasmus Sport Centrum           | 0,9                   | -            | -           | 0,9                    |
| Erasmus Sportaccommodaties      | -                     | -            | -           | -                      |
| <b>Geconsolideerde vermogen</b> | <b>221,8</b>          | <b>- 0,1</b> | <b>-2,6</b> | <b>219,1</b>           |

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

*M€ 23,6 - (2020: M€ 21,7)*

|   | Personeels- voorzieningen | Milieu voorziening | Overige voorzieningen | Totaal      |
|---|---------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Stand per 1 januari 2021</b>           | <b>13,1</b>               | <b>8,1</b>         | <b>0,5</b>            | <b>21,7</b> |
| Dotaties                                  | 8,9                       | -                  | 0,1                   | <b>9,0</b>  |
| Verandering disconteringsvoet / oprenting | -                         | 0,4                | -                     | <b>0,4</b>  |
| Vrijval                                   | -1,5                      | -                  | -0,2                  | <b>-1,7</b> |
| Onttrekkingen                             | -5,8                      | -                  | -                     | <b>-5,8</b> |
| <b>Stand per 31 december 2021</b>         | <b>14,7</b>               | <b>8,5</b>         | <b>0,4</b>            | <b>23,6</b> |
| Kortlopende deel<br>< 1 jaar              | 5,1                       | -                  | 0,4                   | <b>5,5</b>  |
| Langlopende deel<br>> 1 jaar              | 9,6                       | 8,5                | -                     | <b>18,1</b> |

*Onder de overige voorzieningen is een bedrag opgenomen van M€ 0,4 voor de naheffing op de BTW.*

## Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

|  | Stand per<br>1 jan.<br>2021 | Dotatie    | Verandering disc. voet /<br>oprenting | Vrijval     | Onttrekking | Stand per<br>31 dec.<br>2021 | Kortl.<br>deel<br>< 1 jaar | Langl.<br>deel<br>> 1 jaar |
|--|-----------------------------|------------|---------------------------------------|-------------|-------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Werkloosheidsbijdragen                       | 1,6                         | 1,5        | -                                     | -           | -1,4        | 1,7                          | 0,9                        | 0,8                        |
| Soc.beleid, reorganisatie en<br>rechtsponeel | 0,9                         | 2,7        | -                                     | -0,2        | -1,4        | 2,0                          | 0,7                        | 1,3                        |
| Verlof sparen en sabbatical leave            | 4,7                         | 1,3        | -                                     | -0,2        | -0,8        | 5,0                          | 1,3                        | 3,7                        |
| Jubileumvoorziening                          | 4,0                         | 0,5        | -                                     | -0,5        | -0,3        | 3,7                          | 0,4                        | 3,3                        |
| Transitievergoeding                          | 1,2                         | 0,4        | -                                     | -0,4        | -0,4        | 0,8                          | 0,4                        | 0,4                        |
| Langdurig zieken                             | 0,7                         | 2,5        | -                                     | -0,2        | -1,5        | 1,5                          | 1,4                        | 0,1                        |
|  | <b>13,1</b>                 | <b>8,9</b> | -                                     | <b>-1,5</b> | <b>-5,8</b> | <b>14,7</b>                  | <b>5,1</b>                 | <b>9,6</b>                 |

Op langjarige personele verplichtingen (15 jaar) is een disconteringsvoet van 0,1% (2020: 0,1%) opgenomen.

## 2.3 Langlopende schulden

M€ 7,8 - (2020: M€ 8,2)

|  | Lease verplichtingen<br>aan gemeenten | Overige    | Totaal     |
|--|---------------------------------------|------------|------------|
| Stand per 1 januari 2021               | 7,7                                   | 0,5        | 8,2        |
| Mutatie                                | -0,2                                  | -0,2       | -0,4       |
| <b>Langlopend per 31 december 2021</b> | <b>7,5</b>                            | <b>0,3</b> | <b>7,8</b> |
| Looptijd > 5 jaar                      | 6,7                                   | 0,3        | 7,0        |

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van M€ 0,2 zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

### Lease verplichtingen

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een pand met een looptijd van 40 jaar.

### Overige langlopende schulden

#### *Tinbergen Instituut*

De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2021 M€ 0,3. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

## 2.4 Kortlopende schulden

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

M€ 166,9 - (2020: M€ 154,4)

|   | 2021 | 2020         |              |
|---|------|--------------|--------------|
| Crediteuren   | 14,5 | 9,0          |              |
| Gemeenten en GR's   | 0,3  | 0,3          |              |
| Schulden aan groepsmaatschappijen <sup>1</sup>                      | -    | 0,3          |              |
| Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten <sup>2</sup> | 39,2 | 32,0         |              |
| Belastingen en premies soc.verzekeringen                            | 14,8 | 12,5         |              |
| Schulden terzake van pensioenen                                     | 3,5  | 3,0          |              |
| Overige kortlopende schulden  | 0,2  | 0,2          |              |
|   |      | 72,5         | 57,3         |
| Vooruitontvangen college- en les gelden                             | 44,8 | 54,2         |              |
| Vooruitontvangen baten  | 1,8  | 2,4          |              |
| Vooruitontvangen sectormiddelen <sup>3</sup>                        | 6,1  | 7,2          |              |
| Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage <sup>4</sup>         | 4,5  | -            |              |
| Vooruitontvangen subsidies <sup>5</sup>                             | 4,8  | 1,2          |              |
| Vakantiegeld en -dagen  | 23,5 | 19,4         |              |
| Nog te betalen kosten   | 8,9  | 12,7         |              |
|   |      | 94,4         | 97,1         |
|   |      | <b>166,9</b> | <b>154,4</b> |

<sup>1</sup> Dit betreft een schuld aan Erasmus MC. De balansgegevens zijn gezien het daartoe met het Erasmus MC gesloten convenant niet geïncorporeerd in dit jaarverslag.

<sup>2</sup> Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

<sup>3</sup> In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2021 een totaalbedrag van M€ 2,8 uitgekeerd aan universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

<sup>4</sup> Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet besteden bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs.

<sup>5</sup> Onder de vooruitontvangen subsidies zijn ook de niet besteden bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling extra hulp voor de klas M€ 0,3 en subsidieregeling coronabanen M€ 0,4.

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Garanties

- RSM B.V. heeft een bankgarantie gesteld waar RSM B.V. garant staat voor de kosten als gevolg van niet betaalde cursusgelden door deelnemers aan het RSM MBA programma. De totale garantie betreft M€ 0,2.
- De 20% deelneming YES!Delft B.V. heeft een bankgarantie gesteld waar YES!Delft B.V. garant staat voor de kosten als gevolg van niet betaalde huurlasten. De totale garantie betreft M€ 0,1.
- Stichting Erasmus Sport heeft zich op 8 september 2020 bij de Gemeente Rotterdam bereid verklaard garant te staan voor de jaarlijkse rente en aflossingsverplichting van de lening van de Rotterdamse Studenten Voetbalvereniging Antibari bij de Gemeente Rotterdam. Aangegaan in 2011 en 2020. Erasmus Sport staat garant voor een bedrag van € 180.000. De looptijd van de lening (en de garantstelling) is 15 jaar, van 2020 tot 2035. Tevens stelt Stichting Erasmus Sport aan Antibari een garantiesubsidie van ten hoogste € 20.000 beschikbaar voor de in 2020 gemaakte kosten voor de verbouwing van het clubgebouw. Mits aangetoond wordt dat hierdoor een onvoorzien tekort optreedt in de verbouwing. Hiervan is € 10.000 in het resultaat van 2020 verwerkt.

### Verplichtingen

#### Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Voor de inrichting van de nieuwbouw is Stichting Erasmus Sport een overeenkomst aangegaan met Janssen-Fritsen B.V.. De opdracht heeft een waarde van € 470.000 exclusief BTW.
- Vanuit Erasmus Enterprise B.V. is een commitment van € 1 miljoen aan het Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A. Het betreft hier een investering in kader van kennisvalorisatie. De beschikbare middelen in het fonds worden hoofdzakelijk ingezet om start-ups en scale-ups van Rotterdamse en Delftse studenten en alumni te helpen. Per ultimo 2021 bedraagt de (resterende) investeringsverplichting € 0,9 miljoen.

#### Fiscale eenheid

EUR Holding B.V., Erasmus Enterprise B.V. en RSM B.V. zijn opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschaps- en omzetbelasting met de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op grond van de invorderingswet is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belastingen.

|   | Korter dan<br>1 jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Langer dan<br>5 jaar | Totaal<br>31 dec. 2021 |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| Rechten   | 1,7                  | 1,0                | -                    | 2,7                    |
| Garanties   | 0,5                  | 0,8                | 0,1                  | 1,4                    |
| <i>Niet verwerkte verplichtingen</i>              |                      |                    |                      |                        |
| Huur huisvesting                                  | 0,7                  | 2,2                | 0,9                  | 3,8                    |
| Softwarelicenties                                 | 2,2                  | 2,8                | -                    | 5,0                    |
| Uitgeverslicenties                                | 2,2                  | 2,9                | -                    | 5,1                    |
| Investerings                                      | 21,6                 | -                  | -                    | 21,6                   |
| Claims  | 7,2                  | -                  | -                    | 7,2                    |
| Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen | 20,1                 | 40,7               | 16,7                 | 77,5                   |
| Totaal verplichtingen                             | 54,0                 | 48,6               | 17,6                 | 120,2                  |

## Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

M€ 369,2 - (2020: M€ 325,8)

|   | 2021         | 2020         |
|---|--------------|--------------|
| Rijksbijdrage OCW                         | 471,5        | 420,5        |
| Af: inkomensoverdracht van Rijksbijdragen | -102,3       | -94,7        |
|   | <b>369,2</b> | <b>325,8</b> |

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2021 bedroeg M€ 477,5. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van bama-compensatie ad M€ 0,8, project Corona sneltesten ad M€ 0,1, NPO middelen M€ 4,5 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,6. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 102,3. Bij de Rijksbijdrage is een bedrag opgeteld van M€ 0,2 inzake realisatie subsidieregeling coronabananen, M€ 0,6 inzake realisatie subsidieregeling extra hulp voor de klas en M€ 0,2 inzake bijdrage Universiteit Utrecht.

### 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 63,1 - (2020: M€ 66,7)

|               | 2021 | 2020 |
|---------------|------|------|
| Collegegelden | 63,1 | 66,7 |

### 3.3 Baten werk in opdracht van derden

Onder 'Baten werk in opdracht van derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

M€ 205,9 - (2020: M€ 190,4)

|                                 | 2021         | 2020         |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Contractonderwijs               | 43,3         | 41,0         |
| Contractonderzoek               |              |              |
| Overige non-profit organisaties | 36,1         | 36,1         |
| Bedrijven en overig             | 29,5         | 33,2         |
| Nationale overheden             | 23,3         | 16,4         |
| Internationale organisaties     | 33,9         | 28,8         |
| NWO (excl. ZonMw)               | 33,8         | 29,8         |
|                                 | <b>156,6</b> | <b>144,3</b> |
| Overige                         | 6,0          | 5,1          |
|                                 | <b>205,9</b> | <b>190,4</b> |

### 3.4 Overige baten

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

*M€ 113,8 - (2020: M€ 103,3)*

|                       | 2021         | 2020         |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Verhuur               | 2,5          | 2,5          |
| Detachering personeel | 23,9         | 23,1         |
| Schenking             | 0,8          | 1,2          |
| Sponsoring            | 0,4          | 0,3          |
| Deelnemerbijdragen    | 0,6          | 0,6          |
| Studentenbijdragen    | 2,1          | 1,8          |
| Catering              | 0,1          | -            |
| Overige               | 83,4         | 73,8         |
|                       | <b>113,8</b> | <b>103,3</b> |

| Specificatie overige baten - overige | 2021        | 2020        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Pro Rata BTW                         | 1,5         | 1,0         |
| Bijdragen van derden <sup>1</sup>    | 63,7        | 57,3        |
| Opbrengst uit dienstverlening        | 16,9        | 13,6        |
| Overige                              | 1,3         | 1,9         |
|                                      | <b>83,4</b> | <b>73,8</b> |

<sup>1</sup> Het hieronder verantwoord saldo heeft voor M€ 57,9 (2020: M€ 52,5) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 33,4 (2020: M€ 27,7) van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O-activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord.

## 4.1 Personeelslasten

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

*M€ 524,1 - (2020: M€ 496,6)*

|  | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| Lonen en salarissen                          | 363,0        | 346,3        |
| Sociale lasten                               | 46,0         | 42,5         |
| Pensioenlasten                               | 57,0         | 50,6         |
|  | 466,0        | 439,4        |
| Dotatie personele voorzieningen <sup>1</sup> | 8,8          | 6,6          |
| Personeel niet in loondienst                 | 31,3         | 30,3         |
| Overige                                      | 21,9         | 23,1         |
| Overige personele lasten                     | 62,0         | 60,0         |
| Af: uitkeringen                              | -3,9         | -2,8         |
|  | <b>524,1</b> | <b>496,6</b> |

*Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting.  
Hieronder is een bedrag van M€ 1,4 van het Erasmus MC opgenomen.*

## Personeelsopbouw

| Gemiddeld aantal fte's                 | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| EUR sec                                | 2.807        | 2.677        |
| EUR Holding B.V.                       | 230          | 250          |
| RSM B.V.                               | 102          | 105          |
| Erasmus Sport Centrum                  | 25           | 17           |
| Erasmus Sportaccommodaties             | -            | -            |
| Erasmus Enterprise B.V.                | 6            | -            |
| Erasmus MC (niet in dienst van de EUR) | 2.557        | 2.510        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>5.727</b> | <b>5.559</b> |

De rapportage van de medewerkers Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC



## 4.2 Afschrijvingen

M€ 39,2 - (2020: M€ 40,9)

|                                     | 2021        | 2020        |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Immateriële vaste activa            | 1,8         | 1,5         |
| Materiële vaste activa <sup>1</sup> | 37,4        | 39,4        |
|                                     | <b>39,2</b> | <b>40,9</b> |

<sup>1</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 10,9 en M€ 6,2 voor afschrijving gebouwen respectievelijk apparatuur van het Erasmus MC opgenomen. Verder bestaat dit bedrag uit M€ 1,3 aan bijzondere waardeverminderingen als gevolg van de (tijdelijke) sluiting van het Tinbergen gebouw.

## 4.3 Huisvestingslasten

M€ 29,0 - (2020: M€ 36,1)

|                          | 2021        | 2020        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Huur                     | 2,4         | 3,4         |
| Verzekeringen            | 0,4         | 0,4         |
| Onderhoud                | 10,2        | 8,8         |
| Energie en water         | 6,9         | 6,9         |
| Schoonmaakkosten         | 4,1         | 4,1         |
| Belastingen en heffingen | 3,2         | 3,4         |
| Overige                  | 1,8         | 9,1         |
|                          | <b>29,0</b> | <b>36,1</b> |

| Specificatie huisvestingslasten - overige      | 2021       | 2020       |
|--|------------|------------|
| Milieuverplichtingen en -risico's <sup>1</sup> | -0,8       | 6,3        |
| Bewaking en beveiliging                        | 2,2        | 2,1        |
| Overige  | 0,4        | 0,7        |
|  | <b>1,8</b> | <b>9,1</b> |

<sup>1</sup> Hieronder is een vrijval van M€ 1,2 van het Erasmus MC opgenomen.

## 4.4 Overige lasten

M€ 150,0 - (2020: M€ 139,2)

|  | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| Administratie- en beheerskosten            | 1,0          | 1,2          |
| Inventaris en apparatuur <sup>1</sup>      | 28,6         | 23,3         |
| Dotatie overige voorzieningen <sup>2</sup> | -0,1         | 0,5          |
| Overige <sup>3</sup>                       | 120,5        | 114,2        |
|  | <b>150,0</b> | <b>139,2</b> |

<sup>1</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 17,9 van het Erasmus MC opgenomen.

<sup>2</sup> Dit betreft een naheffing op de BTW.

<sup>3</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 65,6 van het Erasmus MC opgenomen.

| Specificatie overige lasten - overige | 2021         | 2020         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Gebruik- en verbruiksgoederen         | 22,1         | 18,1         |
| Subsidies                             | 22,2         | 20,6         |
| Reis- en verblijfskosten              | 6,2          | 7,5          |
| Uitbestede werkzaamheden              | 29,7         | 26,1         |
| Algemene kosten                       | 11,9         | 12,4         |
| Boeken, tijdschriften e.d.            | 8,0          | 8,4          |
| Org.- en juridische adviezen          | 1,2          | 1,5          |
| Representatiekosten                   | 2,8          | 2,4          |
| Overige                               | 16,4         | 17,1         |
|                                       | <b>120,5</b> | <b>114,2</b> |

## Honorarium accountant

Bedragen in k€

|  | Honorarium<br>huisaccountant Deloitte<br>(Basis activiteiten) | Honorarium huisaccountant Deloitte<br>(Netwerk '1) | Honorarium overige acc. organisaties (tbv<br>netwerkplus benadering) | Totaal<br>2021 |
|--|---|--|--|----------------|
| - Onderzoek van de<br>jaarrekening     | 484,2   | -  | 51,7   | <b>535,9</b>   |
| - Andere controle<br>opdrachten        | 115,3   | -  | -  | <b>115,3</b>   |
| - Adviesdiensten op<br>fiscaal terrein | -   | 12,4   | 1,3  | <b>13,7</b>    |
| - Andere niet controle<br>diensten     | -   | 75,4   | 208,8  | <b>284,2</b>   |
| <b>Totaal</b>                          | <b>599,5</b>  | <b>87,8</b>  | <b>261,8</b>   | <b>949,1</b>   |

Bedragen in k€

|  | Honorarium<br>huisaccountant Deloitte<br>(Basis activiteiten) | Honorarium huisaccountant Deloitte<br>(Netwerk *1) | Honorarium overige acc. organisaties (tbt<br>netwerkplus benadering) | Totaal<br>2020 |
|--|---|--|--|----------------|
| - Onderzoek van de<br>jaarrekening     | 533,5   | -  | 30,5   | <b>564,0</b>   |
| - Andere controle<br>opdrachten        | 151,6   | -  | 2,4  | <b>154,0</b>   |
| - Adviesdiensten op<br>fiscaal terrein | -   | 25,4   | 2,1  | <b>27,5</b>    |
| - Andere niet controle<br>diensten     | 2,4   | 583,9  | 343,6  | <b>929,9</b>   |
| <b>Totaal</b>                          | <b>687,5</b>  | <b>609,3</b>                                       | <b>378,6</b>   | <b>1675,4</b>  |

- De EUR past de Netwerk-Plus benadering toe in bovenstaand overzicht.

- Deloitte Netwerk \*1: onder netwerk \*1 zijn opgenomen: Deloitte Consulting, Deloitte Belastingadviseurs en eventuele buitenlandse Deloitte organisaties.

\* Bovenstaande bedragen zijn in 2021 ten laste van het resultaat van de EUR gebracht op basis van boekjaar waarin ze zijn uitgevoerd.

## 5 Financiële baten en lasten

M€ 3,8 - (2020: M€ -0,3)

|  | 2021       | 2020        |
|--|------------|-------------|
| Rentebaten*                                    | 4,6        | 0,1         |
| Waardeveranderingen finvast activa en effecten | -0,7       | -0,3        |
| Rentelasten                                    | -0,1       | -0,1        |
|  | <b>3,8</b> | <b>-0,3</b> |

\* Hieronder is een bedrag van M€ 4,8 van het Erasmus MC opgenomen.

