

**Erasmus  
University  
Rotterdam**



**Jaarverslag 2022**

## Inhoudsopgave

---

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
Voorwoord voorzitter CvB	8

---

**DEEL I: BESTUURSVERSLAG**

---

<b>Kerncijfers</b>	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 1 Bericht Raad van Toezicht</b>	<b>12</b>
<b>Hoofdstuk 2 Strategie 2024 – We creëren positieve maatschappelijke impact</b>	<b>18</b>
Tussentijdse evaluatie van de strategie	19
Erasmiaanse waarden als onze kapstok	20
De impactambitie van de EUR	21
Erkennen & Waarderen van academici	21
De kracht van samenwerking	22

---

<b>Hoofdstuk 3 Onderwijs - Impact maken</b>	<b>24</b>
Impact gedreven onderwijs voor alle studenten	25
Strategische allianties Leiden-Delft-Erasmus (LDE) Universiteit in het onderwijs	28
Internationalisering: Wereldburgerschap in Europees perspectiefallianties	28
Van studiesucces naar studentsucces	30
Toekomstgericht onderwijs: de professionele ontwikkeling van docenten	31
Toekomstgericht onderwijs: online	33
Diversiteit en inclusie	34
Kwaliteitszorg en de ontwikkeling van het onderwijsaanbod	35
Opleidingstabel	35
Tussentijdse opleidingsevaluatie	36

---

---

<b>Hoofdstuk 4 Kwaliteit – Zes thema's, één universiteit</b>	<b>38</b>
Financiële verantwoording 2022	39
De midterm evaluatie van de kwaliteits- en innovatiekalender van het onderwijs	41
Toelichting op de voortgang kwaliteits- en innovatiekalenders (2019-2024)	43
Bevindingen Raad van Toezicht en Universiteitsraad	47

---

<b>Hoofdstuk 5 Onderzoek – impact voor de wereld</b>	<b>52</b>
Actualiteit	53
Impact	53
Strategische allianties	57
Open & Responsible Science	61
Kwaliteitszorg Onderzoek en SEP	62
Wetenschappelijke integriteit	62
Promoties en PhD beleid	63
Young Erasmus Academy	63
Onderzoekssubsidies- en prestaties	64

---

<b>Hoofdstuk 6 De EUR - veelzijdige community met een verbindende missie</b>	<b>67</b>
Great place to work	68
Erkennen en waarderen	68
Diversiteit en inclusie	69
Internationalisering	71
Informatievoorziening	72
Uitvoering Wet Banenafpraak	72
Ontwikkeling en Mobiliteit	73
Gezond en veilig werken - medewerkerswelzijn	76
Een goede (werk)plek voor medewerkers en studenten	78
Inkoop	80
Duurzame campus	81
Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS)	82

---

---

<b>Hoofdstuk 7 Financiën</b>	<b>86</b>
Inleiding	87
Financiële positie	87
Ontwikkelingen in de sector	94
Continuïteitsparagraaf	96
Risicomanagement	103
Nationaal Programma Onderwijs en inzet van coronamiddelen	112

---

<b>Bestuursverklaring</b>	<b>119</b>
Bestuursverklaring	120

---

## **DEEL II: JAARREKENING**

---

---

<b>Jaarrekening 2022</b>	<b>121</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2022 na resultaatbestemming	122
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022	123
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022	124
Toelichting algemeen	125
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	128
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	134
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	137
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	146
Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	147
Gebeurtenissen na balansdatum	153
Enkelvoudige balans per 31 december 2022 na resultaatbestemming	156
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022	157
Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2022	158
Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening	159
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	160
Vlottende activa	163
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	172
Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	173
Overzicht Wet Normering Topinkomens	175
Gebeurtenissen na balansdatum	180

---

### **DEEL III: OVERIGE GEGEVENS**

---

<b>Overige gegevens</b>	<b>181</b>
-------------------------	------------

---

### **DEEL IV: BIJLAGEN**

---

<b>Bijlage 1 Bestuur en medezeggenschap</b>	<b>190</b>
<b>Bijlage 2 Laureaten en prijswinnaars</b>	<b>197</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht opleidingen</b>	<b>203</b>
<b>Bijlage 4 Personeelssamenstelling</b>	<b>207</b>