## 6 Belastingen

M€ -0,1 - (2020: M€ -0,1)

|             | 2021 | 2020 |
|-------------|------|------|
| Belastingen | -0,1 | -0,1 |

## 7 Resultaat aandeel van derden

M€ 16,0 - (2020: M€ -6,6)

|            | 2021 | 2020 |
|------------|------|------|
| Erasmus MC | 16,0 | -6,6 |

## Gebeurtenissen na balansdatum

Op 10 februari 2022 is de entiteit Build to Grow B.V. opgericht. Erasmus Enterprise B.V. heeft bij oprichting 20% eigendom van de aandelen in Build to Grow B.V. verkregen en deze aandelen nominaal volgestort.

### Geconsolideerde partijen

| Naam   | Juridische vorm | Statutaire zetel | Deelname percentage | Code * Activiteiten | Eigenvermogen 31 dec. 2021 | Resultaat 2021 | Omzet 2021 | Art 2:403 BW | Consolidatie |
|--|-----------------|------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|----------------|------------|--------------|--------------|
| EUR Holding B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 3                   | 22,7                       | 0,6            | 31,4       | Nee          | Ja           |
| Meegeconsolideerde partijen van EUR Holding B.V.;                                |                 |                  |                     |                     |                            |                |            |              |              |
| Corporate Communication Centre (CCC) B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 0,9                        | 0,1            | 0,8        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Marketing Institute (EMI) B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1                   | -                          | -              | -          | Nee          | Ja           |
| Instituut SMO B.V.   | B.V. Den Haag   |                  | 100                 | 2                   | -                          | -              | -          | Nee          | Ja           |
| Fiscaal Economisch Instituut (FEI) B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1                   | 1,1                        | -              | 1,1        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Academie B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 0,3                        | -0,4           | 2,2        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) B.V. | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 4,4                        | 0,3            | 9,6        | Nee          | Ja           |
| RISBO Contractresearch B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | 2,0                        | -              | 2,6        | Nee          | Ja           |
| Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) B.V.                               | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | 0,5                        | -              | 1,1        | Nee          | Ja           |
| Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) B.V.                   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 5,5                        | 0,5            | 7,3        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics (EUPT) B.V.               | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 1,2                        | 0,1            | 2,4        | Nee          | Ja           |
| Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 0,7                        | 0,1            | 1,2        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Centrum voor Zorgbestuur B.V. (ECZ B.V.)                                 | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1                   | 2,2                        | 0,2            | 2,6        | Nee          | Ja           |
| Institute for Medical Technology Assessment (iMTA) B.V.                          | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | 1,5                        | -              | 2,0        | Nee          | Ja           |
| Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) B.V.                            | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 0,4                        | -              | 2,6        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Institute for Business Economics (EIBE) B.V.                             | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | 0,9                        | - 0,8          | 0,2        | Nee          | Ja           |
| EURFlex B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 3                   | 0,6                        | 0,2            | 5,9        | Nee          | Ja           |
| EQI B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | -0,1                       | -0,1           | 1,2        | Nee          | Ja           |
| ESL ExEd B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1                   | -                          | 0,1            | 0,3        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Enterprise B.V.  | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 3                   | 0,4                        | 0,2            | 3,9        | Nee          | Ja           |
| Meegeconsolideerde partijen van Erasmus Enterprise B.V.;                         |                 |                  |                     |                     |                            |                |            |              |              |
| Erasmus Centre for Entrepreneurship B.V. (ECE)                                   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 0,1                        | 0,1            | 1,5        | Nee          | Ja           |
| Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) B.V. | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 2                   | 0,1                        | -              | 0,3        | Nee          | Ja           |
| RSM B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1,2                 | 11,6                       | 0,6            | 17,8       | Nee          | Ja           |
| Meegeconsolideerde partij van RSM B.V.;  |                 |                  |                     |                     |                            |                |            |              |              |
| RSM Executive Education B.V.   | B.V. Rotterdam  |                  | 100                 | 1                   | 0,4                        | -              | 0,4        | Nee          | Ja           |

| Naam   | Juridische vorm | Statutaire zetel | Deelname percentage | Code * Activiteiten | Eigenvermogen 31 dec. 2021 | Resultaat 2021 | Omzet 2021 | Art 2:403 BW | Consolidatie |
|--|-----------------|------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|----------------|------------|--------------|--------------|
| Erasmus MC O&O Holding B.V.                                  | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 2                   | 16,3                       | - 0,6          | -          | Nee          | Ja           |
| Meegeconsolideerde partijen van Erasmus MC O&O Holding B.V.: |                 |                  |                     |                     |                            |                |            |              |              |
| Thoraxcentrum Research B.V.                                  | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 2                   | 4,2                        | - 0,1          | 3,6        | Nee          | Ja           |
| ViroNovative B.V.  | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 3                   | 1,7                        | 0,1            | 2,0        | Nee          | Ja           |
| Eurza Arbo B.V.  | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 3                   | -                          | -              | -          | Nee          | Ja           |
| Neurasmus B.V.   | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 2                   | 0,1                        | - 0,1          | 0,1        | Nee          | Ja           |
| Erasmus MC Diabetesstation B.V.                              | B.V.            | Rotterdam        | 78                  | 3                   | -                          | -              | -          | Nee          | Ja           |
| MI&EUR Implementation and Exploitation B.V.                  | B.V.            | Rotterdam        | 100                 | 2                   | 1,3                        | 0,2            | 0,3        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Sport Centrum  | Stichting       | Rotterdam        | -                   | 3                   | 0,9                        | -              | 2,3        | Nee          | Ja           |
| Erasmus Sportaccommodaties                                   | Stichting       | Rotterdam        | -                   | 3                   | -                          | 0,1            | -          | Nee          | Ja           |
| Universitair Historisch Kabinet van de Erasmus Universiteit  | Stichting       | Rotterdam        | -                   | 3                   | -                          | -              | -          | Nee          | Ja           |

\*Code activiteiten: 1 = Contractonderwijs, 2 = Contractonderzoek, 3 = Overig

## Enkelvoudige balans per 31 december 2021 na resultaatbestemming

| in M€ |                                | 2021         | 2020         |
|-------|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1.    | <b>ACTIVA</b>                  |              |              |
|       | Vaste activa                   |              |              |
| 1.1   | Immateriële vaste activa       | 4,5          | 6,2          |
| 1.2   | Materiële vaste activa         | 255,0        | 248,2        |
| 1.3   | Financiële vaste activa        | 42,7         | 37,3         |
|       | <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>302,2</b> | <b>291,7</b> |
|       | Vlottende activa               |              |              |
| 1.4   | Vorraden                       | 0,0          | -            |
| 1.5   | Vorderingen                    | 29,8         | 26,1         |
| 1.6   | Liquide middelen               | 56,2         | 58,5         |
|       | <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>86,0</b>  | <b>84,6</b>  |
|       | <b>Totaal activa</b>           | <b>388,2</b> | <b>376,3</b> |
| 2.    | <b>PASSIVA</b>                 |              |              |
| 2.1   | Eigen vermogen                 | 218,1        | 220,9        |
| 2.2   | Voorzieningen                  | 23,3         | 21,0         |
| 2.3   | Langlopende schulden           | 7,8          | 8,2          |
| 2.4   | Kortlopende schulden           | 139,0        | 126,2        |
|       | <b>Totaal passiva</b>          | <b>388,2</b> | <b>376,3</b> |

## Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021

| in M€ |   | Rekening<br>2021 | Begroting<br>2021 | Rekening<br>2020 |
|-------|---|------------------|-------------------|------------------|
| 3.    | <b>BATEN</b>                            |                  |                   |                  |
| 3.1   | Rijksbijdragen                          | 369,2            | 344,3             | 325,8            |
| 3.2   | College-, cursus-, les- en examengelden | 63,1             | 71,1              | 66,7             |
| 3.3   | Baten werk in opdracht van derden       | 34,1             | 37,1              | 31,0             |
| 3.4   | Overige baten                           | 24,1             | 30,8              | 23,8             |
|       | <b>Totaal baten</b>                     | <b>490,5</b>     | <b>483,3</b>      | <b>447,3</b>     |
| 4.    | <b>LASTEN</b>                           |                  |                   |                  |
| 4.1   | Personeelslasten                        | 274,6            | 260,2             | 256,2            |
| 4.2   | Afschrijvingen                          | 21,1             | 23,7              | 20,1             |
| 4.3   | Huisvestingslasten                      | 19,7             | 22,2              | 19,2             |
| 4.4   | Overige lasten                          | 179,1            | 206,2             | 170,0            |
|       | <b>Totaal lasten</b>                    | <b>494,5</b>     | <b>512,3</b>      | <b>465,5</b>     |
|       | <b>Saldo baten en lasten</b>            | <b>-4,0</b>      | <b>-29,0</b>      | <b>-18,2</b>     |
| 5.    | Financiële baten en lasten              | -0,1             | -0,1              | -0,1             |
| 6.    | Resultaat deelnemingen                  | 1,4              | -1,5              | -2,1             |
|       | <b>Resultaat</b>                        | <b>-2,7</b>      | <b>-30,6</b>      | <b>-20,4</b>     |

## Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2021

| in M€  | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten                |              |              |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering                   | -4,0         | -18,2        |
| Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat        |              |              |
| Aanpassingen voor afschrijvingen                       | 21,1         | 20,1         |
| Toename (afname) van voorzieningen                     | 2,3          | -0,2         |
|  | 23,4         | 19,9         |
| Veranderingen in werkkapitaal                          |              |              |
| Toename (afname) van voorraden                         | -            | 0,1          |
| Toename (afname) van kortlopende vorderingen           | -3,7         | 2,4          |
| Toename (afname) van kortlopende schulden              | 12,8         | -1,3         |
|  | 9,1          | 1,2          |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                 | <b>28,5</b>  | <b>2,9</b>   |
| Betaalde interest                                      | 0,1          | 0,1          |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>  | <b>28,4</b>  | <b>2,8</b>   |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                 |              |              |
| Verwerving van immateriële vaste activa                | 0,1          | 2,9          |
| Verwerving van materiële vaste activa                  | 26,2         | 11,4         |
| Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden | -0,2         | -0,4         |
| Toename (afname) leningen aan OCW en EZ                | -0,4         | -0,6         |
| Toename (afname) overige financiële vaste activa       | 4,6          | 2,5          |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>   | <b>-30,3</b> | <b>-15,8</b> |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                |              |              |
| Toename (afname) langlopende schulden                  | -0,4         | -0,4         |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>  | <b>-0,4</b>  | <b>-0,4</b>  |
| <b>Toename (afname) van liquide middelen</b>           | <b>-2,3</b>  | <b>-13,4</b> |
| Stand liquide middelen per 1 januari                   | 58,5         | 71,9         |
| Stand liquide middelen per 31 december                 | 56,2         | 58,5         |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                        | <b>-2,3</b>  | <b>-13,4</b> |



# Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

## Algemeen

### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven).

### Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de grondslagen op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

### Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde methode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten.

### Grondslagen voor de WNT

De Wet normering topinkomens (WNT) brengt met zich mee dat zowel de bezoldiging als een eventuele vergoeding bij beëindiging van het dienstverband aan maxima zijn gebonden.

Het wettelijk bezoldigingsmaximum in 2021 is € 209.000. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkosten- vergoedingen en voorzieningen beloning betaalbaar op termijn. De WNT bepaalt dat als ontslagvergoeding voor een bestuurder maximaal een bedrag van € 75.000 bruto overeengekomen mag worden.

## Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

### 1.1 Immateriële vaste activa

M€ 4,5 - (2020: M€ 6,2)

|                                    | Ontwikkelingskosten | Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom | Vooruitbetalingen | Totaal      |
|------------------------------------|---------------------|---|-------------------|-------------|
| Aanschafprijs                      | -                   | 12,7                                      | 0,4               | <b>13,1</b> |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -                   | -6,9                                      | -                 | <b>-6,9</b> |
| <b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>   |                     | <b>5,8</b>                                | <b>0,4</b>        | <b>6,2</b>  |
| Investeringen                      | -                   | -   | 0,1               | <b>0,1</b>  |
| Desinvesteringen                   | -                   | -0,1                                      | -                 | <b>-0,1</b> |
| Mutatie                            | -                   | -   | -                 | <b>0,0</b>  |
| Afschrijvingen                     | -                   | -1,7                                      | -                 | <b>-1,7</b> |
| Afschrijving op desinvestering     | -                   | 0,1                                       | -                 | <b>0,1</b>  |
| Aanschafprijs                      | -                   | 12,6                                      | 0,5               | <b>13,1</b> |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -                   | -8,6                                      | -                 | <b>-8,6</b> |
| <b>Boekwaarde 31 december 2021</b> | -                   | <b>4,0</b>                                | <b>0,5</b>        | <b>4,5</b>  |

### 1.2 Materiële vaste activa

M€ 255,0 - (2020: M€ 248,2)

|                                    | Gebouwen en terreinen | Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting) | In uitvoering en vooruitbetalingen | Totaal        |
|------------------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|---------------|
| Aanschafprijs                      | 402,8                 | 36,6                                       | 10,7                               | <b>450,1</b>  |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -180,6                | -21,3                                      | -                                  | <b>-201,9</b> |
| <b>Boekwaarde 1 januari 2021</b>   | <b>222,2</b>          | <b>15,3</b>                                | <b>10,7</b>                        | <b>248,2</b>  |
| Investeringen                      | -                     | 2,3  | 23,9                               | <b>26,2</b>   |
| Desinvesteringen                   | -11,6                 | -1,3                                       | -                                  | <b>-12,9</b>  |
| Mutatie                            | 1,9                   | 0,2  | -2,1                               | -             |
| Afschrijvingen                     | -13,6                 | -4,5                                       | -                                  | <b>-18,1</b>  |
| Afschrijving op desinvestering     | 10,3                  | 1,3  | -                                  | <b>11,6</b>   |
| Aanschafprijs                      | 393,1                 | 37,8                                       | 32,5                               | <b>463,4</b>  |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -183,9                | -24,5                                      | -                                  | <b>-208,4</b> |
| <b>Boekwaarde 31 december 2021</b> | <b>209,2</b>          | <b>13,3</b>                                | <b>32,5</b>                        | <b>255,0</b>  |

De boekwaarde ultimo 2021 van MVA in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA is inclusief M€ 11,8 betreffende de in aanbouw zijnde sportcomplex op de campus Woudestein. De investeringen die in 2021 hebben plaatsgevonden hierin bedragen M€ 9,3. De geplande oplevering van dit sportcomplex zal plaatsvinden in het derde kwartaal van 2022.

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 9,5. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacolletie (in M€):

|                                  | WOZ-waarde | Peildatum | Verzekerde waarde | Peildatum |
|----------------------------------|------------|-----------|-------------------|-----------|
| Gebouwen en terreinen            | 341,3      | 2018/2020 | 608,0             | 2021      |
| Bedrijfsuitrusting en inventaris |            |           | 165,0             | 2021      |
| Boeken en mediacolletie          |            |           | 20,2              | 2021      |

### 1.3 Financiële vaste activa

M€ 42,7 - (2020: M€ 37,3)

|                                  | Stand per 01 jan. 2021 | Invest.en verstr.leningen | Desinvest.en aflossingen | Aandeel in result.deeln. | Stand per 31 dec. 2021 |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Deeln. in groepsmaat- schappijen | 33,5                   | -                         | -0,2                     | 1,4                      | 34,7                   |
| Vord. op groepsmaat- schappijen  | 3,3                    | 4,7                       | -0,1                     | -                        | 7,9                    |
| Vorderingen op OCW <sup>1</sup>  | 0,4                    | -                         | -0,4                     | -                        | -                      |
| Overige vorderingen <sup>2</sup> | 0,1                    | -                         | -                        | -                        | 0,1                    |
| <b>Totaal</b>                    | <b>37,3</b>            | <b>4,7</b>                | <b>-0,7</b>              | <b>1,4</b>               | <b>42,7</b>            |

<sup>1</sup> Uit hoofde van BAMA-compensatie is hieronder een vordering op OCW opgenomen.

<sup>2</sup> Lening aan ISS PhD'ers.

| Naam                    | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten* | Eigen vermogen 31 dec. 2021 | Exploitatiesaldo 2021 | Omzet 2021  | Verklaring art. 2:403 BW ja/nee | Consolidatie percentage | Deelname percentage |
|-------------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|
| EUR Holding B.V.        | B.V.            | Rotterdam        | 1/2/3              | 22,7                        | 0,6                   | 31,4        | nee                             | 100%                    | 100%                |
| RSM B.V.                | B.V.            | Rotterdam        | 1/2                | 11,6                        | 0,6                   | 17,8        | nee                             | 100%                    | 100%                |
| Erasmus Enterprise B.V. | B.V.            | Rotterdam        | 3                  | 0,4                         | 0,2                   | 3,9         | nee                             | 100%                    | 100%                |
| <b>Totaal</b>           |                 |                  |                    | <b>34,7</b>                 | <b>1,4</b>            | <b>53,1</b> |                                 |                         |                     |

\* Code activiteiten: 1 = Contractonderwijs, 2 = Contractonderzoek, 3 = Overig

| Naam verbonden partij               | Omschrijving doelstelling   | Samenstelling van bestuur en directie  |
|-------------------------------------|---|--|
| EUR Holding B.V.                    | Het ten behoeve van de primaire activiteiten van de Universiteit faciliteiten in de vorm van werkmaatschappijen te bieden (100% dochters van de EUR Holding) waarin contractonderwijs en contractonderzoek kunnen worden ondergebracht indien universitaire onderdelen daar redenen voor zien.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prof. dr. C.W.A.M. van Paridon / Statutair Directeur</li> </ul>   |
| Rotterdam School of Management B.V. | Het organiseren en het (doen) verzorgen van privaat-gefinancierde, door Erasmus Universiteit Rotterdam geaccrediteerde niet-initiële managementopleidingen (fulltime dan wel parttime) op het gebied van de bedrijfskunde, zulks in nauwe samenhang met de opleidingen, die worden verzorgd door Erasmus Universiteit Rotterdam, meer in het bijzonder de faculteit der Bedrijfskunde van de EUR.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mrs. Prof. Dr. N.S. Kleyn / Statutair Directeur</li> <li>■ Mr R.S. Hageman MSc / Statutair Directeur</li> </ul> |
| Erasmus Enterprise B.V.             | Erasmus Enterprise B.V. is opgericht met het doel de maatschappelijke impact van de Erasmus Universiteit Rotterdam te vergroten, ondernemerschap te stimuleren en kennisoverdracht vanuit EUR naar de maatschappij te verbeteren. Erasmus Enterprise B.V. ontwikkelt en levert daarvoor onderwijsprogramma's aan EUR studenten en externen, neemt aandelen in universitaire spin-outs, en onderhoudt relaties met EUR studenten, EUR-alumni en maatschappelijke partners. Specifiek met betrekking tot universitaire spin-outs ondersteunt zij deze met het verstrekken van achtergestelde leningen, aandeelhouderschap of ondersteuning met de administratie en bedrijfsvoering. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr E.W. Hoestra CFM / Directeur</li> </ul>  |

## Flottende activa

### 1.4 Voorraden

*M€ 0 (2020: M€ 0)*

|                  | 2021 | 2020 |
|------------------|------|------|
| Gebruiksgoederen | -    | -    |

## 1.5 Vorderingen

M€ 29,8 - (2020: M€ 26,1)

|   | 2021        | 2020        |
|---|-------------|-------------|
| Debiteuren                                    | 7,6         | 4,2         |
| OCW <sup>1</sup>                              | 0,3         | 0,7         |
| Groepsmaatschappijen                          | 5,5         | 2,8         |
| Studenten / deelnemers / cursisten            | 0,9         | 1,1         |
| Waardering onderhanden projecten              | 5,2         | 4,4         |
| Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen | -1,1        | -0,9        |
|   | 18,4        | 12,3        |
| Vooruitbetaalde kosten                        | 5,0         | 6,0         |
| Verstrekke voorschotten                       | 0,1         | 0,1         |
| Overige overlopende activa                    | 6,3         | 7,7         |
| Overlopende activa                            | 11,4        | 13,8        |
|   | <b>29,8</b> | <b>26,1</b> |

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

<sup>1</sup> De vordering op OCW bestaat uit het saldo BAMA-compensatie.