---

---

<b>Bijlage 5 Uitwisselingsovereenkomsten</b>	<b>211</b>
<b>Bijlage 6 Bijlage over de rechtspersoon</b>	<b>229</b>
<b>Bijlage 7 Gegevens profileringsfonds</b>	<b>231</b>
<b>Bijlage 8 Lijst met afkortingen</b>	<b>233</b>

---

# Voorwoord



Met veel plezier presenteer ik het jaarverslag 2022 van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), een weergave van wat wij met elkaar hebben bereikt. Bij het samenstellen ervan wordt mij nog eens extra duidelijk dat we heel trots mogen zijn.

Na de pandemie konden we eindelijk weer fysiek onderwijs aanbieden en werken op locatie. We zagen hiermee een nieuwe vorm van 'normaal' intreden, waar we met elkaar onze weg in probeerden te vinden. Studenten en medewerkers konden elkaar weer ontmoeten en dat betekende een einde aan het sociale isolement waarmee vooral veel studenten te kampen hadden.

2022 markeerde ook het midden van de lopende strategische periode. De midterm-evaluatie die wij in het eerste kwartaal lieten uitvoeren, bevestigt dat wij op de goede weg zijn. De commissie adviseerde dat wij de strategische doelstellingen verder verfijnen, de bedrijfsvoering versterken, impact tot centraal thema maken en de interdisciplinariteit van de EUR nog beter benutten. Voor wat betreft het onderwijs namen we deel aan de landelijke pilot van het project *Een slimmer academisch jaar*, gericht op kortere en beter ingerichte onderwijsjaarroosters. Met het topkader is geïnvesteerd in nieuw leiderschap en een leiderschapvisie die in overeenstemming is met de strategie en onze Erasmiaanse waarden.

Na een zeer succesvolle exploratieve fase van de *Convergence Alliance*, het samenwerkingsverband van EUR, Erasmus MC en TU Delft, is dit consortium nu in een funderende fase beland en wordt gezocht naar een structuur waarmee dit zo belangrijke initiatief op duurzame wijze binnen de drie instellingen verankerd wordt. Binnen een ander samenwerkingsverband, dat van de Cultuurcampus, zijn grote stappen gezet en zal de daarbij nagestreefde fusie van de Rotterdamse kunstopleidingen van de Willem de Kooning Academie en Codarts van grote betekenis zijn voor onze rol voor de stad. De EUR werkt daar, samen met Hogeschool Rotterdam, aan mee.

In financieel opzicht was het afgelopen jaar van blijvend positieve betekenis. Zo konden we in het kader van het bestuursakkoord met de Minister van OCW rekenen op een aanzienlijk deel van de beschikbare middelen, mede ter compensatie van de relatief lage vaste voet in onze overheidsbesteding. We ontvingen extra middelen voor de starters- en stimuleringsbeurzen en nieuwe sectorplannen voor de vakgebieden binnen de *social sciences and humanities* (SSH). Samen met de decanen is een blauwdruk gemaakt voor een goede en vernieuwende besteding van deze middelen.

Daarnaast zijn we blij met onze betrokkenheid bij maar liefst drie voorstellen in het kader van het prestigieuze NWO Zwaartekrachtprogramma- waarvan een als coördinator- met een substantiële externe bijdrage voor ons onderzoek. Binnen het *Graduate Entrepreneur Fund* is, in samenwerking met alumni van de TU Delft, € 50 miljoen binnengehaald, een recordbedrag.

Het welzijn van studenten en medewerkers is een van onze belangrijkste speerpunten. De EUR wil een veilige omgeving zijn, waar iedereen zich vrij kan bewegen. In dat kader zijn we, na de pilot met de Ombudsfunctionaris, overgegaan tot structurele inbedding van deze functie, nog voordat hiertoe door de minister is besloten.

De minister riep op tot een wervingsstop voor internationale studenten. Het is essentieel om het evenwicht te (blijven) bewaren tussen aanbod en toegankelijkheid voor de Nederlandse studenten en het overeind houden van onze uitstekende internationale reputatie en de toegankelijkheid voor internationaal talent.

In 2022 werden we geconfronteerd met een bezetting door studenten en medewerkers. Zij uitten hiermee hun zorg over het klimaat en eisten onder meer dat de universiteit alle banden met de fossiele industrie verbreekt. Hieruit blijkt eens te meer dat de universiteit een belangrijke positie heeft in de ontwikkelingen rondom duurzaamheid en



klimaat. Los van het verloop van de bezetting was dit voor ons een belangrijke impuls om onze koers op dit onderwerp verder en op meer zichtbare wijze te bepalen.

De EUR is een actieve en bruisende gemeenschap met co-creatie en samenwerking als uitgangspunt, zowel binnen de universiteit als met externe partijen. Ik ben buitengewoon trots op de impact die we het afgelopen jaar hebben kunnen maken en ik heb er alle vertrouwen in dat we die in 2023, een lustrumjaar, verder zullen vergroten.

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

# Kerncijfers



# Kerncijfers

## Kengetallen

Inclusief vergelijking met kengetallen 2021

### Onderwijs

Aantal studenten

#### Bachelor

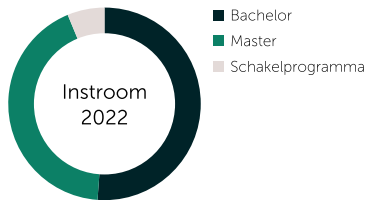
Instream	Totaal
7.261	20.427
7.440	20.447

#### Master

Instream	Totaal
6.047	11.764
6.804	12.203

#### Schakelprogramma

Instream	Totaal
886	1.143
1.035	1.219



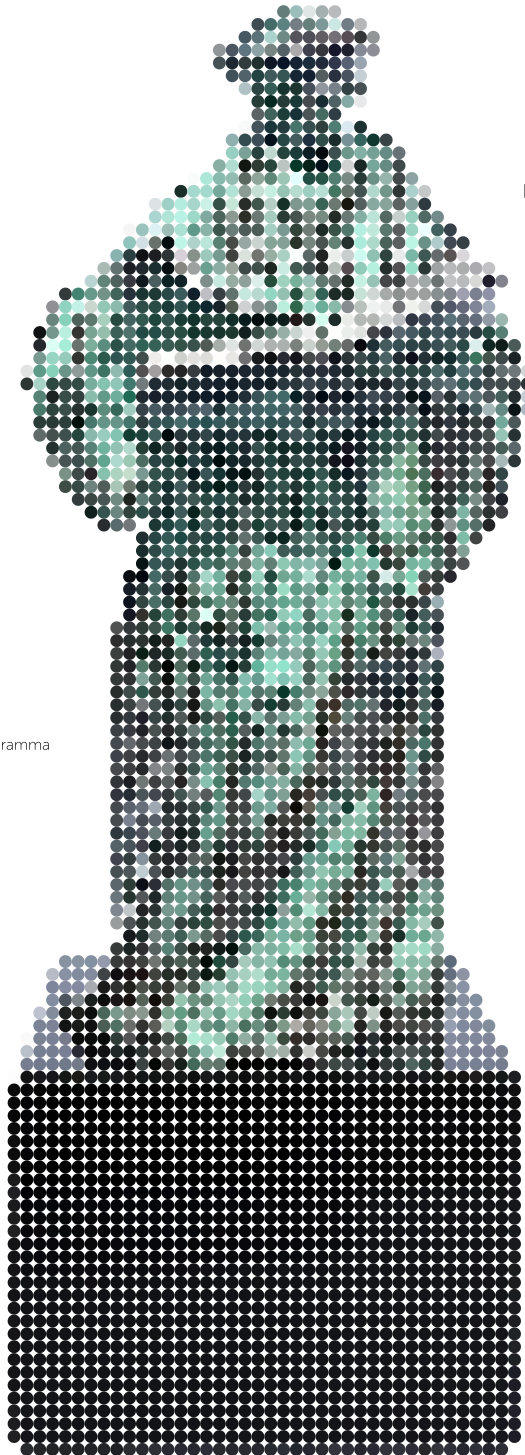
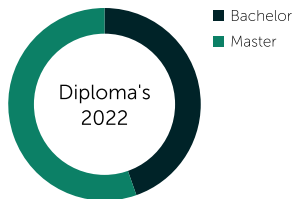
### Diploma's