Waardering onderhanden projecten:

| Nog te declareren projectkosten | 2021       | 2020       |
|---------------------------------|------------|------------|
| Gerealiseerde projectkosten     | 24,8       | 24,1       |
| Voorlopige resultaten           | -0,1       | -          |
| Gedeclareerde termijnen         | -19,5      | -19,7      |
|                                 | <b>5,2</b> | <b>4,4</b> |

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

|                       | 2021        | 2020        |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Stand per 1 januari   | -0,9        | -1,1        |
| Overige mutaties      | -0,2        | 0,2         |
| Stand per 31 december | <b>-1,1</b> | <b>-0,9</b> |

## 1.6 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

*M€ 56,2 - (2020: M€ 58,5)*

|                            | 2021        | 2020        |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Tegoeden op bankrekeningen | 0,2         | 1,8         |
| Schatkistbankieren         | 56,0        | 56,7        |
|                            | <b>56,2</b> | <b>58,5</b> |

*De liquide middelen staan vrij ter beschikking.*

## 2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en –fondsen (onderverdeeld naar publiek c.q. privaat).

Het verloop in het eigen vermogen is als volgt:

*M€ 218,1 - (2020: M€ 220,9)*

|  | Stand per<br>01 jan. 2021 | Mutatie      | Resultaat   | Stand per<br>31 dec. 2021 |
|--|---------------------------|--------------|-------------|---------------------------|
| <b>Algemene reserve</b>                              | <b>78,2</b>               | <b>65,7</b>  | <b>-4,3</b> | <b>139,6</b>              |
| Bestemmingsreserve (publiek)                         |                           |              |             |                           |
| Strategische ruimte <sup>2</sup>                     | 13,0                      | 3,8          | -           | 16,8                      |
| Gelden vanwege het sectoroverleg                     | 2,1                       | -            | -0,1        | 2,0                       |
| Reserve vh verm.uit onroerende goederen <sup>2</sup> | 72,9                      | -72,9        | -           | -                         |
| Investeringsreserve                                  | 1,8                       | -            | -           | 1,8                       |
| Overige <sup>3</sup>                                 | 19,0                      | -4,2         | 0,1         | 14,9                      |
|  | <b>108,8</b>              | <b>-73,3</b> | <b>-</b>    | <b>35,5</b>               |
| Bestemmingsreserve (privaat)                         |                           |              |             |                           |
| Universitaire reserve                                | -                         | 8,2          | -           | 8,2                       |
| EUR Holding B.V.                                     | 22,6                      | -0,6         | 0,6         | 22,6                      |
| Rotterdam School of Management B.V.                  | 10,9                      | -            | 0,7         | 11,6                      |
| Erasmus Enterprise B.V.                              | -                         | 0,1          | 0,2         | 0,3                       |
|  | <b>33,5</b>               | <b>7,7</b>   | <b>1,4</b>  | <b>42,7</b>               |
| Bestemmingsfonds (privaat)                           |                           |              |             |                           |
| Tinbergen Instituut                                  | 0,4                       | -0,4         | 0,2         | 0,2                       |
| Andere wettelijke reserves                           |                           |              |             |                           |
| EUR Holding B.V.                                     | -                         | 0,1          | -           | 0,1                       |
| Erasmus Enterprise B.V.                              | -                         | 0,1          | -           | 0,1                       |
|  | <b>220,9</b>              | <b>-0,1</b>  | <b>-2,7</b> | <b>218,1</b>              |

<sup>1</sup> De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld om initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR te financieren. Deze initiatieven zijn gestart, maar hebben vertraging opgelopen. Het budget dat nog niet is gespendeerd wordt gereserveerd op de balans. De grootste reserveringen (reserveringen >M€ 1,0 worden toegelicht):

- In het samenwerkingsverband tussen de Universiteit Leiden, TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam is afgesproken dat elke deelnemende universiteit een bedrag reserveert om fluctuaties in de exploitatie op te vangen (M€ 1,5);

- Voor verplichtingen in zake de Convergentie, samenwerkingsverband tussen de Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus MC en TU Delft, is M€ 1,2 gereserveerd;

- Om onderzoek in het algemeen te kunnen ondersteunen is een bedrag van M€ 11,8 gereserveerd op de balans.

<sup>2</sup> De bestemmingsreserve van het vermogen uit onroerende goederen is ontstaan bij de overdracht van de panden vanuit het ministerie van OCW. De hoogte vertegenwoordigt de waarde die op dat moment aan de panden werd toegekend. Het CvB heeft besloten om deze bestemmingsreserve per ultimo 2021 vrij te laten vallen ten gunste van de vrije reserves. De budgetten voor het beheer en exploitatie van de panden zijn geborgd in de begroting. Een specifieke bestemde reserve is daarom niet meer nodig.

<sup>3</sup> De grootste reserveringen (reserveringen >M€ 1,0 worden toegelicht):

- Voorfinanciering voor het Erasmus University College (EUC). Het EUC kent opstartkosten. Om deze te kunnen dekken is een reserve gevormd (M€ 2,0);

- SEO gelden ten behoeve van Stimulering Europees Onderzoek (M€ 1,0);

- Hoka middelen: Hiervan zijn verschillende projecten gestart (Erasmus X, Impact at the Core, Wellbeing en CLI). Het resterende budget dat in de komende jaren zal worden uitgegeven is gereserveerd (M€ 3,0);

- IT Regulier (M€ 3,1): Dit betreft de afschrijvingen van software voor Private Access Management and Multi Factor Authenticatie, Chromebooks voor digitaal toetsen en IT Masterplan depreciation O365 bedoeld voor de afschrijving van de in 2020 geactiveerde investering voor Office 365 alsmede het security-project;

- IT Masterplan Strategie (M€ 3,1): Dit zijn middelen die zijn toegekend vanuit de strategie aan de volgende projecten CRM, Roostersystemen, doorontwikkelen Osiris, DIM, IGA, SOC en overige IT-innovatie projecten.

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben grotendeels betrekking op:

- Vrijval bestemde reserve van het vermogen uit onroerende goederen M€ 72,9;
- Bijstelling bestemde reserve strategische ruimte M€ 3,8;
- Als onderdeel van de implementatie van de nieuwe beleidsregels investeringen met publieke middelen in private activiteiten, hebben wij binnen de algemene reserves van EUR een onderscheid gemaakt tussen het publieke en private vermogen. Op basis van een interne systematiek hebben wij bepaald dat de omvang van het private universitaire vermogen per 31 december 2021 M€ 8,2 bedraagt. In het verloopzicht van het Eigen Vermogen hebben we dit als overige mutatie verwerkt.

## Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2021 is als volgt verdeeld:

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Algemene reserve             | -4,3        |
| Bestemmingsreserve (publiek) | -           |
| Bestemmingsreserve (privaat) | 1,4         |
| Bestemmingsfonds (privaat)   | 0,2         |
| Andere wettelijke reserves   | -           |
| <b>Totaal</b>                | <b>-2,7</b> |

Vornoemd nettoresultaat is exclusief het nettoresultaat van het Erasmus MC.

## 2.2 Voorzieningen

M€ 23,3 - (2020: M€ 21,0)

|  | Personeels-<br>voorzieningen | Milieu voorziening | Overige voorzieningen | Totaal      |
|--|------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Stand per 1 januari 2021</b>              | <b>12,5</b>                  | <b>8,0</b>         | <b>0,5</b>            | <b>21,0</b> |
| Dotaties                                     | 8,8                          | -                  | 0,1                   | 8,9         |
| Verandering disconteringsvoet<br>/ oprenting | -                            | 0,4                | -                     | 0,4         |
| Vrijval                                      | -1,0                         | -                  | -0,2                  | -1,2        |
| Onttrekkingen                                | -5,8                         | -                  | -                     | -5,8        |
| <b>Stand per 31 december 2021</b>            | <b>14,5</b>                  | <b>8,4</b>         | <b>0,4</b>            | <b>23,3</b> |
| Kortlopende deel < 1 jaar                    | 4,9                          | -                  | 0,4                   | 5,3         |
| Langlopende deel > 1 jaar                    | 9,6                          | 8,4                | -                     | 18,0        |

Onder de overige voorzieningen is een bedrag opgenomen van M€ 0,4 voor de naheffing op de BTW.

### Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

|   | Stand per<br>1 jan.<br>2021 | Dotatie    | Verandering disc.voet /<br>oprenting | Vrijval     | Onttrekking | Stand per<br>31 dec.<br>2021 | Kortl.deel<br>< 1 jaar | Langl.<br>deel<br>> 1 jaar |
|---|-----------------------------|------------|--------------------------------------|-------------|-------------|------------------------------|------------------------|----------------------------|
| Werkloosheidsbijdragen                            | <b>1,6</b>                  | 1,5        | -                                    | -           | -1,4        | <b>1,7</b>                   | 0,9                    | 0,8                        |
| Soc.beleid, reorganisatie en<br>rechtspositioneel | <b>0,9</b>                  | 2,7        | -                                    | -0,2        | -1,4        | <b>2,0</b>                   | 0,7                    | 1,3                        |
| Verlof sparen en sabbatical leave                 | <b>4,7</b>                  | 1,3        | -                                    | -0,2        | -0,8        | <b>5,0</b>                   | 1,3                    | 3,7                        |
| Jubileumvoorziening                               | <b>3,4</b>                  | 0,5        | -                                    | -           | -0,3        | <b>3,6</b>                   | 0,3                    | 3,3                        |
| Transitievergoeding                               | <b>1,2</b>                  | 0,3        | -                                    | -0,4        | -0,4        | <b>0,7</b>                   | 0,3                    | 0,4                        |
| Langdurig zieken                                  | <b>0,7</b>                  | 2,5        | -                                    | -0,2        | -1,5        | <b>1,5</b>                   | 1,4                    | 0,1                        |
|   | <b>12,5</b>                 | <b>8,8</b> | -                                    | <b>-1,0</b> | <b>-5,8</b> | <b>14,5</b>                  | <b>4,9</b>             | <b>9,6</b>                 |

Op langjarige personele verplichtingen (15 jaar) is een disconteringsvoet van 0,1% (2020: 0,1%) opgenomen.



## 2.3 Langlopende schulden

M€ 7,8 - (2020: M€ 8,2)

|  | Lease verplichtingen aan gemeenten | Overige    | Totaal     |
|--|------------------------------------|------------|------------|
| Stand per 1 januari 2021               | 7,7                                | 0,5        | 8,2        |
| Mutatie                                | -0,2                               | -0,2       | -0,4       |
| <b>Langlopend per 31 december 2021</b> | <b>7,5</b>                         | <b>0,3</b> | <b>7,8</b> |
| Looptijd > 5 jaar                      | 6,7                                | 0,3        | 7,0        |

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van M€ 0,2 zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

### Lease verplichtingen

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een pand met een looptijd van 40 jaar.

### Overige langlopende schulden

#### *Tinbergen Instituut*

De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2021 M€ 0,3. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

## 2.4 Kortlopende schulden

M€ 139,0 - (2020: M€ 126,2)

|   | 2021         | 2020         |
|---|--------------|--------------|
| Crediteuren   | 11,9         | 7,4          |
| Gemeenten en GR's   | 0,3          | 0,3          |
| Schulden aan groepsmaatschappijen                                   | 6,1          | 3,1          |
| Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten <sup>1</sup> | 35,2         | 28,7         |
| Belastingen en premies soc.verzekeringen                            | 13,2         | 11,8         |
| Schulden terzake van pensioenen                                     | 3,4          | 3,0          |
|   | 70,1         | 54,3         |
| Vooruitontvangen college- en lesgeld                                | 30,3         | 38,1         |
| Vooruitontvangen baten  | 0,9          | 2,0          |
| Vooruitontvangen sectormiddelen <sup>2</sup>                        | 6,1          | 7,2          |
| Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage <sup>3</sup>         | 4,5          | -            |
| Vooruitontvangen subsidies <sup>4</sup>                             | 0,7          | -            |
| Vakantiegeld en -dagen  | 20,9         | 16,8         |
| Nog te betalen kosten   | 5,5          | 7,8          |
|   | 68,9         | 71,9         |
|   | <b>139,0</b> | <b>126,2</b> |

<sup>1</sup> Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

<sup>2</sup> In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2021 een totaalbedrag van M€ 2,8 uitgekeerd aan universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

<sup>3</sup> Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet besteden bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs.

<sup>4</sup> Onder de vooruitontvangen subsidies zijn de niet besteden bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling extra hulp voor de klas M€ 0,3 en subsidieregeling coronabaten M€ 0,4.

### Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten

| Vooruit-gedeclareerde projectkosten | 2021        | 2020        |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Gerealiseerde projectkosten         | -33,4       | -27,2       |
| Voorlopige resultaten               | -0,1        | 0,3         |
| Gedeclareerde termijnen             | 68,7        | 55,6        |
|                                     | <b>35,2</b> | <b>28,7</b> |

## Model G Verantwoording subsidies

### G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

| Omschrijving                             | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing Datum | Prestatie afgerond? |
|--|--------------------|------------------|---------------------|
| Subsidieregeling extra hulp voor de klas | COHO21-20024       | 7 oktober 2021   | Nee                 |

G2A Subsidies met verrekeningsclausule (aflopend EURO Bedragen: x 1)

| Omschrijving                 | Toewijzing Kenmerk | Toewijzing Datum | Bedrag toewijzing | Ontvangen t/m 2020 | Lasten t/m 2020 | Stand 1 jan. 2021 | Ontvangsten in 2021 | Lasten in 2021 | Te verrekenen 31 december 2021 |
|------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|--------------------------------|
| Subsidieregeling coronabaten | COHO210029         | 13 april 2021    | 465.000           | -                  | -               | -                 | 465.000             | 190.573        | 274.427                        |

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Rechten

- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met verbonden partijen. Het totale recht betreft M€ 7,5.
- De EUR heeft een kredietfaciliteit van M€ 25,0 afgesloten met haar verbonden partij Stichting Erasmus Sportaccommodaties. Hiervan is per balansdatum M€ 7,6 opgenomen.

### Verplichtingen

- Het commitment van M€ 1,0 dat vanuit Erasmus Enterprise B.V. is aangegaan met het Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A., zal door de EUR gefinancierd worden door middel van vermogensstortingen in Erasmus Enterprise B.V. (zogenaamde informele kapitaalstorting). Dit commitment wordt gedekt vanuit het private vermogen van de EUR. Per ultimo 2021 is een informele kapitaalstorting van M€ 0,1 gedaan. Het resterend bedrag van M€ 0,9 zal naar verwachting in 2022 gestort worden.
- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks haar een aandeelhoudersbijdrage betaald van k€ 150 vanaf 2020 t/m 2024.
- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks haar een bijdrage betaald van k€ 500 vanaf 2021 t/m 2024 om haar activiteiten te kunnen uitvoeren.

|   | Korter dan<br>1 jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Langer dan<br>5 jaar | Totaal 31 dec. 2021 |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Rechten</b>                                    | <b>4,1</b>           | <b>5,3</b>         | -                    | <b>9,5</b>          |
| <b>Garanties</b>                                  | <b>0,5</b>           | <b>0,8</b>         | <b>0,1</b>           | <b>1,4</b>          |
| <i>Niet verwerkte verplichtingen</i>              |                      |                    |                      |                     |
| Huur huisvesting                                  | 0,7                  | 2,2                | 0,9                  | 3,8                 |
| Softwarelicenties                                 | 2,2                  | 2,8                | -                    | 5,1                 |
| Uitgeverslicenties                                | 2,2                  | 2,9                | -                    | 5,1                 |
| Investerings                                      | 21,6                 | -                  | -                    | 21,6                |
| Claims  | 7,2                  | -                  | -                    | 7,2                 |
| Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen | 25,4                 | 40,7               | 16,7                 | 82,8                |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                      | <b>59,3</b>          | <b>48,6</b>        | <b>17,6</b>          | <b>125,5</b>        |

## Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

M€ 369,2 - (2020: M€ 325,8)

|   | 2021         | 2020         |
|---|--------------|--------------|
| Rijksbijdrage OCW                         | 471,5        | 420,5        |
| Af: Inkomensoverdracht van Rijksbijdragen | -102,3       | -94,7        |
|   | <b>369,2</b> | <b>325,8</b> |

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2021 bedroeg M€ 477,5. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van bama-compensatie ad M€ 0,8, project Corona sneltesten ad M€ 0,1, NPO middelen M€ 4,5 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,6. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 102,3. Bij de Rijksbijdrage is een bedrag opgeteld van M€ 0,2 inzake realisatie subsidieregeling coronabanen, M€ 0,6 inzake realisatie subsidieregeling extra hulp voor de klas en M€ 0,2 inzake bijdrage Universiteit Utrecht.

### 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 63,1 - (2020: M€ 66,7)

|               | 2021 | 2020 |
|---------------|------|------|
| Collegegelden | 63,1 | 66,7 |

### 3.3 Baten werk in opdracht van derden

Onder 'baten werk i.o.v. derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

M€ 34,1 - (2020: M€ 31,0)

|                                 | 2021        | 2020        |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Contractonderwijs               | 4,9         | 5,1         |
| Contractonderzoek               |             |             |
| Overige non-profit organisaties | 5,1         | 4,8         |
| Bedrijven en overig             | 1,1         | 1,2         |
| Nationale overheden             | 4,0         | 3,6         |
| Internationale organisaties     | 7,5         | 6,9         |
| NWO (excl. ZonMw)               | 8,4         | 6,5         |
|                                 | <b>26,1</b> | <b>23,0</b> |
| Overige                         | 3,1         | 2,9         |
|                                 | <b>34,1</b> | <b>31,0</b> |

### 3.4 Overige baten

M€ 24,1 - (2020: M€ 23,8)

|                       | 2021        | 2020        |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Verhuur               | 5,3         | 5,2         |
| Detachering personeel | 4,8         | 4,7         |
| Schenking             | 0,6         | 0,5         |
| Sponsoring            | 0,4         | 0,2         |
| Deelnemerbijdragen    | 0,3         | 0,1         |
| Studentenbijdragen    | 1,2         | 0,7         |
| Overige               | 11,5        | 12,4        |
|                       | <b>24,1</b> | <b>23,8</b> |

| Overige baten specificatie - Overige | 2021        | 2020        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Pro Rata BTW                         | 1,4         | 0,9         |
| Bijdrage van derden                  | 5,8         | 5,7         |
| Opbrengst uit dienstverlening        | 3,6         | 4,1         |
| Overige                              | 0,7         | 1,7         |
|                                      | <b>11,5</b> | <b>12,4</b> |

### 4.1 Personeelslasten

M€ 274,6 - (2020: M€ 256,2)

|  | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| Lonen en salarissen                          | 180,6        | 168,1        |
| Sociale lasten                               | 22,9         | 20,7         |
| Pensioenlasten                               | 29,7         | 25,7         |
|  | <b>233,2</b> | <b>214,5</b> |
| Dotatie personele voorzieningen <sup>1</sup> | 7,8          | 5,0          |
| Personeel niet in loondienst                 | 21,7         | 22,6         |
| Overige                                      | 14,4         | 15,5         |
| Overige personele lasten                     | 43,9         | 43,1         |
| Af: uitkeringen                              | -2,5         | -1,4         |
|  | <b>274,6</b> | <b>256,2</b> |

<sup>1</sup> Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting.