#### Bachelor

4.715  
4.681

#### Master

5.851  
5.887



### Onderzoek

Publicaties

#### Peer reviewed, waarvan open access

Peer reviewed	Open access
5.598	4.798
6.681	6.352

Promoties

398  
360

Promotierendement

95%  
(binnen 5 jaar) 99%

### Personeel

Wetenschappelijk

3.049  
3.079

Ondersteunend

2.843  
2.797

### Financiën

Bedragen in miljoenen

1e geldstroom

€ 465.4  
€ 432.3

2e & 3e geldstroom

€ 218.9  
€ 205.9

# Hoofdstuk 1 Bericht Raad van Toezicht

---



De Raad van Toezicht (RvT) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) legt in dit hoofdstuk verantwoording af over het uitgeoefende toezicht op de werkzaamheden en de uitvoering van zijn bevoegdheden in het jaar 2022. De EUR past de Code Goed Bestuur Universiteiten 2020 toe.

## Samenstelling Raad van Toezicht

Rekening houdend met het karakter van de universiteit, de activiteiten en de gewenste deskundigheid heeft de RvT een profielschets opgesteld voor zijn omvang en samenstelling. Deze profielschets is openbaar. Zie voor verdere toelichting [www.eur.nl/over-de-eur/organis...](http://www.eur.nl/over-de-eur/organis...)

De RvT is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en andere belanghebbenden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de RvT worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) en de RvT legt aan deze minister verantwoording af.

In 2022 was er één wijziging in de samenstelling van de RvT: de heer Visée is per 28 februari 2022 afgetreden als lid. De RvT dankt de heer Visée voor zijn grote betrokkenheid en inbreng gedurende de twee termijnen die hij in de RvT heeft gediend, in het bijzonder als voorzitter van de Auditcommissie. Als opvolger van de heer Visée is de heer dr. Vas-Bhat door de Minister van OCW als lid van de RvT benoemd per 1 maart 2022.

De samenstelling van de RvT gedurende 2022 was als volgt:

- Prof. dr. Jaap Winter – voorzitter
- Prof. dr. ir. Hans van Duijn – vicevoorzitter en voorzitter Kwaliteitscommissie
- Mr. drs. Pascal Visée RA – Lid en voorzitter Auditcommissie, t/m 28 februari 2022
- Dr. Rahul Vas-Bhat – Lid en voorzitter Auditcommissie, vanaf 1 maart 2022
- Drs. Laura van Geest - Lid en lid Auditcommissie
- Prof. dr. Ellen Giebels- Lid en lid Kwaliteitscommissie

## Commissies

De RvT heeft een Auditcommissie en een Kwaliteitscommissie.

### Auditcommissie

De Auditcommissie richt zich op het financiële beleid van de EUR (waaronder de interne controle en risicobeheersing) en op de bedrijfsvoering. De externe accountant rapporteerde periodiek zijn bevindingen in de Auditcommissie.

De Auditcommissie kwam in 2022 vier keer bijeen en adviseerde tijdens deze vergaderingen onder meer over de volgende onderwerpen:

- EUR Meerjarenbegroting 2023-2026
- EUR Jaarrekening 2021 en de Management letter van de accountant
- *Erasmus Perspectives 2023* (de kadernota)
- *Highlights reports* (viermaandelijkse financiële prognoses)
- *Audit Charter* en Audit Plan
- Audit & Review Agenda 2023-2025 en periodieke update van de resultaten van de interne en externe Audits in 2022
- Halfjaarrapportage Campus in Ontwikkeling (ten behoeve van de Vastgoedstrategie)
- Inkoopbeleid en -uitvoering

- EUR Reservebeleid 2022
- 1 oktobertelling instroomcijfers en impact op de financiering
- IT (Informatiebeveiligingsplan, risicosignalering cybersecurity)
- Registratie van nevenfuncties van hoogleraren en overig personeel
- De financiële gevolgen van het nieuwe bestuursakkoord HO/WO van het ministerie van OC&W
- De mogelijke gevolgen van de aangescherpte beleidsregel van het Ministerie van OC&W ten aanzien van 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'

### Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie richt zich op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en hoe deze kwaliteit gestimuleerd en geborgd wordt binnen de EUR en in samenwerkingsverbanden.

De Kwaliteitscommissie heeft in 2022 vier keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- *Open & Responsible Science*, waaronder *Open Access* beleid
- Research datamanagement
- EUR Internationaliseringsbeleid
- EUR Promovendibeleid en *PhD Survey*
- Midterm evaluatie HOKA/Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)
- Erkennen en Waarderen
- De onderwijskundige gevolgen van het nieuwe bestuursakkoord HO/WO van het ministerie van OC&W
- Toekenningen van onderzoekssubsidies en prijzen
- Hooglerarenbeleid, waaronder D&I aspecten van hooglerarenbeleid
- Studentenwelzijn
- Slimmer academisch jaar (harmonisering van het jaarrooster)

### De overlegstructuur van de RvT met het CvB, de decanen en de Universiteitsraad

In de rol van de RvT als werkgever van het CvB zijn er in 2022 door de RvT evaluatiebesprekingen gevoerd over de samenwerking met het CvB als geheel en met de afzonderlijke CvB-leden. De RvT heeft zich bij de beloning van de leden van het CvB strikt geconformeerd aan de Wet Normering Topinkomens. Dit gold overigens ook voor de beloning van de leden van de RvT zelf.

De RvT kwam in 2022 vier keer in een reguliere vergadering bijeen met het CvB en twee keer in een gezamenlijke strategiesessie. De RvT zorgde er gedurende het hele jaar voor dat tijdens de vergaderingen een divers scala aan onderwerpen werd besproken met het CvB waardoor een breed beeld kon worden verkregen van de organisatie. In de vergaderingen van de RvT met het CvB werden in 2022 vanuit de wettelijke bevoegdheid van de RvT onder meer de onderstaande documenten goedgekeurd:

- Jaarverslag en Jaarrekening 2021
- EUR Begroting 2023-2026
- EUR Bestuurs- en Beheerreglement 2023

Naast de wettelijke taken sprak de RvT met het CvB over uiteenlopende onderwerpen waaronder:

- De midterm evaluatie van de EUR Strategie 2024 en de gedeeltelijke herdefiniëring van de strategie op diverse onderwerpen waaronder impact en duurzaamheid
- Kennisveiligheid: bewustwording, beleid en plan van aanpak met een tijdlijn
- Registratie van nevenfuncties door hoogleraren en overig personeel

- Covid 19: de maatregelen ten behoeve van de veiligheid van studenten en medewerkers en het beperken van de consequenties voor onderwijs en onderzoek
- De gevolgen van het nieuwe bestuursakkoord HO/WO van het ministerie van OC&W
- Het EUR Framework Erkennen en Waarderen als basis voor het initiëren van een cultuurverandering voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel
- *IT-security*, mede in het licht van de actuele maatschappelijke ontwikkelingen (meer digitale ondersteuning voor onderwijs, onderzoek en thuiswerken)
- Samenwerking met externe partijen en de maatschappelijke rol van de EUR
- Instroom van buitenlandse studenten en de mogelijke gevolgen van de door de minister aangekondigde begrenzing aan de actieve werving van internationale studenten
- Bezetting door o.a. OccupyEUR en de verantwoordelijkheid van de EUR om bij te dragen aan een duurzame toekomst