## Personeelsopbouw

| Gemiddeld aantal fte's | 2021         | 2020*        |
|------------------------|--------------|--------------|
| WP                     | 1.631        | 1.578        |
| OBP                    | 1.176        | 1.099        |
| <b>Totaal</b>          | <b>2.807</b> | <b>2.677</b> |

\* Aangepast vanwege vergelijkingsdoeleinden.

## Overzicht Wet Normering Topinkomens

Ingevolge de Wet Normering Topinkomens (WNT) is onderstaand een overzicht opgenomen van bezoldiging (en functie) van medewerkers die in dienst zijn van de rechtspersoon EUR incl. de leden van het CvB. De rapportage van de medewerkers van het Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s, zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC. Het aantal topfunctionarissen dat geen bestuurder is en een bezoldiging ontvangt boven de WNT-norm neemt de afgelopen jaren af door actief beleid op bezoldiging onder de WNT norm. Op dit moment is er nog sprake van 10 hoogleraren en decanen met een bezoldiging boven de WNT norm.

Met ingang van 2016 gaat de klassenindeling van het onderwijs voor de toepassing van de WNT niet langer uit van deelsectoren, maar van een systeem van 'complexiteitspunten'. Onderdeel van de nieuwe regels is dat elke instelling zichzelf in het financieel verslaggevingsdocument complexiteitspunten toekent volgens een bepaald systeem (vastgelegd in de Regeling bezoldiging topfunctionarissen onderwijssectoren), en daaruit afleidt tot welke klasse zij voor de toepassing van de WNT dient te worden gerekend. De volgende complexiteitspunten zijn van toepassing op de EUR:

| OCW-sector  | Aantal complexiteitspunten |
|---|----------------------------|
| Gemiddelde totale baten   | 10                         |
| Gemiddeld aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten | 5                          |
| Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren                 | 5                          |
| <b>Totaal complexiteitspunten</b>                               | <b>20</b>                  |

Op basis van 20 complexiteitspunten is de maximale score (klasse G) van toepassing. Het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2021 is € 209.000. Toekening bezoldiging is hiermee in overeenstemming.

### WNT Topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling of gewezen topfunctionarissen.



**Tabel 1a: Bezoldiging topfunctionarissen**

|   | Dhr. H.<br>Brinksma | Mevr. E.M.A. van<br>Schoten | Mevr. A.L.<br>Bredenoord | Dhr. F.A. van Duijn-<br>Schouten | Dhr. R.C.M.E. Engels           |
|---|---------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Dienstbetrekking  | Ja                  | Ja                          | Ja                       | Ja                               | Ja                             |
| Functie(s)  | Voorzitter<br>CvB   | Lid CvB                     | Rector<br>Magnificus     | Rector Magnificus                | Voormalig Rector<br>Magnificus |
| Aanvang functie   | 01-01               | 01-01                       | 01-10                    | 01-01                            | nv.t.                          |
| Einde functie   | 31/12               | 31/12                       | 31-12                    | 30-09                            | nv.t.                          |
| Taakomvang (fte)  | 1,0                 | 1,0                         | 1,0                      | 0,6                              | 1,0                            |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen   | 185.105             | 184.775                     | 35.748                   | 93.701                           | 142.002                        |
| Beloning betaalbaar op termijn  | 23.423              | 23.811                      | 5.722                    | -                                | 22.277                         |
| <b>Totale bezoldiging</b>   | <b>208.528</b>      | <b>208.586</b>              | <b>41.470</b>            | <b>93.701</b>                    | <b>164.279</b>                 |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum  | 209.000             | 209.000                     | 52.679                   | 93.792                           | 209.000                        |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | nv.t.               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | nv.t.                          |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | nv.t.               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | nv.t.                          |
| Bezoldiging   | 208.528             | 208.586                     | 41.470                   | 93.701                           | 164.279                        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | nv.t.               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | nv.t.                          |
| Aanvang functie vorig verslagjaar   | 01-09               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 01-01                          |
| Einde functie vorig verslagjaar   | 31-12               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 31-12                          |
| Taakomvang (fte) vorig verslagjaar  | 1,0                 | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 1,0                            |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar                              | 59.281              | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 178.400                        |
| Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar   | 7.359               | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 21.414                         |
| <b>Totale bezoldiging in vorig verslagjaar</b>  | <b>66.640</b>       | <b>nv.t.</b>                | <b>nv.t.</b>             | <b>nv.t.</b>                     | <b>199.814</b>                 |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar                               | 67.000              | nv.t.                       | nv.t.                    | nv.t.                            | 201.000                        |

### Tabel 1c. Toezichhoudende topfunctionarissen

|   | Mevr. J.<br>Winter | Dhr. C.J. van<br>Duijn | Mevr. L.B.J. van<br>Geest | Dhr. P.H.J.M.<br>Visée | Mevr. E.<br>Giebels |
|---|--------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|
| Functie(s)  | Voorzitter<br>RvT  | Lid RvT                | Lid RvT                   | Lid RvT                | Lid RvT             |
| Aanvang functie   | 01-01              | 01-01                  | 01-01                     | 01-01                  | 01-01               |
| Einde functie   | 31-12              | 31-12                  | 31-12                     | 31-12                  | 31-12               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen   | 31.350             | 20.900                 | -                         | 20.900                 | 20.900              |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum  | 31.350             | 20.900                 | 20.900                    | 20.900                 | 20.900              |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | n.v.t.             | n.v.t.                 | n.v.t.                    | n.v.t.                 | n.v.t.              |
| <b>Bezoldiging</b>  | <b>31.350</b>      | <b>20.900</b>          | <b>-</b>                  | <b>20.900</b>          | <b>20.900</b>       |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | 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.              |
| <b>Gegevens vorig verslagjaar</b>   |                    |                        |                           |                        |                     |
| Aanvang functie vorig verslagjaar   | 01-06              | 01-01                  | 01-06                     | 01-01                  | 01-06               |
| Einde functie vorig verslagjaar   | 31-12              | 31-12                  | 31-12                     | 31-12                  | 31-12               |
| Functie(s) vorig verslagjaar  | Voorzitter<br>RvT  | Lid RvT                | Lid RvT                   | Lid RvT                | Lid RvT             |
| <b>Bezoldiging in vorig verslagjaar</b>   | <b>17.587</b>      | <b>20.100</b>          | <b>-</b>                  | <b>20.100</b>          | <b>11.725</b>       |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar                               | 17.628             | 20.100                 | 11.752                    | 20.100                 | 11.725              |

### Tabel 3a. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

| Functie(s)            | Taakomvang (fte) | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Beloning betaalbaar op termijn | Totale bezoldiging | Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | Toelichting overschrijding bezoldiging | Taakomvang (fte) vorig verslagjaar | Beloning plus belastbare onkostenvergoeding in vorig verslagjaar | Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | Totale bezoldiging in vorig verslagjaar |
|-----------------------|------------------|---|--------------------------------|--------------------|--|--|------------------------------------|--|---|---|
| Hoogleraar            | 1,0              | 214.257                                       | 24.394                         | 238.651            | 209.000                                      | 1, 2, 4, 6                             | 1,0                                | 200.439  | 22.400  | 222.839                                 |
| Decaan                | 1,0              | 191.448                                       | 23.657                         | 215.105            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 186.687  | 21.803  | 208.490                                 |
| Hoogleraar            | 1,0              | 197.637                                       | 23.822                         | 221.459            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 187.713  | 22.204  | 209.917                                 |
| Hoogleraar            | 1,0              | 211.779                                       | 24.625                         | 236.404            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 216.089  | 22.908  | 238.997                                 |
| Hoogleraar            | 1,0              | 234.979                                       | 25.351                         | 260.330            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 228.156  | 23.193  | 251.349                                 |
| Hoogleraar            | 0,4              | 82.434  | 8.991                          | 91.425             | 83.600                                       | 2, 5                                   | n.v.t.                             | n.v.t.   | n.v.t.  | n.v.t.                                  |
| Hoogleraar            | 1,0              | 206.525                                       | 24.254                         | 230.779            | 209.000                                      | 1, 2, 4, 6                             | 1,0                                | 202.131  | 22.297  | 224.428                                 |
| Hoogleraar            | 1,0              | 207.176                                       | 23.647                         | 230.823            | 209.000                                      | 1, 2, 4, 6                             | 1,0                                | 185.342  | 21.273  | 206.615                                 |
| Hoogleraar/<br>Decaan | 1,0              | 190.000                                       | 23.667                         | 213.667            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 185.491  | 21.859  | 207.350                                 |
| Hoogleraar            | 1,0              | 187.769                                       | 23.814                         | 211.583            | 209.000                                      | 1, 2, 4                                | 1,0                                | 184.160  | 22.166  | 206.326                                 |

1 = Toelage; 2 = Compensatie pensioen; 3 = Diverse toelagen; 4 = Verkoop verlof; 5 = Gratificatie; 6 = Werk voor derden

## 4.2 Afschrijvingen

M€ 21,1 - (2020: M€ 20,1)

|                          | 2021        | 2020        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Immateriële vaste activa | 1,7         | 1,4         |
| Materiële vaste activa   | 19,4*       | 18,7        |
|                          | <b>21,1</b> | <b>20,1</b> |

\*Dit bedrag bestaat voor een bedrag ad M€ 1,3 uit bijzondere waardeverminderingen als gevolg van de (tijdelijke) sluiting van het Tinbergen gebouw.

## 4.3 Huisvestingslasten

M€ 19,7 - (2020: M€ 19,2)

|                          | 2021        | 2020        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Huur                     | 1,4         | 2,2         |
| Verzekeringen            | 0,4         | 0,4         |
| Onderhoud                | 5,8         | 4,7         |
| Energie en water         | 2,9         | 3,0         |
| Schoonmaakkosten         | 4,0         | 4,0         |
| Belastingen en heffingen | 2,3         | 2,3         |
| Overige                  | 2,9         | 2,6         |
|                          | <b>19,7</b> | <b>19,2</b> |

| Specificatie huisvestingslasten - overige | 2021       | 2020       |
|---|------------|------------|
| Milieuverplichting en -risico's           | 0,4        | -          |
| Bewaking en beveiliging                   | 2,2        | 2,1        |
| Overige                                   | 0,3        | 0,5        |
|   | <b>2,9</b> | <b>2,6</b> |

## 4.4 Overige lasten

M€ 179,1 - (2020: M€ 170)

|  | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| Administratie- en beheerskosten            | 0,5          | 0,9          |
| Inventaris en apparatuur                   | 10,1         | 9,9          |
| Dotatie overige voorzieningen <sup>1</sup> | -0,1         | 0,5          |
| Overige                                    | 168,6        | 158,7        |
|  | <b>179,1</b> | <b>170,0</b> |

<sup>1</sup> Dit betreft een naheffing op de BTW

| Specificatie overige lasten - overige | 2021         | 2020         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Gebruik- en verbruiksgoederen         | 0,1          | 0,1          |
| Subsidies <sup>1</sup>                | 127,5        | 120,0        |
| Reis- en verblijfskosten              | 1,2          | 1,5          |
| Uitbestede werkzaamheden              | 21,2         | 18,2         |
| Algemene kosten                       | 3,3          | 3,7          |
| Boeken, tijdschriften e.d.            | 6,3          | 6,5          |
| Org. en juridische adviezen           | 0,8          | 0,6          |
| Representatiekosten                   | 1,2          | 1,0          |
| Overige                               | 7,0          | 7,1          |
|                                       | <b>168,6</b> | <b>158,7</b> |

*In de subsidies is begrepen de (aanvullende) overgedragen subsidie van M€ 116,7 (2020 M€ 108,4) aan het Erasmus MC ten behoeve van de Faculteit der Geneeskunde.*

## 5 Financiële baten en lasten

*M€ -0,1 - (2020: M€ -0,1)*

|             | 2021        | 2020        |
|-------------|-------------|-------------|
| Rentelasten | -0,1        | -0,1        |
|             | <b>-0,1</b> | <b>-0,1</b> |

## 6 Resultaat deelnemingen

*M€ 1,4 - (2020: M€ -2,1)*

|                                     | 2021       | 2020        |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| EUR Holding B.V.                    | 0,6        | -1,8        |
| Rotterdam School of Management B.V. | 0,6        | -0,3        |
| Erasmus Enterprise B.V.             | 0,2        | -           |
|                                     | <b>1,4</b> | <b>-2,1</b> |

## Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een beschrijving van de gebeurtenissen na balansdatum relevant voor de EUR, wordt verwezen naar de gebeurtenissen na balansdatum in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Rotterdam, 20 juni 2022

College van Bestuur

Prof.dr. H. Brinksma, voorzitter

Prof.dr. A.L. Bredenoord, rector magnificus

Dr. E.M.A. van Schoten RA

Rotterdam, 20 juni 2022

Raad van Toezicht

Prof. dr. J. Winter, voorzitter

Prof. dr. ir. C.J. van Duijn

Drs. L.B.J. van Geest

Prof.dr. E. Giebels

Dr. R. Vas-Bhat

## Overige gegevens



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het college van bestuur en de raad van toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam

### A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2021 van de Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 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. 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 de Erasmus Universiteit Rotterdam zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## **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.

## **B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bestuursverslag
- Overige gegevens
- Bijlagen

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en 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 jaarrekeningcontrole 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 Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

## **C. 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 gereede 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 mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het 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 bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 20 juni 2022

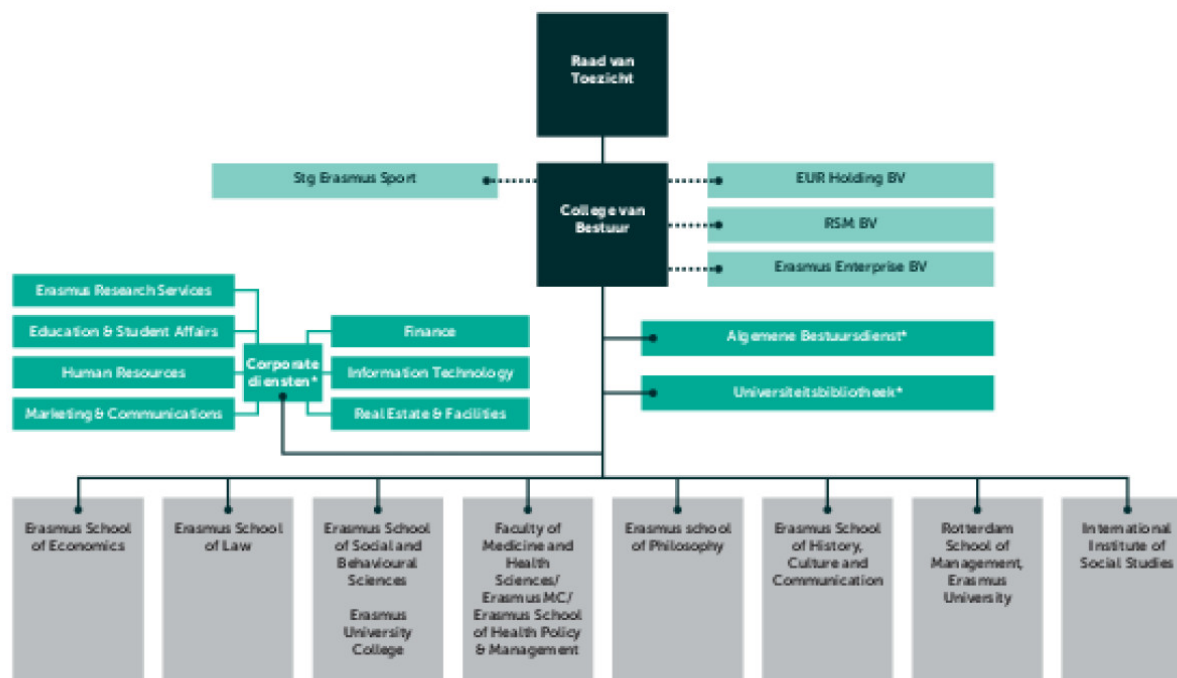
Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. G.J. Straatman RA



Bijlage 1: Bestuur en medezeggenschap

# Organogram Erasmus Universiteit Rotterdam



\* De corporate diensten, de Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek vormen tezamen met de orderbeurende dienst en van faculteiten die Professional Services Community.

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is sinds 1 februari 1973 een publiekrechtelijke rechtspersoon, opgericht bij wet en gevestigd te Rotterdam.

## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is het bij wet (WHW art. 9.6 tot 9.9) voorgeschreven orgaan van de EUR dat toezicht houdt op het bestuur en het beheer van de universiteit. De RvT heeft in elk geval als taak het instellingsplan, het jaarverslag, de jaarrekening en het bestuur- en beheersreglement van de universiteit goed te keuren. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) benoemt de leden. De RvT legt verantwoording af aan de minister van OCW.

## Leden van de Raad van Toezicht

- Prof. dr. J.W. (Jaap) Winter – voorzitter, partner Phyleon Leadership & Governance  
Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024
- Prof. dr. ir. C.J. (Hans) van Duijn – vicevoorzitter en voorzitter Kwaliteitscommissie, emeritus hoogleraar/rector magnificus TU Eindhoven en bestuursadviseur  
Benoemingsperiode 1 augustus 2015 t/m 31 juli 2023
- Mr. drs. P.H.J.M. (Pascal) Visée – Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie, bestuursadviseur en diverse commissariaten  
Benoemingsperiode 1 maart 2014 t/m 28 februari 2022
- Drs. L.B.J. (Laura) van Geest, Bestuursvoorzitter Autoriteit Financiële Markten  
Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024

- Prof. dr. E. (Ellen) Giebels, Full professor Social Psychology of Conflict and Safety, Universiteit Twente  
Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024

## Overzicht nevenfuncties leden van de Raad van Toezicht

| Naam                                | Nevenfuncties  |
|-------------------------------------|--|
| Prof. dr. J.W. (Jaap) Winter        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vice voorzitter Raad van Commissarissen Randstad NV (tot 1 april 2021)</li> <li>● Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Het Van Gogh Museum Amsterdam</li> <li>● Lid Raad van Bestuur Goldschmeding Foundation (tot 1 april 2021)</li> <li>● Voorzitter Bestuur Stichting ADORE</li> <li>● Hoogleraar Corporate Law Governance &amp; Behaviour Vrije Universiteit Amsterdam</li> <li>● Hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht Universiteit van Amsterdam</li> </ul> |
| Prof. dr. ir. C.J. (Hans) van Duijn | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Voorzitter Permanente Commissie Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur (NWO)</li> <li>● Voorzitter sectorplancommissie Bèta Techniek</li> <li>● Voorzitter bestuur JMBC (onderzoeksschool voor vloeistofmechanica)</li> <li>● Nederlands gedelegeerde bij ESFRI (European Strategy Forum for Research Infrastructure)</li> <li>● Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen</li> </ul>   |
| Mr. drs. P.H.J.M. (Pascal) Visée RA | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Commissaris Royal Flora Holland en voorzitter Audit Commissie</li> <li>● Commissaris Rabobank Groep en voorzitter HR Commissie</li> <li>● Commissaris Mediq en voorzitter auditcommissie</li> <li>● Commissaris Plus Retail en voorzitter auditcommissie</li> <li>● Voorzitter van de Raad van Toezicht Stedelijk Museum Schiedam</li> <li>● Lid Raad van Advies Nolet groep</li> </ul>   |
| Drs. L.B.J. (Laura) van Geest       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Voorzitter Financieel Expertise Centrum (FEC)</li> <li>● Lid Beoordelingsadviescommissie Nationaal Groeifonds (vanaf februari 2021)</li> <li>● Lid van Bestuur van Pierson fonds (vanaf maart 2021)</li> <li>● Lid Raad van Toezicht Netspar (vanaf september 2021)</li> <li>● Voorzitter Interdepartementaal Beleidsonderzoek Vermogensverdeling (vanaf september 2021)</li> </ul>   |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <p>Prof. dr. E. (Ellen) Giebels</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lid Raad van Advies LOWI (op voordracht NWO)</li> <li>● Bestuurslid Kurt Lewin Instituut, KNAW Graduate School for Social Psychology and its Applications</li> <li>● Lid taskforce NeurolabNL - Theme Safety and Security</li> <li>● Lid bestuur Instituut Mijnbouwschade Groningen (tot 1 oktober 2021)</li> <li>● Gastdocent Politieacademie</li> </ul> |
|-------------------------------------|--|

## College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is het hoogste bestuursorgaan van de EUR. De leden worden door de RvT benoemd, nadat de Universiteitsraad is gehoord. Het CvB legt verantwoording af aan de RvT.