Na de Covid-periode konden er vanaf september 2022 weer fysieke bezoeken worden gebracht aan faculteiten. De RvT bezocht voorafgaand aan een vergadering van de RvT beurtelings een faculteit. Tijdens een bezoek werd uitgebreid de tijd genomen om de actualiteiten met betrekking tot de betreffende faculteit te bespreken als ook de blik naar de toekomst en de aandachtspunten die daarvoor relevant zijn. De gemeenschappelijke strategische thema's werden besproken in een gezamenlijke strategiesessie van de RvT met de decanen en het CvB in het voorjaar van 2022. Onderwerpen waren onder meer kennisveiligheid en registratie van nevenfuncties van hoogleraren. De voorzitter van de RvT sprak daarnaast de decanen in een- op-een-gesprekken.

Er was in 2022 twee keer overleg van de RvT en het CvB van de EUR en de RvT en RvB van FGG/Erasmus MC. Daarbij werd een aantal gemeenschappelijke onderwerpen besproken, zoals de effecten van Covid 19 op het welzijn van medewerkers en studenten, de verschillende bouwprojecten op Campus Woudestein en de campus van het FGG/Erasmus MC en het gewenste en werkelijke percentage vrouwelijke hoogleraren. Dit laatste in het kader van de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie.

In het verslagjaar sprak de RvT tweemaal met het presidium van de Universiteitsraad (UR), over actuele onderwerpen en gedeelde aandachtspunten. De RvT en de UR hebben deze gesprekken als positief en constructief ervaren. De RvT gaf naar aanleiding van deze besprekingen aan het CvB een aantal aandachtspunten mee met een advies voor vervolgbespreking.

## Overleg voorzitter RvT met andere Nederlandse universiteiten

In het verslagjaar 2022 kwamen de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten tweemaal bijeen. Hierbij kwamen onder meer het belang en de actualiteit omtrent kennisveiligheid ter sprake, de toenemende toestroom van internationale studenten en de zorgvuldige registratie van nevenfuncties door hoogleraren.

## Regionale samenwerking

De EUR en Erasmus MC zijn samen betrokken bij diverse samenwerkingsverbanden, zoals de in 2019 opgerichte Convergence EUR-TU Delft-Erasmus MC. De RvT is in verschillende besprekingen door het CvB op de hoogte gehouden en betrokken geweest bij dit samenwerkingsverband, waarbij het uiteindelijke doel is het creëren van maatschappelijke impact met de regio als *'living lab'*. In de Convergence worden de doelen uitgewerkt in drie pijlers: *Resilient Delta, Health & Technology* en *AI, Data & Digitalisation*. In de raamovereenkomst, getekend in 2021, zijn ook

afspraken over bedrijfsvoering binnen de Convergentie vastgelegd die worden gecoördineerd vanuit het *Convergence Office*. Voor de Convergentie is een eigen *governance*-structuur ingericht met een *Convergence Executive Board* en een *Convergence Supervisory Board*. In de laatste neemt de voorzitter van de RvT deel.

De EUR vormt samen met de Universiteit van Leiden en de TU Delft het samenwerkingsverband LDE. Deze samenwerking staat in het teken van multidisciplinair onderwijs op het snijvlak van techniek en samenleving. Ook deze samenwerking werd regelmatig besproken in de vergadering van de RvT met het CvB.

## Zelfevaluatie van de RvT

In overeenstemming met wettelijke bepalingen bewaakt de RvT de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden en van de RvT als geheel. Ook in het verslagjaar 2022 vond een zelfevaluatie plaats. Daarbij is ook betrokken de input van het CvB over de samenwerking. Aan bod kwamen de ontwikkelingen in het kennis- en vaardighedenniveau van de leden en de verdieping van inzichten in en dialoog met het CvB over belangrijke, toekomstbepalende thema's voor de EUR en actuele informatievoorziening vanuit de EUR, samenwerkingsverbanden, de maatschappij en het Ministerie van OC&W.