### Leden College van Bestuur

#### Voorzitter prof. dr. H. (Ed) Brinksma

De voorzitter is verantwoordelijk voor algemeen bestuurlijke aangelegenheden, zoals de relatie met de RvT en de Universiteitsraad. De taken omvatten onder meer strategisch beleid, internationale aangelegenheden en externe contacten, zoals met overheidsorganen en bedrijven in de regio Rotterdam, andere kennisinstellingen en ministeries.

#### Rector magnificus – prof. Dr. A.L. (Annelien) Bredenoord

De rector magnificus is verantwoordelijk voor onderwijs, onderzoek en impact, alsmede voor het wetenschappelijk personeelsbeleid, studenten en wetenschapsvoorlichting.

### Vicevoorzitter – dr. E.M.A (Ellen) van Schoten RA

De vicevoorzitter beheert de portefeuille bedrijfsvoering, met onder meer financiën, economisch beleid, terreinen en gebouwen en informatievoorziening. De vicevoorzitter is tevens verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de digitale omgeving en de veiligheid daarvan, het verder verbeteren van de bedrijfsvoering in samenhang met de (strategische) doelstellingen voor onderwijs, onderzoek en valorisatie.

### Overzicht nevenfuncties leden van het College van Bestuur

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Prof. dr. H. (Ed) Brinksma           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoogleraar Computer Science, Universiteit Twente</li><li>• Lid Raad van Toezicht, Hogeschool Utrecht</li></ul>  |
| Prof. dr. A.L. (Annelien) Bredenoord | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fractievoorzitter Eerste Kamer der Staten-Generaal D66</li></ul>  |
| Dr. E.M.A (Ellen) van Schoten RA     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Audit Committee, ministerie van LNV</li><li>• Voorzitter Escience Center</li><li>• Lid Audit Committee Centraal Bureau voor de Statistiek</li></ul> |

### Code goed Bestuur en Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

In 2018 stelde de VSNU de commissie code goed bestuur universiteiten in (<https://www.vsnunl/code-goed-bestuur.html>). De commissie kreeg de opdracht de toenmalige code grondig te vernieuwen. Dit heeft geleid tot de nieuwe 'Code goed bestuur universiteiten', die beoogt bij te dragen aan goed bestuur door het goede gesprek over de *governance* van universiteiten te stimuleren. Sinds 1 januari 2020 is de huidige 'Code goed bestuur universiteiten' van kracht. De EUR heeft de code waar nodig geïmplementeerd. Zo is per 15 december 2020 een geschillenregeling van kracht die de verhouding in dat kader tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur regelt.

Verder worden wijzigingen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de daarop gebaseerde regels geïmplementeerd en worden de instellingsregels

### Decanen

- Prof. dr. P.J.F. (Patrick) Groenen, decaan Erasmus School of Economics
- Prof. mr. drs. W.S.R. (Suzan) Stoter, decaan Erasmus School of Law
- Prof. dr. V.J.J.M. (Victor) Bekkers, decaan Erasmus School of Social and Behavioural Science
- Prof. dr. M. (Martine) van Selm, decaan Erasmus School of History, Culture and Communication
- Prof. dr. H.A.E. (Hub) Zwart, decaan Erasmus School of Philosophy
- Prof. dr. J.P.T.M. (Hans) van Leeuwen (tot 1/9/2021)/prof. dr. S. (Stefan) Sleijfer (per 1/9/2021), decaan Erasmus MC – faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
- Prof. dr. A. (Ansgar) Richter, decaan Rotterdam School of Management
- Prof. dr. I. (Inge) Hutter, rector International Institute of Social Studies
- Prof. dr. W.B.F. (Werner) Brouwer, prodecaan a.i. Erasmus School of Health Policy and Management

### Medezeggenschap

#### Universiteitsraad

De Universiteitsraad (UR) is het medezeggenschapsorgaan van de EUR op universiteitsniveau. De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers, allen gekozen door de universitaire gemeenschap. Hans van den Berg MSc is voorzitter en medewerker van de EUR. De UR onderhoudt contact met de vertegenwoordigers van het EUROPA (Erasmus Universiteit Rotterdam Overleg Personele Aangelegenheden), de faculteitsraden en de dienstraden.

## Personeelsgeleding

\* Wisselingen lopende het collegejaar

### Leden tot september 2021

Ferry Blom (ESL), Ben Bode (RSM), Marjan Gorgievski-Duijvestein (ESSB), Hellen Gubby (RSM), Yogi Hendlin (ESPhil), Bianca Jadoenath (ISS), Sebastiaan Kamp (PS), Natascha Kraal (Erasmus MC), John Piarelal (ESHPM), Ana Uribe Sandoval (ESHCC), Albert Wagelmans (ESE), John van Wel (PS).

### Leden vanaf september 2021

Emese von Bóné (ESL), Irena Boskovic (ESSB), Georgiana Carp (RSM), Aleid Fokkema (ESHCC), Ernst Hulst (ESHPM), Bianca Jadoenath (ISS), Sebastiaan Kamp (PRO), Natascha Kraal (EMC), Nikita Schoemaker (ESSB), Albert Wagelmans (ESE), Max Wagenaar (ESPhil) en John van Wel (PS).

## Studentgeleding

### Leden tot september 2021

Younes Assou, Wouter van Dam, Afrodita Dobрева, Armand Gozé, Bram Heesen, Olaf Hornes, Jasper Klasen, Luca Kriese, Philip van Moll, Diederik Mosch, Joep Schoenmakers, Dian van Toor.

### Leden vanaf september 2021

Cagla Altin, Simo Azzarhouni, Sandra Constantinou Juhasz, Zohra Hayat, Pi Cheng Hu, Patryk Jarmakowicz, Jasper Klasen, Daemon Kregting, Robbert Rog, Friso Roos, Timo Zandvliet en Yusufhan Balci.

## Overleg CvB en Universiteitsraad

Het CvB vergaderde in 2021 maandelijks met de UR op basis van een gezamenlijk voorbereide agenda. In dit overleg komen de wettelijk verplichte onderwerpen aan bod, maar ook onderwerpen waarover het CvB de UR wil informeren of waarover de UR informatie van het CvB wenst te ontvangen.

Ieder kwartaal vindt op initiatief van de UR overleg plaats tussen de centrale en decentrale medezeggenschapsorganen (EUROPA, faculteitsraden en dienstraden). Door de UR en betrokken beleidsmedewerkers zijn werkgroepen ingericht voor het gezamenlijk tot stand brengen van de landelijke Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs (HoKa) en ten behoeve van het verschaffen van informatie en creëren van nauwe betrokkenheid bij de strategie van de universiteit. Het Presidium van de UR is tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd. De kernwaarden op grond waarvan de UR handelt zijn oplossingsgerichtheid, verantwoordelijkheid, duurzaamheid en visie.

## Dienstraden

De ondersteunende diensten, Professional Services, de Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek zijn sinds 1 november 2016 elk vertegenwoordigd in een eigen dienstraad. De dienstraden voeren regelmatig overleg met de hoofden van de betreffende organisatieonderdelen. Vertegenwoordigers van de dienstraden onderhouden contacten met vertegenwoordigers van de UR en EUROPA (zie hieronder).



## EUROPA

In het Lokaal Overleg EUROPA maakt het CvB nadere afspraken met de vertegenwoordigers van de vakbonden, bij de EUR verenigd in het EUROPA. De vakbonden die in dit gremium zijn vertegenwoordigd zijn de Algemene Onderwijsbond, FNV Overheid en CNV.

In het verslagjaar vergaderde EUROPA zeven keer met het lid van het CvB en de directeur HR.

## Centraal Stembureau

Het Centraal Stembureau van de EUR organiseert de verkiezingen voor de UR en de dienstraden van de centrale ondersteunende diensten. Het Centraal Stembureau coördineert verder de werkzaamheden van de facultaire stembureaus, die de verkiezingen voor de faculteitsraden organiseren.

In samenwerking met de leden van de UR is in 2018 besloten om de verkiezingen voor de studentleden van de UR via een EUR-brede verkiezing te organiseren. In plaats van facultaire kiesdistricten is er in aanvulling op artikel 22 van het Kiesreglement voor de Universiteitsraad voorzien in een nieuw Kiesdistrict 10, bestaande uit alle bij de EUR ingeschreven studenten. Dit betrof een tweejarige pilot. De pilot kent een positieve uitkomst. Aan het begin van academisch jaar 2021-2022 is daarom besloten om dit te handhaven. Daarnaast is voor de verkiezingen van de studentleden van de Universiteitsraad een lijststelsel ingevoerd.

## Klachtenbeleid

De EUR heeft voorzien in de wettelijk voorgeschreven regelingen en procedures voor de behandeling van klachten, bezwaren en beroepen. Het gaat niet alleen over formele beroep- en bezwaarschriften en klachten op grond van de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, maar ook om klachten van bijvoorbeeld huishoudelijke aard. Als daarvoor gronden zijn, zoals gewijzigde wet- en regelgeving, worden de regels die binnen de universiteit gelden aangepast. De EUR heeft een webpagina met alle reglementen, richtlijnen en regelingen voor medewerkers en studenten.

In 2021 zijn door studenten 307 beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens van de EUR (tegenover 219 in 2020). Dat waren voornamelijk beroepen tegen besluiten met betrekking tot (negatief) bindend studieadvies, toelating tot een masteropleiding en tentamens. In tien zaken werd er geprocedeerd bij de onderwijsrechter, het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (in 2020 gebeurde dat vijf keer).

Verder zijn in 2021 in totaal 76 bezwaarschriften door de Adviescommissie voor Klachten en Bezwaarschriften en de Geschillenadviescommissie Studenten behandeld (tegenover 74 in 2020). Het ging hier vooral om besluiten van of namens het CvB.

Door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit, Commissie Ongewenst Gedrag en de Adviescommissie voor Klachten en Bezwaarschriften zijn er in 2021 25 klachten behandeld (tegenover acht in 2020).

Bij de wettelijk verplichte Faciliteit Rechtsbescherming werden naast de beroepen en bezwaren ook 170 klachten, meldingen en verzoeken ingediend (tegenover 192 in 2020). Deze klachten zijn decentraal afgehandeld.

A photograph showing three individuals in graduation gowns seated in an audience. On the left, a man in a dark suit and glasses. In the center, a woman with long brown hair wearing a black gown with a light blue sash. On the right, a woman with blonde hair wearing a black mortarboard cap and a black gown with a teal sash. They are all looking towards the right side of the frame. The background is dark with vertical teal light streaks.

**Bijlage 2: Laureaten en prijswinnaars**

In dit overzicht zijn de beurzen en prijzen vermeld die zijn toegekend in het jaar 2021. Persoonlijke laureaten en de laureaten van samenwerkingsbeurzen van Erasmus MC zijn niet opgenomen. Een overzicht van deze laureaten staat in het jaarverslag 2021 van het Erasmus MC. Prijzen die zijn uitgereikt door de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en Stichting Erasmus Trustfonds aan Erasmus MC studenten en onderzoekers zijn wel in het overzicht opgenomen.

## Eredocoraten Dies Natalis

**Professor Karl Deisseroth** (Stanford University) ontving een eredoctoraat uit handen van promotor hoogleraar Chris de Zeeuw (Erasmus MC) voor zijn baanbrekende hersenonderzoek. Karl Deisseroth wordt gezien als de grondlegger van de optogenetica, een techniek die het mogelijk maakt om met licht specifieke hersencellen te activeren. Door eiwitten in te bouwen in hersencellen maakt deze techniek het mogelijk om heel specifiek bepaalde hersencellen te activeren of af te remmen.

**Professor Trisha Greenhalgh** (University of Oxford) ontving een eredoctoraat uit handen van promotor hoogleraar Roland Bal (Erasmus School of Health Policy & Management) voor haar onderzoek naar complexe innovaties in de zorg. Haar werk is erop gericht de traditionele en humanistische aspecten van geneeskunde en gezondheidszorg te vieren en te behouden, terwijl ze ook de uitzonderlijke mogelijkheden van de hedendaagse wetenschap en technologie omarmt om de gezondheidsresultaten te verbeteren en het lijden te verlichten.

## Universitaire prijzen

Met Strategie24 heeft de EUR de belofte gedaan om een positieve impact te hebben op de maatschappij. Daaruit vloeit het doel uit een eco-positieve universiteit te zijn. Nicole Hunfeld (Erasmus MC) won voor haar inzet voor het Green Intensive Care project de **Sustainability Award**.

De **Rotterdam Scriptieprijs** ging naar Jamila Robbeson voor haar scriptie 'The rise of the electric vehicle influencing the public charging infrastructure of tomorrow: An application of a discrete choice experiment in the EV industry'.

Prof.dr. Hanneke Takkenberg, professor of Management Education focusing on Women in Business (RSM) is de winnaar van de **FAME Athena Award 2021**, vanwege haar actieve promotie van vrouwelijk leiderschap. Female Academics Moving to Equity (FAME) prijst professor Takkenberg om haar talloze inspanningen en initiatieven om genderongelijkheid tegen te gaan, zoals de oprichting van het Erasmus MC-netwerk voor academische vrouwen VENA en het Diversity & Inclusion Office van EUR.

## Prijzen Stichting Erasmus Trustfonds

De **Onderwijsprijs** gaat jaarlijks naar een docent die op een bijzondere manier is opgevallen. Bijvoorbeeld door zijn/haar gepassioneerde manier van college geven of door een vernieuwende onderwijsstijl. De Onderwijsprijs 2021 is gewonnen door dr. Ana Uribe Sandoval, docente bij de vakgroep Media en Communicatie aan de Erasmus School of History, Culture & Communication.

De **Onderzoeksprijs** wordt toegekend aan een veelbelovend wetenschappelijk medewerker van de EUR die een uitmuntende prestatie heeft geleverd op het gebied van onderzoek. De Onderzoeksprijs werd dit jaar gewonnen door dr. Tina van der Vlies voor haar onderzoek dat grote maatschappelijke impact heeft. Tina levert met haar geschiedenisonderzoek kennis om de wereld beter te begrijpen, problemen te analyseren en tot oplossingen te komen.

De **Lambers Student Excellence Award** is dit jaar maar liefst aan twee inspirerende en ambitieuze studenten uitgereikt, Ina Jäntgen (Filosofie en Economie) en Charlie Sewalt (Geneeskunde).

De **Student Societal Impact Award** is gewonnen door Max Wagenaar en Emma Peters die vanuit het studenteninitiatief Erasmus Verbindt met veel initiatief, daadkracht en leiderschap de relatie tussen de Erasmus Universiteit en de stad Rotterdam versterken.

Alumnus Lukas Bertels (RSM) is de winnaar van de **Hermes Kring Londen Scriptieprijs**. Zijn masterscriptie gaat over de energietransitie en de gevolgen van een afschaffing van subsidie op zonnepanelen.

In 2021 is voor de eerste keer de **Sociologische Brill** uitgereikt. Deze prijs voor het beste sociologische boek van 2020 is gewonnen door Sinan Çankaya met het boek 'Mijn ontelbare identiteiten'.

## Externe prijzen

Universitair hoofddocent Rogier Quaedvlieg van Erasmus School of Economics, heeft de prestigieuze jaarlijkse **J.C. Ruigrokprijs** toegekend gekregen van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen. De J.C. Ruigrokprijs is een beloning voor jonge onderzoekers die origineel onderzoek doen op het gebied van sociale wetenschappen.

Alumnus Didier Nibbering heeft voor zijn promotieonderzoek de **Christiaan Huygensprijs** in ontvangst mogen nemen. De Christiaan Huygens Wetenschapsprijs wordt jaarlijks uitgereikt aan een onderzoeker wiens promotieonderzoek een belangrijke en maatschappelijk relevante bijdrage heeft geleverd aan de wetenschap. De prijs van 2021 was gericht op actuariële studies en econometrie.

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft in samenwerking met het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek de '**Comenius Teaching Fellowship**' toegekend aan Katharina Bauer (Erasmus School of Philosophy). Deze prijs is toegekend aan haar project 'Is Less Perfect Just Perfect? Coping with perfectionist ideals in arts education'.

## Persoonlijke laureaten en prijswinnaars

In het kader van het talentprogramma van de NWO worden jaarlijks de Veni, Vidi en Vici toegekend. Deze drie financieringsvormen zijn afgestemd op verschillende fasen in de wetenschappelijke carrière van onderzoekers.

In 2021 zijn enkel de Veni winnaars voor de domeinen ZonMW en Science in december bekend gemaakt. Voor de domeinen Sociale en Geesteswetenschappen (SGW) en Toegepaste en Technische wetenschappen (TTW) worden de resultaten pas in april 2022 beschikbaar. Dit is het gevolg van een hack op de NWO-databases in het voorjaar van 2021.

De EUR haalde in 2021 geen beurs binnen voor de Vidi en Vici ronde. De Vici-voorstellen die voor ronde 2021 zijn ingediend, zijn in 2022 toegekend. Ook dit is te wijten aan de NWO-hack.

De European Research Council (**ERC**) financiert wetenschappelijk onderzoek dat binnen de Europese Unie (EU) wordt uitgevoerd. De EUR haalde in 2021 geen ERC persoonlijke beurzen binnen. De ERC-voorstellen die zijn ingediend voor de ronde van 2021 worden in 2022 bekendgemaakt.

De ERC **Starting Grant** ondersteunt getalenteerde beginnende onderzoekers bij het opzetten van hun eigen onderzoeksgroep. In 2021 is deze grant aan de volgende twee EUR onderzoekers toegekend:

- Dr. Tom Emery (ESSB)
- Dr. Jess Bier (ESSB)

DeERC **Consolidator Grant** wordt toegekend aan wetenschappers die hun onafhankelijkheid consolideren door het samenstellen van een onderzoeksteam en te bouwen aan een succesvolle carrière in Europa. Ook wetenschappers die recent een onafhankelijk, excellent onderzoeksteam hebben opgericht en dit team willen versterken, komen in aanmerking voor de Consolidator Grant.

De ERC kent **Advanced Grants** toe aan gevestigde, vooraanstaande academici die een langlopende beurs nodig hebben om baanbrekend onderzoek te verrichten.

## NWO Promoties in de Geesteswetenschappen

De drie winnaars van de **NWO Promoties in de Geesteswetenschappen** zijn Mariana Fried (ESHCC), Martijn van der Meer (ESHCC) en Sophie van Balen (ESPHIL). Doel van Promoties is om onderzoekstalent de mogelijkheid te bieden een zelfstandig onderzoeksproject uit te voeren.

## KNAW

Een lidmaatschap voor het leven van de KNAW is in Nederland een groot eerbetoon voor een wetenschappelijke carrière. Elk jaar worden zestien nieuwe leden gekozen. In 2021 werden **prof.dr.ir. Thea Hilhorst** (ISS) en **prof.dr. Susanne Janssen** (ESHCC) gekozen.

## KNAW subsidies

Pilotfonds Wetenschapscommunicatie door wetenschappers: Gewaardeerd!

### Sustainable Finance

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Dirk Schoenmaker (RSM)

### Marketing Management

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Stefano Puntoni (RSM)

### Pedagogische wetenschap en praktijk: wederzijdse versterking door brede en doelgroepgerichte wetenschapscommunicatie

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Loes Keijsers (ESSB)

### Erasmus Institute for Public Knowledge

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Willem Schinkel (ESSB)

## KNAW Van der Gaag beurs

### Effects of Infancy Behavioral Inhibition on Social Processing and Risk for Social Anxiety during Adulthood

EUR-onderzoeksleider: Miranda Lutz (ESSB)

## Marie Skłodowska Curie Actions – Postdoctoral Fellowships

De Marie Skłodowska Curie Actions - Postdoctoral Fellowships zijn opgezet om de internationale mobiliteit te stimuleren van ervaren onderzoekers met ten minste vier jaar voltijds onderzoekservaring. In 2021 werden de Marie Skłodowska Curie Actions - Postdoctoral Fellowships toegekend aan vijf EUR-wetenschappers:

- Dr. Anita Harrewijn (ESSB)
- Dr. Kamila Moulai (RSM)
- Dr. Matthijs Korevaar – Global Fellowship (ESE)
- Dr. Renske Stans (ESE)
- Dr. Ryan Kopaitich (ESPhil)

## CLI Fellows

In samenwerking met de faculteiten organiseert de Community for Learning & Innovation (CLI) projecten voor de professionele ontwikkeling van docenten, innovatie in online en offline onderwijs, onderwijsonderzoek en studentenprojecten. Door het aanwijzen van CLI Fellows wil de CLI onderwijsvernieuwing een impuls geven. In 2021 werden CLI Fellowships toegekend aan:

- Gabry Vanderveen (ESL)
- Marianne Littel (ESSB)
- Nina Holvast (ESL)
- Sandra Sülz (ESHPM)
- Susan van Rijen (ESSB)
- Ward Vloeberghs (EUC)
- Willem-Jan Kortleven (ESL)

Nota bene: Nina Holvast en Willem-Jan Kortleven vroegen en kregen de Fellowship samen.

## Stichting Erasmus Trustfonds

Het Erasmus Trustfonds is basis voor de groei en bloei van de EUR. Het fonds heeft jaarlijks een budget beschikbaar om impactvolle onderzoek van de universiteit te stimuleren en haar uitmuntende studenten en wetenschappelijk personeel te ondersteunen. Sinds 1913 ondersteunt het Erasmus Trustfonds met financiële steun de doelen van de EUR. De projecten die het Erasmus Trustfonds ondersteunt, vallen binnen de volgende categorieën: Onderzoek, Onderzoeksbezoeken, Prijzen, Studentbegeleiding, Studentenleven en Overige. Hieronder volgt een overzicht van de onderzoeksprojecten die in 2021 werden ondersteund.

- Adrian Sneeuw - FACETS
- Alessandra Arcuri - Bottom-up sustainability: Rethinking legal institutions of market integration from the margin
- Annalisa Costella - Self-defeating self-governance: How the value of freedom shapes a person's behavior
- Arfan Ikram - Preventie van dementie: van theorie naar toepassing in de praktijk
- Arjan Non - Study loans and stress-related mental health problems
- Astrid Kamperman - Addressing the victim in the room: the use of machine learning to detect domestic violence in mental healthcare patients
- Astrid van der Veldt - Whole genome sequencing in renal cell cancer
- Casper van Eijck - MesoPher/mitazalimab-combination therapy in progressive metastatic pancreatic disease (REACTiVe-2)
- Emine Kilic - Define gene regulatory programs driving oncogenic differentiation in UM development and metastasis

- Esther Warnert - Piloting the use of physiological MRI for precision radiotherapy of IDH-wildtype glioblastoma
- Eveline Crone - Fostering the potential of the new generation
- Francesco Capozza - Beliefs and policy demand on the gender gap in salary negotiation
- Francisca Grommé - Hybrid employment in the platform economy: Who is juggling multiple jobs and how?
- Heleen van Beekhuizen - Moleculaire en immunologische biomarkers bij recidiverend en hoogstadium cervix carcinoom
- Hub Zwart - Bijzondere leerstoel Publieksfilosofie
- Hub Zwart - Bijzondere leerstoel Spinoza
- Igna Bonfrer - Happy moms and babies – supporting healthy lifestyles among pregnant women in India
- Jing Hiah - New mobilities or persistent inequalities in the exploitation of digitalized domestic labour?
- Jiska Engelbert - Local networking for a digital future
- Joke Roodnat - Factors influencing the course of renal function after kidney donation
- Joppe Drop - Improving pediatric extracorporeal membrane oxygenation outcomes
- Liesbeth van Rossum - ObesEcare
- Marjolein van Driel - Dormant cells in bone metastases
- Martine Lamfers - Development of new treatments for brain tumors using patient-derived tumor models
- Mathijs van Dijk - Drawing up the bill: Does sustainable investing affect risk and return?
- Menelaos Markakis - Political and legal accountability in economic and monetary union
- Niels Agatz - Demand Management for Attended Home Service Delivery
- Nina Grootendorst - Stress and the city: Exploring urbanicity as risk factor for adolescent mental health
- Pieter Bakx - Life with dementia
- Rebecca Hewett - Exploring the role of HR Management in navigating the paradox of differing stakeholder needs to create decent work and sustainable economic growth
- Shuang Zhang - Carlitage regeneration using skeletal stem cell
- Tanja Houweling - Research for health impact in Africa
- Ting Li - Using consumer online click stream data for dynamic pricing strategies
- Vivien Butot - Transdisciplinary cooperation for multilateral engagement with smart urban safety in Rotterdam
- Wiep van Bunge - The historical Spinoza. A chronological companion of his life and time

## NWO samenwerkingsbeurzen

De NWO financiert als nationale onderzoekraad duizenden toponderzoekers aan universiteiten en instituten en geeft met subsidies en onderzoeksprogramma's richting aan de Nederlandse wetenschap.

NWO Rubicon – **Why school history matters: public debates on history education, 1920-2020**

EUR-onderzoeksleider: Dr. Tina van der Vlies (ESHCC)

NWO SGW Open Competitie - **Age-friendly communities and well-being realization among older native and immigrant populations in the Netherlands**

Prof. A.P. Nieboer (ESHPM)

NWO SGW Open Competitie - **Understanding transactional sex in situations of humanitarian crises and reforming institutional responses**

EUR-onderzoeksleider: Prof.dr.ir. Thea Hilhorst (ISS)

NWO Kleine projecten voor NWA-routes - **Cobot order picking strategies**

Gecoördineerd door: TKI Dinalog

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. René de Koster (RSM)

## **ZonMw**

ZonMw subsidieert onderzoek op het gebied van gezondheid en stimuleert het gebruik van kennis om zorg en gezondheid te verbeteren.

### **Children and (future) Parents, supported by Prediction and Professionals in Prevention, to improve Opportunity (C-4PO)**

EUR-onderzoeksleider: dr. B. Ravesteijn (ESE)

### **Empowerment van jonge mannen in hun rol als vader bij een onbedoelde zwangerschap**

EUR-onderzoekers: Dr. M.D. Hilverda BSc MSc PhD en Dr. V. Petit-Steeghs (ESHPM)

### **Het effect van de Sociale Benadering Dementie: een Comparatieve Casestudy**

EUR-onderzoeksleider: dr. I.N. Fabbrocetti (ESHPM)

### **Met VERVE!: VERpleegkundigen in the lead voor kwaliteit- en patiëntVEiligheid**

EUR-onderzoeksleider: dr. C.J. van Oostveen (ESHPM)

### **Ruimte voor veerkracht: anders verantwoord in de relatie tussen 'work as imagined' (WAI) en 'work as done' (WAD)**

EUR-onderzoeksleider: dr. J. Weenink (ESHPM)

### **ZonMw beurzen gecoördineerd door andere instituten:**

#### **BUNDLE: Betalen voor Uitkomsten in de Nederlandse medisch-specialistische zorg: Doen, Leren en Evalueren**

Gecoördineerd door: Leiden University Medical Center

EUR-onderzoeksleider: dr. F. Eijkenaar (ESHPM)

#### **BUZZ2: Bekostigen Uitkomsten Zorg (van de) Zwangere**

Gecoördineerd door: Annature geboortezorg

EUR-onderzoeksleider: Prof.dr.ir. C.T.B. Ahaus (ESHPM)

#### **Een integraal zorgnetwerk voor (zeer) kwetsbare gezinnen; van preconceptie tot de eerste twee jaar na de geboorte**

Gecoördineerd door: Erasmus MC

EUR-onderzoeksleider: dr. J.W.M. Weggelaar – Jansen (ESHPM)



### **Safe transfer NICU**

Gecoördineerd door: Universitair Medisch Centrum Utrecht

EUR-onderzoeksleider: dr. M. Buljac (ESHPM)

### **TOPzorg VERzilveren (TOVER). Evaluatieonderzoek Top-specialistische Zorg en Onderzoek**

Gecoördineerd door: Radboudumc

EUR-onderzoeksleider: prof.dr. R.A. Bal (ESHPM)

### **Value Based Health Care financiering in zorgpad Prostaatcarcinoom**

Gecoördineerd door: Erasmus MC

EUR-onderzoeksleider: Prof.dr.ir. C.T.B. Ahaus (ESHPM)

## **Horizon 2020**

Horizon 2020 is het financiële instrument voor de implantatie van de Innovatie Unie, een belangrijk initiatief van Europa 2020, dat is gericht op het versterken van de wereldwijde concurrentiekracht van Europa. Horizon 2020 helpt dit te bereiken door onderzoek en innovatie te koppelen, met de nadruk op uitmuntende wetenschap, industrieel leiderschap en de aanpak van maatschappelijke uitdagingen.

### **Gecoördineerd door andere instituten:**

#### **ADAPTED- Eradicating Poverty: Pathways towards achieving the Sustainable Development Goals**

Gecoördineerd door: Ruhr Universität Bochum

EUR-onderzoeksleider: Prof.dr. Wil Hout (ISS)

#### **MAGPIE: sMArt Green Ports as Integrated Efficient multimodal hubs**

Gecoördineerd door: Havenbedrijf Rotterdam

EUR-onderzoekers: Prof.dr. Rob Zuidwijk (RSM), Dr. Larissa van der Lugt (Erasmus UPT)

#### **SPATIAL - Security and Privacy Accountable Technology Innovations, Algorithms, and machine Learning**

Gecoördineerd door: Technische Universiteit Delft

EUR-onderzoeksleider: Prof.dr. Jason Pridmore (ESHCC)

#### **REINCARNATE - Reincarnation of Construction Products and Materials by Slowing Down and Extending Cycles**

Gecoördineerd door: Technische Universitat Berlin

EUR-onderzoeksleider: dr. João Gonçalves, ESHCC

## Andere toegekende samenwerkingsbeurzen

### **PDI-SSH: Secure Analysis Environment (SANE)**

EUR-onderzoeksleider: Dr. Tom Emery (ESSB)

PDI-SSH: Building a FAIR Expertise Hub for the social sciences

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Pearl Dykstra (ESSB)

### **Gecoördineerd door andere instituten:**

### **EFRO Kansen voor West II – 4TEURN: Inland shipping maximum sustainable**

Gecoördineerd door: 4shipping BV

EUR-onderzoeksleider: Prof. dr. Rob Zuidwijk (RSM)



Bijlage 3: Overzicht opleidingen

Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bacheloropleidingen, 51 masteropleidingen en elf onderzoeksmasters. Deze opleidingen worden aangeboden door zeven faculteiten, één university college en twee instituten. Verder zijn er vijftien post-initiële, geaccrediteerde masteropleidingen voor professionals.

## **Bacheloropleidingen**

Algemene Cultuurwetenschappen

Bedrijfskunde

Bestuurskunde

Criminologie

Econometrie en Operationele Research

Economie en Bedrijfseconomie

Filosofie

Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied

Fiscaal Recht

Fiscale Economie

Geneeskunde

Geschiedenis

Gezondheidswetenschappen

International Bachelor's Programme in Communication and Media

International Business Administration

Klinische Technologie (joint degree met TU Delft en Universiteit Leiden)

Liberal Arts and Sciences

Nanobiologie (joint degree met TU Delft)

Pedagogische Wetenschappen

Psychologie

Rechtsgeleerdheid

Sociologie

## **Masteropleidingen**

Aansprakelijkheid en verzekering

Accounting, Auditing and Control

Arbeidsrecht

Business Administration

Business Information Management

Commercial Law

Criminologie

Econometrics and Management Science

Economics and Business

Filosofie

Finance & Investments

Financieel Recht

Fiscaal Recht

Fiscale Economie

Geneeskunde

Geschiedenis

Global Business & Sustainability

Health Economics and Management (internationale joint degree)

Health Economics, Policy and Law

Human Resource Management

International Management

International Public Management and Public Policy

Kunst- & cultuurwetenschappen

Management of Innovation

Marketing Management

Mediastudies

Nanobiology (joint degree met TU Delft)

Ondernemingsrecht

Organisational Change & Consulting

Pedagogy and Education

Psychology

Public Administration

Recht van de Gezondheidszorg

Rechtsgeleerdheid

Sociologie

Strategic Entrepreneurship

Strategic Management

Supply Chain Management

Technical Medicine (joint degree met TU Delft en Universiteit Leiden)

Togamaster

Zorgmanagement

## **Onderzoeksmasters**

Business Data Science

Clinical Research

Filosofie

Health Sciences

Infection and Immunity

Mediastudies

Molecular Medicine

Neuroscience

Research in Public Administration and Organizational Science

Research Master in Business and Management

Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics

### **Post-initiële masteropleidingen**

Commercieel Privaatrecht

Corporate Communication

Customs and Supply Chain Compliance

Development Studies

Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy

European Master in Law and Economics (joint degree)

Executive MBA

Global Executive OneMBA

Health Sciences

International MBA

Maritime Economics and Logistics

Master City Developer

PDO tot Register controller

Health Sciences

Urban Management and Development

## Bijlage 4: Personeelssamenstelling





## Man-Vrouw verhouding op functie (exclusief Erasmus MC)

| Aantal           | Man         | Vrouw       | Totaal      | Man        | Vrouw      |
|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| HL               | 222         | 68          | 290         | 77%        | 23%        |
| OBP              | 444         | 929         | 1373        | 32%        | 68%        |
| Overig WP        | 233         | 358         | 591         | 39%        | 61%        |
| PR               | 161         | 220         | 381         | 42%        | 58%        |
| Studentassistent | 330         | 336         | 666         | 50%        | 50%        |
| UD               | 182         | 163         | 345         | 53%        | 47%        |
| UHD              | 141         | 98          | 239         | 59%        | 41%        |
| <b>Totaal</b>    | <b>1713</b> | <b>2172</b> | <b>3885</b> | <b>44%</b> | <b>56%</b> |

Peildatum 31 december 2021

## Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, per faculteit, bezoldigd en onbezoldigd (inclusief Erasmus MC)

Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, per faculteit, bezoldigd en onbezoldigd

|               | Bijz.HL   |           | Bijz.HL Totaal | HL         |            | HL Totaal  | Totaal     |
|---------------|-----------|-----------|----------------|------------|------------|------------|------------|
|               | Man       | Vrouw     |                | Man        | Vrouw      |            |            |
| ESE           | 5         | 1         | 6              | 51         | 4          | 55         | 61         |
| ESHCC         | 7         | 2         | 9              | 11         | 4          | 15         | 24         |
| ESHPM         | 1         | 3         | 4              | 13         | 6          | 19         | 23         |
| ESL           | 3         | 2         | 5              | 51         | 17         | 68         | 73         |
| ESPhil        | 3         |           | 3              | 10         | 2          | 12         | 15         |
| ESSB          | 6         | 5         | 11             | 35         | 21         | 56         | 67         |
| ISS           | 1         |           | 1              | 9          | 5          | 14         | 15         |
| RSM           | 4         |           | 4              | 42         | 9          | 51         | 55         |
| EMC           | 13        | 2         | 15             | 123        | 39         | 162        | 177        |
| <b>Totaal</b> | <b>43</b> | <b>15</b> | <b>58</b>      | <b>345</b> | <b>107</b> | <b>452</b> | <b>510</b> |

peildatum 31-12-2021

## Totaal aantal bezoldigde personen aan de EUR excl. Erasmus MC

|               | HL         | OBP         | Overig WP | PR         | Studentassistent | UD         | UHD        | Totaal     |             |
|---------------|------------|-------------|-----------|------------|------------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>ABD</b>    |            | <b>134</b>  |           | <b>6</b>   | <b>2</b>         |            | <b>9</b>   | <b>151</b> |             |
| Man           |            | 43          |           | 2          |                  | 4          |            | 49         |             |
| Vrouw         |            | 91          |           | 4          | 2                | 5          |            | 102        |             |
| <b>CvB</b>    |            | <b>3</b>    |           |            |                  |            |            | <b>3</b>   |             |
| Man           |            | 1           |           |            |                  |            |            | 1          |             |
| Vrouw         |            | 2           |           |            |                  |            |            | 2          |             |
| <b>ESE</b>    | <b>52</b>  | <b>98</b>   |           | <b>21</b>  | <b>58</b>        | <b>304</b> | <b>75</b>  | <b>42</b>  | <b>650</b>  |
| Man           | 49         | 23          |           | 14         | 34               | 180        | 49         | 30         | 379         |
| Vrouw         | 3          | 75          |           | 7          | 24               | 124        | 26         | 12         | 271         |
| <b>ESHCC</b>  | <b>15</b>  | <b>52</b>   |           | <b>81</b>  | <b>31</b>        | <b>21</b>  | <b>20</b>  | <b>18</b>  | <b>238</b>  |
| Man           | 11         | 8           |           | 30         | 11               | 4          | 11         | 7          | 82          |
| Vrouw         | 4          | 44          |           | 51         | 20               | 17         | 9          | 11         | 156         |
| <b>ESHPM</b>  | <b>18</b>  | <b>36</b>   |           | <b>24</b>  | <b>61</b>        | <b>4</b>   | <b>47</b>  | <b>18</b>  | <b>208</b>  |
| Man           | 13         | 10          |           | 7          | 20               |            | 19         | 10         | 79          |
| Vrouw         | 5          | 26          |           | 17         | 41               | 4          | 28         | 8          | 129         |
| <b>ESL</b>    | <b>58</b>  | <b>96</b>   |           | <b>165</b> | <b>43</b>        | <b>66</b>  | <b>33</b>  | <b>35</b>  | <b>496</b>  |
| Man           | 41         | 24          |           | 61         | 16               | 26         | 18         | 16         | 202         |
| Vrouw         | 17         | 72          |           | 104        | 27               | 40         | 15         | 19         | 294         |
| <b>ESPhil</b> | <b>12</b>  | <b>11</b>   |           | <b>17</b>  | <b>24</b>        | <b>14</b>  | <b>8</b>   | <b>8</b>   | <b>94</b>   |
| Man           | 10         | 7           |           | 11         | 11               | 8          | 6          | 7          | 60          |
| Vrouw         | 2          | 4           |           | 6          | 13               | 6          | 2          | 1          | 34          |
| <b>ESSB</b>   | <b>53</b>  | <b>137</b>  |           | <b>214</b> | <b>68</b>        | <b>7</b>   | <b>64</b>  | <b>42</b>  | <b>585</b>  |
| Man           | 32         | 31          |           | 78         | 18               | 3          | 22         | 19         | 203         |
| Vrouw         | 21         | 106         |           | 136        | 50               | 4          | 42         | 23         | 382         |
| <b>ISS</b>    | <b>14</b>  | <b>52</b>   |           | <b>8</b>   | <b>15</b>        |            | <b>19</b>  | <b>15</b>  | <b>123</b>  |
| Man           | 9          | 9           |           | 6          | 8                |            | 8          | 8          | 48          |
| Vrouw         | 5          | 43          |           | 2          | 7                |            | 11         | 7          | 75          |
| <b>PRO</b>    |            | <b>493</b>  |           |            |                  | <b>15</b>  |            |            | <b>508</b>  |
| Man           |            | 211         |           |            |                  | 4          |            |            | 215         |
| Vrouw         |            | 282         |           |            |                  | 11         |            |            | 293         |
| <b>RSM</b>    | <b>50</b>  | <b>183</b>  |           | <b>55</b>  | <b>79</b>        | <b>226</b> | <b>73</b>  | <b>59</b>  | <b>725</b>  |
| Man           | 41         | 43          |           | 24         | 43               | 101        | 46         | 43         | 341         |
| Vrouw         | 9          | 140         |           | 31         | 36               | 125        | 27         | 16         | 384         |
| <b>UB</b>     |            | <b>76</b>   |           |            |                  |            |            |            | <b>76</b>   |
| Man           |            | 33          |           |            |                  |            |            |            | 33          |
| Vrouw         |            | 43          |           |            |                  |            |            |            | 43          |
| <b>Totaal</b> | <b>272</b> | <b>1371</b> |           | <b>591</b> | <b>381</b>       | <b>666</b> | <b>339</b> | <b>237</b> | <b>3857</b> |

peildatum 31-12-2021

## Totaal aantal FTE's bezoldigde medewerkers excl. Erasmus MC

| Row Labels    | HL            | OBP            | Overig WP     | PR            | Studentassistent | UD            | UHD           | Totaal         |
|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>ABD</b>    |               | <b>123,55</b>  | <b>5,80</b>   | <b>2,00</b>   | <b>3,43</b>      |               |               | <b>134,79</b>  |
| Man           |               | 41,08          | 2,00          |               | 1,43             |               |               | 44,52          |
| Vrouw         |               | 82,47          | 3,80          | 2,00          | 2,00             |               |               | 90,27          |
| <b>CvB</b>    |               | <b>3,00</b>    |               |               |                  |               |               | <b>3,00</b>    |
| Man           |               | 1,00           |               |               |                  |               |               | 1,00           |
| Vrouw         |               | 2,00           |               |               |                  |               |               | 2,00           |
| <b>ESE</b>    | <b>42,58</b>  | <b>82,12</b>   | <b>15,80</b>  | <b>57,50</b>  | <b>58,37</b>     | <b>71,50</b>  | <b>35,00</b>  | <b>362,88</b>  |
| Man           | 39,58         | 20,90          | 9,70          | 34,00         | 35,57            | 46,10         | 24,60         | 210,45         |
| Vrouw         | 3,00          | 61,22          | 6,10          | 23,50         | 22,80            | 25,40         | 10,40         | 152,42         |
| <b>ESHCC</b>  | <b>12,15</b>  | <b>43,10</b>   | <b>55,82</b>  | <b>29,35</b>  | <b>6,40</b>      | <b>18,60</b>  | <b>17,90</b>  | <b>183,32</b>  |
| Man           | 10,10         | 7,20           | 19,86         | 10,60         | 1,40             | 10,40         | 7,00          | 66,56          |
| Vrouw         | 2,05          | 35,90          | 35,96         | 18,75         | 5,00             | 8,20          | 10,90         | 116,76         |
| <b>ESHPM</b>  | <b>13,80</b>  | <b>30,25</b>   | <b>21,59</b>  | <b>59,60</b>  | <b>1,30</b>      | <b>38,40</b>  | <b>14,90</b>  | <b>179,84</b>  |
| Man           | 8,80          | 8,80           | 6,30          | 19,60         |                  | 15,00         | 8,40          | 66,90          |
| Vrouw         | 5,00          | 21,45          | 15,29         | 40,00         | 1,30             | 23,40         | 6,50          | 112,94         |
| <b>ESL</b>    | <b>31,35</b>  | <b>78,80</b>   | <b>105,30</b> | <b>42,10</b>  | <b>19,40</b>     | <b>26,40</b>  | <b>24,70</b>  | <b>328,05</b>  |
| Man           | 21,05         | 19,80          | 36,50         | 16,00         | 7,80             | 14,40         | 11,30         | 126,85         |
| Vrouw         | 10,30         | 59,00          | 68,80         | 26,10         | 11,60            | 12,00         | 13,40         | 201,20         |
| <b>ESPhil</b> | <b>8,80</b>   | <b>7,47</b>    | <b>9,82</b>   | <b>22,15</b>  | <b>3,60</b>      | <b>5,40</b>   | <b>7,10</b>   | <b>64,35</b>   |
| Man           | 6,80          | 4,47           | 6,50          | 10,25         | 1,90             | 4,40          | 6,10          | 40,42          |
| Vrouw         | 2,00          | 3,00           | 3,32          | 11,90         | 1,70             | 1,00          | 1,00          | 23,92          |
| <b>ESSB</b>   | <b>45,65</b>  | <b>112,46</b>  | <b>162,16</b> | <b>63,30</b>  | <b>2,26</b>      | <b>58,50</b>  | <b>34,10</b>  | <b>478,42</b>  |
| Man           | 27,35         | 27,99          | 61,49         | 17,10         | 1,14             | 20,20         | 16,80         | 172,07         |
| Vrouw         | 18,30         | 84,47          | 100,67        | 46,20         | 1,12             | 38,30         | 17,30         | 306,35         |
| <b>ISS</b>    | <b>13,70</b>  | <b>42,85</b>   | <b>7,80</b>   | <b>15,00</b>  |                  | <b>18,80</b>  | <b>13,40</b>  | <b>111,55</b>  |
| Man           | 8,70          | 8,15           | 5,80          | 8,00          |                  | 8,00          | 7,20          | 45,85          |
| Vrouw         | 5,00          | 34,70          | 2,00          | 7,00          |                  | 10,80         | 6,20          | 65,70          |
| <b>PRO</b>    |               | <b>426,85</b>  |               |               | <b>4,54</b>      |               |               | <b>431,39</b>  |
| Man           |               | 195,56         |               |               | 0,90             |               |               | 196,46         |
| Vrouw         |               | 231,29         |               |               | 3,64             |               |               | 234,93         |
| <b>RSM</b>    | <b>44,90</b>  | <b>159,49</b>  | <b>44,80</b>  | <b>77,35</b>  | <b>46,06</b>     | <b>71,20</b>  | <b>55,20</b>  | <b>499,01</b>  |
| Man           | 36,80         | 40,00          | 20,20         | 42,00         | 21,09            | 44,40         | 39,40         | 243,89         |
| Vrouw         | 8,10          | 119,49         | 24,60         | 35,35         | 24,98            | 26,80         | 15,80         | 255,12         |
| <b>UB</b>     |               | <b>64,12</b>   |               |               |                  |               |               | <b>64,12</b>   |
| Man           |               | 29,65          |               |               |                  |               |               | 29,65          |
| Vrouw         |               | 34,47          |               |               |                  |               |               | 34,47          |
| <b>Totaal</b> | <b>212,93</b> | <b>1174,07</b> | <b>428,89</b> | <b>368,35</b> | <b>145,37</b>    | <b>308,80</b> | <b>202,30</b> | <b>2840,71</b> |

peildatum 31-12-2021

## Ziekteverzuim over 2021 ten opzichte van 2020

| <b>Ziekteverzuimpercentage</b> |      |      |         |
|--------------------------------|------|------|---------|
| Personeelscategorie            | 2020 | 2021 | Vershil |
| WP                             | 2,42 | 2,74 | +0,32   |
| OBP                            | 4,35 | 4,42 | +0,07   |
| WP & OBP                       | 3,26 | 3,51 | +0,25   |

| <b>Gemiddelde ziekte duur in dagen</b> |       |       |         |
|--|-------|-------|---------|
| Personeelscategorie                    | 2020  | 2021  | Vershil |
| WP                                     | 37,03 | 24,85 | -12,18  |
| OBP                                    | 19,87 | 21,08 | +1,21   |
| WP & OBP                               | 25,54 | 22,41 | -3,13   |

| <b>Ziekmeldingsfrequentie</b>          |      |      |         |
|--|------|------|---------|
| (Gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.) |      |      |         |
| Personeelscategorie                    | 2020 | 2021 | Vershil |
| WP                                     | 0,29 | 0,35 | +0,06   |
| OBP                                    | 0,62 | 0,61 | - 0,01  |
| WP & OBP                               | 0,45 | 0,49 | +0,04   |

| <b>Percentage niet zieke personeelsleden</b> |       |       |         |
|--|-------|-------|---------|
| Personeelscategorie                          | 2020  | 2021  | Vershil |
| WP   | 81,02 | 78,48 | -2,54   |
| OBP  | 72,33 | 73,23 | +0,9    |
| WP & OBP                                     | 76,35 | 75,46 | -0,89   |

A photograph of four young adults sitting around a concrete table outdoors. They appear to be in a casual conversation. The background shows green trees and a building with horizontal slats. The lighting is bright and natural, suggesting daytime. The overall mood is relaxed and social.

## Bijlage 5: Uitwisselingsovereenkomsten



UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021

Faculteit

| Naam partner universiteit                | Uitgezonden | Inkomend | Uitw.ov.k. |
|--|-------------|----------|------------|
| University of New South Wales            | 1           |          | J          |
| University of Salzburg                   | 3           |          | J          |
| Katholieke Universiteit Leuven           | 1           |          | J          |
| Vrije Universiteit Brussel               | 1           | 2        | J          |
| Carleton University                      | 2           |          | J          |
| The University of Western Ontario        | 1           |          | J          |
| University of Calgary                    | 1           |          | J          |
| University of Waterloo                   | 3           |          | J          |
| York University                          | 1           |          | J          |
| Roskilde University                      | 1           |          | J          |
| University of Eastern Finland            | 3           |          | J          |
| Institut d'Etudes Politiques de Grenoble | 4           | 2        | J          |
| Institut d'Etudes Politiques de Lille    | 3           | 4        | J          |
| Institut d'Etudes Politiques de Paris    | 8           | 2        | J          |
| University of Konstanz                   | 2           | 4        | J          |
| University of Mannheim                   | 3           | 5        | J          |
| City University of Hong Kong             | 2           | 2        | J          |
| Lingnan University                       | 2           |          | J          |
| Corvinus Budapest                        | 1           | 4        | J          |
| University of Limerick                   | 1           | 4        | J          |
| Bocconi University Milan                 | 2           | 2        | J          |
| Universita Ca' Foscari Venezia           | 1           |          | J          |
| University of Oslo                       | 1           | 1        | J          |
| Chung-Ang University                     | 3           |          | J          |
| Hanyang University                       | 3           |          | J          |
| Pusan National University                | 1           |          | J          |
| Seoul National University                | 3           |          | J          |
| Universidad Autónoma de Barcelona        | 3           |          | J          |
| Universidad Complutense de Madrid        | 1           | 10       | J          |
| Lund University                          | 2           |          | J          |
| Umea University                          | 3           |          | J          |
| Koc University                           | 2           |          | J          |
| Sabanci University                       | 2           |          | J          |
| Glasgow Caledonian University            | 1           |          | J          |
| Florida State University                 | 1           |          | J          |

**UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

|   |    |    |             |
|---|----|----|-------------|
| George Mason University                     | 4  |    | J           |
| State University of New York at Stony Brook | 1  |    | J           |
| University of Ghent                         |    | 1  | J           |
| FGV RI                                      |    | 5  | J           |
| The Chinese University of Hong Kong         |    | 1  | J           |
| University of Bergen                        |    | 2  | J           |
| Kyoto University                            |    | 2  | J           |
| Kyunghee University                         |    | 1  | via ovk EUC |
| Totaal                                      | 78 | 54 |             |

**ESHPM****UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

| <b>Naam partner universiteit</b> | <b>Uitgezonden</b> | <b>Inkomend</b> | <b>Uitw.ov.k.</b> |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| University of Eastern Finland    | 5                  | 0               | Ja                |
| Management Centre Innsbruck      | 2                  | 1               | Ja                |
| University of Bayreuth           | 2                  | 0               | Ja                |
| University of Oslo               | 0                  | 1               | Ja                |
| Totaal aantal                    | 4                  | 2               |                   |



## EUC

### UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021

| Naam partner universiteit                            | Uitgezonden | Inkomend | Uitw.ov.k. |
|--|-------------|----------|------------|
| Charles University                                   | 1           | 0        | J / N      |
| Koç University                                       | 1           | 2        | J          |
| Loyola University Andaluca (Seville)                 | 2           | 2        | J          |
| Pompeu Fabra University Barcelona                    | 2           | 4        | J          |
| Seoul National University                            | 1           | 1        | J          |
| Université Grenoble Alpes                            | 2           | 0        | J          |
| University of Geneva                                 | 1           | 0        | J          |
| University of Leeds                                  | 1           | 2        | J          |
| University of Malaya - online                        | 1           | 0        | J          |
| University of Mannheim                               | 2           | 0        | J          |
| University of Monterrey                              | 1           | 3        | J          |
| Acibadem Mehmet Ali Aydınlar University              | 0           | 2        | J          |
| Chulalongkorn University                             | 0           | 2        | J          |
| Indiana University, O'Neill School                   | 0           | 4        | J          |
| King's University College                            | 0           | 3        | J          |
| Lingnan University                                   | 0           | 1        | J          |
| National Taiwan University of Science and Technology | 0           | 1        | J          |
| Roskilde University                                  | 1           | 3        | J          |
| Université Grenoble Alpes                            | 0           | 2        | J          |
| University College Tilburg                           | 0           | 1        | J          |
| University of Limerick                               | 0           | 2        | J          |
| University of Twente                                 | 0           | 1        | J          |
| Totaal aantal  | 15          | 36       |            |

| UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021                   |             |          |            |
|--|-------------|----------|------------|
| Naam partner universiteit                          | Uitgezonden | Inkomend | Uitw.ov.k. |
| Management Centre Innsbruck                        | 2           | 1 ja     |            |
| Wirtschaftsuniversität Wien                        | 7           | 10 ja    |            |
| UCL Mons   | 0           | 0 ja     |            |
| University of Economics Prague                     | 5           | 10 ja    |            |
| Aarhus   | 5           | 4 ja     |            |
| Copenhagen Business School                         | 11          | 10 ja    |            |
| CBS European Business                              | 3           | 3 ja     |            |
| Aalto University School of Business                | 7           | 4 ja     |            |
| EDHEC Business School                              | 4           | 0 ja     |            |
| EM Lyon Business Business School                   | 7           | 3 ja     |            |
| ESC Rennes   | 3           | 4 ja     |            |
| ESSCA  | 3           | 1 ja     |            |
| ESSEC  | 5           | 3 ja     |            |
| Grenoble École de Management                       | 0           | 0 ja     |            |
| HEC Paris  | 2           | 1 ja     |            |
| Aix-Marseille University, AMU                      | 3           | 3 ja     |            |
| Institut d'etudes Politiques de Paris, SciencesPo  | 3           | 0 ja     |            |
| University Paris Dauphine                          | 5           | 4 ja     |            |
| NEOMA Business School                              | 1           | 1 ja     |            |
| University of Cologne                              | 2           | 5 ja     |            |
| Universitat Mannheim                               | 4           | 4 ja     |            |
| Frankfurt School of Finance and Management         | 2           | 2 ja     |            |
| WHU  | 0           | 3 ja     |            |
| UC Louvain   | 1           | 1 ja     |            |
| AUEB   | 1           | 0 ja     |            |
| Corvinus University of Budapest                    | 5           | 3 ja     |            |
| Reykjavik University                               | 2           | 0 ja     |            |
| Trinity College Dublin                             | 4           | 0 ja     |            |
| University College Dublin - Smurfit                | 1           | 5 ja     |            |
| University College Dublin - Quinn                  | 5           | 2 ja     |            |
| Tel Aviv University                                | 4           | 2 ja     |            |
| Bocconi University                                 | 13          | 16 ja    |            |
| LUISS  | 4           | 5 ja     |            |
| BI Norwegian School of Management                  | 4           | 0 ja     |            |
| The Norwegian School of Econ. and Bus. Admin.(NHH) | 10          | 7 ja     |            |
| Warsaw School of Economics                         | 1           | 2 ja     |            |
| ISEG   | 0           | 4 ja     |            |
| Universidade Nova de Lisboa                        | 9           | 14 ja    |            |
| Universidade Católica Portuguesa                   | 7           | 10 ja    |            |

**UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

|  |    |       |
|--|----|-------|
| St. Petersburg State University                    | 2  | 8 ja  |
| Instituto de Empresa University (IE Madrid)        | 8  | 6 ja  |
| EADA   | 2  | 1 ja  |
| ESADE  | 5  | 18 ja |
| ICADE  | 2  | 0 ja  |
| Universidad Carlos III de Madrid                   | 8  | 2 ja  |
| University of Navarra                              | 6  | 0 ja  |
| Universitat Pompeu Fabra                           | 2  | 1 ja  |
| Lund University School of Economics and Management | 0  | 2 ja  |
| Stockholm School of Economics                      | 7  | 10 ja |
| University St. Gallen                              | 5  | 12 ja |
| Koç University                                     | 2  | 1 ja  |
| Aston University                                   | 4  | 3 ja  |
| University of Bath                                 | 3  | 5 ja  |
| City University, Bayes Business School             | 2  | 0 ja  |
| Imperial College Business School                   | 1  | 2 ja  |
| Lancaster University                               | 2  | 0 ja  |
| Leeds University                                   | 4  | 2 ja  |
| London School of Economics                         | 1  | 0 ja  |
| University of Manchester                           | 2  | 0 ja  |
| University of Strathclyde                          | 0  | 0 ja  |
| University of Glasgow                              | 2  | 0 ja  |
| University of Warwick                              | 3  | 3 ja  |
| University of Calgary                              | 4  | 0 ja  |
| HEC Montréal                                       | 4  | 0 ja  |
| McGill University                                  | 0  | 0 ja  |
| Queen's University                                 | 13 | 14 ja |
| University of British Columbia                     | 1  | 0 ja  |
| Western University (Ivey)                          | 7  | 3 ja  |
| York University                                    | 0  | 0 ja  |
| Babson College                                     | 2  | 2 ja  |
| Brandeis University                                | 1  | 0 ja  |
| University of Chicago                              | 0  | 0 ja  |
| Duke University                                    | 4  | 0 ja  |
| Emory University                                   | 3  | 0 ja  |
| Florida International University                   | 3  | 0 ja  |
| Florida State University                           | 2  | 0 ja  |
| Georgia State University                           | 5  | 0 ja  |
| Indiana University - Kelley                        | 0  | 0 ja  |
| Indiana University - SPEA                          | 0  | 0 ja  |
| University of Illinois                             | 0  | 0 ja  |
| University of Iowa                                 | 0  | 0 ja  |
| Northwestern University (MBA)                      | 0  | 0 ja  |

**UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

|  |    |      |
|--|----|------|
| New York University  | 0  | 0 ja |
| Ohio State University                                      | 0  | 0 ja |
| Rice University, Jones Graduate School of Business         | 1  | 2 ja |
| Texas Tech University                                      | 0  | 0 ja |
| Tulane University  | 2  | 0 ja |
| UC Davis   | 0  | 0 ja |
| University of Maryland                                     | 6  | 0 ja |
| University of Michigan                                     | 6  | 0 ja |
| University of North Carolina - Kenan Flagler               | 13 | 0 ja |
| University of Virginia                                     | 1  | 0 ja |
| University of Pennsylvania                                 | 2  | 0 ja |
| University of Southern California - Marshall               | 9  | 0 ja |
| University of South Carolina - Darla Moore                 | 3  | 0 ja |
| University of Texas at Austin                              | 0  | 0 ja |
| University of Washington - Foster                          | 0  | 0 ja |
| University Belgrano  | 0  | 0 ja |
| Universidad Torcuato di Tella (UTDT)                       | 0  | 4 ja |
| Fundação Getúlio Vargas                                    | 2  | 0 ja |
| Coppead  | 0  | 0 ja |
| Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)             | 1  | 2 ja |
| Universidad Adolfo Ibanez                                  | 0  | 4 ja |
| INCAE  | 0  | 0 ja |
| Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)            | 0  | 0 ja |
| Instituto Tecnológico de Estudios Superiores (ITESM)       | 2  | 2 ja |
| Escuela de Administración de Negocios (ESAN)               | 1  | 0 ja |
| IESA   | 0  | 1 ja |
| The Chinese University of Hong Kong (CUHK, SZ)             | 0  | 1 ja |
| Fudan University   | 0  | 1 ja |
| Peking University  | 2  | 0 ja |
| Renmin University  | 0  | 0 ja |
| Shanghai Jiaotong University - Antai                       | 2  | 0 ja |
| Shanghai Jiaotong University - SAIF                        | 0  | 1 ja |
| Shanghai university SUFE                                   | 2  | 2 ja |
| Sun Yat-sen University                                     | 2  | 0 ja |
| Tongji University  | 0  | 0 ja |
| Tsinghua University  | 0  | 0 ja |
| The Chinese University of Hong Kong (CUHK)                 | 7  | 2 ja |
| Hong Kong Baptist University                               | 6  | 0 ja |
| The Hong Kong University of Science and Technology (HKUST) | 0  | 0 ja |
| The City University of Hong Kong (CityU)                   | 4  | 3 ja |
| Hong Kong Poly U   | 3  | 0 ja |
| The University of Hong Kong                                | 5  | 2 ja |
| Gadjah Mada University                                     | 3  | 3 ja |

**UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| Indian Institute of Management Bangalore (IIMB) | 0          | 0 ja       |
| IIM Calcutta                                    | 0          | 0 ja       |
| Indian School of Business Hyderabad (ISB)       | 0          | 0 ja       |
| Management Development Institute                | 0          | 0 ja       |
| Keio University                                 | 1          | 1 ja       |
| Nagoya University of Commerce & Business (NUCB) | 3          | 0 ja       |
| Waseda  | 1          | 0 ja       |
| EWHA Womans University                          | 3          | 1 ja       |
| KAIST   | 2          | 0 ja       |
| Korea University KUBS                           | 4          | 1 ja       |
| Seoul National University                       | 2          | 0 ja       |
| Yonsei University                               | 4          | 2 ja       |
| Kuwait University                               | 0          | 0 ja       |
| AIM   | 0          | 0 ja       |
| Nanyang Technological University                | 0          | 0 ja       |
| National University of Singapore (NUS)          | 0          | 2 ja       |
| Singapore Management University (SMU)           | 0          | 6 ja       |
| National Chengchi University (NCCU)             | 0          | 0 ja       |
| National Taiwan University (NTU)                | 0          | 2 ja       |
| Thammasat University B                          | 0          | 1 ja       |
| Thammasat University E                          | 3          | 0 ja       |
| University of Chulanlongkorn                    | 0          | 0 ja       |
| Monash University                               | 0          | 0 ja       |
| Queensland University of Technology             | 0          | 0 ja       |
| University of Melbourne                         | 0          | 0 ja       |
| University of Sydney                            | 0          | 2 ja       |
| University of New South Wales                   | 0          | 0 ja       |
| University of Technology, Sydney                | 0          | 0 ja       |
| University of Otago                             | 0          | 0 ja       |
| University of Waikato                           | 0          | 0 ja       |
| ESCA  | 1          | 0 ja       |
| University of Pretoria                          | 0          | 0 ja       |
| University of Witwatersrand                     | 1          | 0 ja       |
| University of Cape Town                         | 1          | 0 ja       |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>388</b> | <b>290</b> |

| UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021                        |             |          |
|---|-------------|----------|
| Naam partner universiteit                               | Uitgezonden | Inkomend |
| Aarhus University                                       | 2           | 3        |
| Anglo-American University                               | 3           | 0        |
| Audencia Nantes   | 2           | 2        |
| Bocconi University                                      | 1           | 3        |
| Cardiff University                                      | 0           | 1        |
| Carleton University (online)                            | 1           | 0        |
| Carlos III University                                   | 2           | 2        |
| Central University of Catalonia - ESERP Business School | 5           | 2        |
| CEU San Pablo University                                | 0           | 1        |
| Charles University                                      | 2           | 1        |
| Chinese University of Hong Kong                         | 1           | 1        |
| Chung-Ang University                                    | 4           | 0        |
| City University of Hong Kong                            | 1           | 0        |
| Copenhagen Business School                              | 3           | 2        |
| Corvinus University of Budapest                         | 3           | 0        |
| Florida State University                                | 0           | 1        |
| Free University Berlin                                  | 1           | 0        |
| Free University of Brussels                             | 1           | 3        |
| George Mason University                                 | 0           | 1        |
| Goldsmiths University of London                         | 2           | 0        |
| Hong Kong Baptist University                            | 4           | 0        |
| Koç University  | 1           | 1        |
| Korea University  | 1           | 0        |
| Kyung Hee University                                    | 2           | 0        |
| Linköping University                                    | 2           | 0        |
| Loughborough University                                 | 1           | 0        |
| LUISS Guido Carli University                            | 6           | 4        |
| Nanyang University of Technology                        | 0           | 1        |
| National Taiwan University                              | 0           | 1        |
| National Chengchi University                            | 0           | 1        |
| Newcastle University                                    | 3           | 2        |
| Norwegian University of Sciences and Technology         | 1           | 0        |
| Ramon Llull University                                  | 3           | 1        |
| San Diego State University                              | 6           | 0        |
| San Francisco State University                          | 5           | 0        |
| Sapienza University of Rome                             | 7           | 0        |
| Sciences Po Paris                                       | 7           | 0        |
| Seoul National University                               | 2           | 0        |
| Shanghai International Studies University               | 1           | 2        |

**UITWISSELINGSOVEREENKOMSTEN 2021**

|  |     |    |
|--|-----|----|
| Singapore Management University                | 0   | 4  |
| St Petersburg State University                 | 0   | 2  |
| Stockholm University                           | 0   | 1  |
| Tallinn University                             | 1   | 1  |
| Torcuato Di Tella University (outgoing online) | 1   | 3  |
| University College Dublin                      | 3   | 4  |
| University Institute Lisbon                    | 3   | 1  |
| University of Antwerp                          | 4   | 0  |
| University of Bergen                           | 1   | 1  |
| University of Birmingham                       | 0   | 2  |
| University of Calgary                          | 1   | 1  |
| University of Copenhagen                       | 0   | 1  |
| University of Exeter                           | 2   | 2  |
| University of Heidelberg                       | 1   | 0  |
| University of Helsinki                         | 3   | 0  |
| University of Leeds                            | 7   | 4  |
| University of Leicester                        | 0   | 1  |
| University of Limerick                         | 1   | 0  |
| University of Ljubljana                        | 1   | 3  |
| University of Lugano                           | 5   | 2  |
| University of Manchester                       | 1   | 0  |
| University of Mannheim                         | 0   | 2  |
| University of Milan                            | 4   | 5  |
| University of Munster                          | 0   | 1  |
| University of Navarra                          | 2   | 5  |
| University of Oslo                             | 2   | 2  |
| University of Ottawa (online)                  | 2   | 0  |
| University of Sheffield                        | 2   | 0  |
| University of Sydney (online)                  | 1   | 0  |
| University of Technology Sydney (online)       | 5   | 0  |
| University of the Americas Puebla              | 2   | 0  |
| University of Tübingen                         | 1   | 0  |
| University of Vienna                           | 2   | 4  |
| University of Western Ontario                  | 1   | 0  |
| University of Zurich                           | 2   | 1  |
| Waseda University                              | 1   | 2  |
| Western Sydney University (online)             | 2   | 0  |
| Yonsei University                              | 3   | 1  |
| Total  | 153 | 92 |



## Bijlage 6: Informatie over de rechtspersoon



## Informatie over de rechtspersoon

### Algemeen

|                             |                                  |
|-----------------------------|----------------------------------|
| <b>Bevoegd gezag nummer</b> | 00010 – 21PE                     |
| <b>Statutaire naam</b>      | Erasmus Universiteit Rotterdam   |
| <b>Juridische vorm</b>      | Publiekrechtelijke Rechtspersoon |
| <b>KvK nummer</b>           | 24495550                         |
| <b>Sector</b>               | Wetenschappelijk Onderwijs       |

### Statutair adres

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| <b>Straatnaam</b>       | Burgemeester Oudlaan 50 |
| <b>Postcode</b>         | 3062 PA                 |
| <b>Vestigingsplaats</b> | Rotterdam               |

### Correspondentieadres

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| <b>Postbusnummer</b> | 1738         |
| <b>Postcode</b>      | 3000 DR      |
| <b>Plaats</b>        | Rotterdam    |
| <b>Telefoon</b>      | 010 408 1111 |
| <b>Internetsite</b>  | www.eur.nl   |

### Contactpersoon

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Naam</b>     | Dr. P.J. Jellema CPC                   |
| <b>Functie</b>  | Directeur Corporate Planning & Control |
| <b>Telefoon</b> | 010 408 1692                           |
| <b>E-mail</b>   | pieterjellema@eur.nl                   |

## Accountant

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>Naam van het accountantskantoor</b> | Deloitte        |
| <b>Naam van de accountant</b>          | G. Straatman RA |

A man with a beard and balding head, wearing a dark green sweater over a white collared shirt, is seated at a white desk in a modern office. He is focused on a black Dell laptop, with his hands on the keyboard. The background features large windows with a view of a city skyline, and the office has a clean, minimalist aesthetic with grey structural elements.

## Bijlage 7: Lijst met afkortingen

## Lijst van afkortingen

|               |   |
|---------------|---|
| <b>ABD</b>    | Algemene Bestuursdienst   |
| <b>ACE</b>    | Academic Center of Excellence                                   |
| <b>AOE</b>    | administratie organisatorische eenheid                          |
| <b>ATLAS</b>  | Association of Transnational Law Schools                        |
| <b>AVG</b>    | Algemene Verordening Gegevensbescherming                        |
| <b>AZ</b>     | Algemene Zaken  |
| <b>bama</b>   | bachelor-master   |
| <b>BKO</b>    | Basiskwalificatie Onderwijs                                     |
| <b>BSA</b>    | Bindend studieadvies  |
| <b>Bsik</b>   | Besluit subsidies investeringen kennisinfrastructuur            |
| <b>CDHO</b>   | Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs                         |
| <b>CEPHIR</b> | Centre for Effective Public Health In the larger Rotterdam area |
| <b>CIP</b>    | Career in Progress  |
| <b>CLI</b>    | Community for Learning & Innovation                             |
| <b>CPC</b>    | Corporate Planning and Control                                  |
| <b>CROHO</b>  | Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs                   |
| <b>CvB</b>    | College van Bestuur   |
| <b>CWI</b>    | Commissie Wetenschappelijke Integriteit                         |
| <b>DRIFT</b>  | Dutch Research Institute for Transitions                        |
| <b>ECE</b>    | Erasmus Centre for Entrepreneurship                             |
| <b>ECLC</b>   | Erasmus China Law Center  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>ECSP</b>       | Erasmus Centre for Strategic Philanthropy                 |
| <b>ECTS</b>       | European Credit Transfer System                           |
| <b>ECV</b>        | Erasmus Centre for Valorisation                           |
| <b>EDLE</b>       | European Doctorate in Law and Economics                   |
| <b>EDSC</b>       | Erasmus Data Service Centre                               |
| <b>EEPI</b>       | Erasmus Electronic Publishing Initiative                  |
| <b>EER</b>        | Erasmus Education Research                                |
| <b>EGSH</b>       | Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities |
| <b>EGSL</b>       | Erasmus Graduate School of Law                            |
| <b>EHA</b>        | Erasmus Honours Academy                                   |
| <b>EHP</b>        | Erasmus Honours Programme                                 |
| <b>EI VCC</b>     | Erasmus Initiative Vital Cities and Citizens              |
| <b>EMDI</b>       | Erasmus Migratie en Diversiteit Instituut                 |
| <b>ENVH</b>       | Erasmus Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren                   |
| <b>Erasmus MC</b> | Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam            |
| <b>EREAD</b>      | Erasmus MC Research & Education Accomodation Development  |
| <b>ERC</b>        | European Research Council                                 |
| <b>ERIM</b>       | Erasmus Research Institute of Management                  |
| <b>ERSB</b>       | Erasmus Research and Business Support                     |
| <b>ESE</b>        | Erasmus School of Economics                               |
| <b>ESHCC</b>      | Erasmus School of History, Culture and Communication      |
| <b>ESHPM</b>      | Erasmus School of Health Policy & Management              |

|               |   |
|---------------|---|
| <b>ESL</b>    | Erasmus School of Law                                 |
| <b>ESNR</b>   | European Student Network Rotterdam                    |
| <b>ESPhil</b> | Erasmus School of Philosophy                          |
| <b>ESSB</b>   | Erasmus School of Social and Behavioural Sciences     |
| <b>ESSC</b>   | Erasmus Studenten Service Centrum                     |
| <b>EUC</b>    | Erasmus University College                            |
| <b>Eu-HEM</b> | European Master in Health Economics and Management    |
| <b>EUR</b>    | Erasmus Universiteit Rotterdam                        |
| <b>FGG</b>    | Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen |
| <b>Fte</b>    | Fulltime equivalent                                   |
| <b>GITC</b>   | General IT Controls                                   |
| <b>GUO</b>    | Gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan                   |
| <b>HL</b>     | Hoogleraar  |
| <b>HO</b>     | Hoger Onderwijs                                       |
| <b>HOKA</b>   | Hoger Onderwijs Kwaliteitsafspraken                   |
| <b>HST</b>    | Instituut Health Science & Technology                 |
| <b>IBA</b>    | International Business Administration                 |
| <b>IHS</b>    | Institute for Housing and Urban Development Studies   |
| <b>IPRC</b>   | International Peer Review Committee                   |
| <b>ISS</b>    | International Institute of Social Studies             |
| <b>ITK</b>    | Instellingstoets Kwaliteitszorg                       |
| <b>KNAW</b>   | Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen    |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>KWP</b>     | Kenniswerkplaats   |
| <b>LDE</b>     | Leiden-Delft-Erasmus: samenwerkingsverband drie universiteiten |
| <b>LEI</b>     | Universiteit Leiden  |
| <b>LOL</b>     | Leergang Onderwijskundig Leiderschap                           |
| <b>LSH</b>     | Life Science & Health  |
| <b>LTC</b>     | Language & Training Centre                                     |
| <b>MMAPP</b>   | Mundus Master program in Public Policy                         |
| <b>MO</b>      | Medewerkersonderzoek   |
| <b>MOOC</b>    | Massive Open Online Course                                     |
| <b>NIHES</b>   | Netherlands Institute For Health Sciences                      |
| <b>NOA</b>     | Nationaal Onderwijs Akkoord                                    |
| <b>NRO</b>     | Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek                       |
| <b>NVAO</b>    | Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie                    |
| <b>NWA</b>     | Nationale Wetenschapsagenda                                    |
| <b>NWO</b>     | Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek        |
| <b>OBP</b>     | Ondersteunend- en beheerpersoneel                              |
| <b>OCW</b>     | ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap                |
| <b>OECD</b>    | Onderwijskundig Expertisecentrum Rotterdam                     |
| <b>OESO</b>    | Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling      |
| <b>PoR</b>     | Port of Rotterdam  |
| <b>QANU</b>    | Quality Assurance Netherlands Universities                     |
| <b>R&amp;O</b> | Resultaat- en Ontwikkelingscyclus                              |

|              |  |
|--------------|--|
| <b>RDO</b>   | Research Development Office  |
| <b>REI</b>   | Research Excellence Initiative                                     |
| <b>Risbo</b> | Rotterdams Instituut voor Sociaalwetenschappelijk Beleidsonderzoek |
| <b>RSM</b>   | Rotterdam School of Management, Erasmus University                 |
| <b>RSO</b>   | Research Support Office  |
| <b>RvT</b>   | Raad van Toezicht  |
| <b>SDG</b>   | Sustainable Development Goals                                      |
| <b>SEP</b>   | Standaard Evaluatie Protocol                                       |
| <b>SKO</b>   | Senior Kwalificatie Onderwijs                                      |
| <b>SPP</b>   | Strategische Personeelsplanning                                    |
| <b>SSC</b>   | Shared Service Centre  |
| <b>SSH</b>   | Stichting Studenten Huisvesting                                    |
| <b>TOP</b>   | Trainings- en Ontwikkelplatform                                    |
| <b>TTO</b>   | Technology Transfer Office   |
| <b>TUD</b>   | Technische Universiteit Delft                                      |
| <b>UB</b>    | Universiteitsbibliotheek   |
| <b>UD</b>    | Universitair docent  |
| <b>UHD</b>   | Universitair hoofddocent   |
| <b>UNSDG</b> | United Nations Sustainable Development Goals                       |
| <b>UR</b>    | Universiteitsraad  |
| <b>USC</b>   | University Support Centre  |
| <b>VJE</b>   | Vorbereidend Jaar Erasmus  |



|              |   |
|--------------|---|
| <b>VSNU</b>  | Vereniging van Nederlandse Universiteiten         |
| <b>VWO</b>   | Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs           |
| <b>WFHW</b>  | Wet aangaande Financiering Hoger Onderwijs        |
| <b>WHOO</b>  | Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek               |
| <b>WNT</b>   | Wet Normering Topinkomens                         |
| <b>WO</b>    | Wetenschappelijk Onderwijs                        |
| <b>WP</b>    | Wetenschappelijk personeel                        |
| <b>ZonMW</b> | Zorgonderzoek Nederland en Medische Wetenschappen |