## Conclusie

Het jaar 2022 stond mede in het teken van terugkomst naar de EUR-campus, nadat in de periode van de Covid 19-pandemie voornamelijk vanuit huis werd gewerkt en gestudeerd. De geleidelijke terugkeer naar hybride werken en studeren, deels online en steeds meer ook op de fysieke locatie gaf een bijzondere dynamiek. Dat vroeg van docenten, medewerkers en studenten flexibiliteit en aanpassingsvermogen. De RvT heeft grote waardering voor hoe dat binnen de EUR-gemeenschap is gebeurd. Er was vanuit het CvB veel aandacht voor het welzijn en welbevinden van eenieder en ook is er begrip getoond voor de individuele situatie van werknemers en studenten.

In 2022 sloot het Ministerie van OC&W een nieuw bestuursakkoord met het hoger- en wetenschappelijk onderwijs. Dat nieuwe akkoord heeft zowel gevolgen voor de inhoudelijke en onderwijskundige kant, de toekomst van het onderwijs als ook voor de bekostiging van universiteiten. De toename van internationale studenten, de mogelijke gevolgen daarvan en, aan het einde van het jaar, de begrenzing van actieve werving van internationale studenten door de minister was vanwege de mogelijke consequenties voor de EUR als internationaal actieve universiteit ook een belangrijk gesprekspunt.

In 2022 speelden diverse landelijke thema's in de samenleving een grote rol binnen de EUR. Op het gebied van de hoofdtak van de universiteit stond kennisveiligheid hoog op de agenda. Met betrekking tot het integer wetenschappelijk handelen stond het proces van registratie van nevenfuncties van hoogleraren centraal. Voorts werd veel aandacht besteed aan de roep vanuit studenten om meer de dialoog aan de gaan over de gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van een duurzame toekomst. De RvT constateert dat het CvB op deze onderwerpen gedurende het jaar 2022 in staat was om op basis van een evenwichtige afweging de verantwoordelijkheid te nemen, in gesprek te blijven en voortgang te boeken op de gestelde doelen.

In 2022 was er vanuit het CvB veel aandacht voor de midterm evaluatie van de EUR Strategie 2024, waarbij ook de RvT goed betrokken was. Daarbij is een herformulering gemaakt van de belangrijkste strategische doelen en is het creëren van impact gedefinieerd als onderliggende basis voor EUR-onderwijs en onderzoek. Er is een tijdspad uitgezet voor harmonisering van de strategie van de faculteiten, waardoor vanuit een sterke gedeelde grondhouding kan worden samengewerkt aan gemeenschappelijke doelen. De RvT onderschrijft de resultaten van de midterm evaluatie en de vervolgstappen die zijn gedefinieerd en die een belangrijke structuur bieden voor de organisatie in de komende periode.



Met nadruk wil ik namens de RvT uitspreken dat er veel waardering is voor de samenwerking met het CvB en voor de hoogwaardige, open, inhoudelijke en toekomstgerichte besprekingen. En niet in de laatste plaats is een woord van appreciatie op zijn plaats voor alle medewerkers van de EUR die ook in 2022 weer in positieve gezamenlijkheid de voorwaarden schiepen voor kwalitatief excellent onderwijs en onderzoek en daarmee bijdroegen aan de sterke reputatie van de EUR.

Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam,

Prof. dr. Jaap Winter

Prof.dr.ir. Hans van Duijn

Dr. Rahul Vas-Bhat

Drs. Laura van Geest

Prof.dr. Ellen Giebels

## Hoofdstuk 2 Strategie 2024 – We creëren positieve maatschappelijke impact



De missie van de Erasmus Universiteit (EUR) luidt '*Creating positive societal impact*', positieve maatschappelijke impact creëren. Met Strategie 2024 dragen we bij aan de samenleving en nemen we verantwoordelijkheid voor de uitdagingen waar onze maatschappij voor staat.

In de eerste jaren lag de focus van Strategie 2024 op het implementeren en uitbouwen van de strategische initiatieven. In 2022 groeide de strategie in haar volwassenheid. We werden geconfronteerd met nationale en internationale ontwikkelingen die vroegen om een brede multidisciplinaire aanpak, waar de EUR vanuit haar missie aan wil bijdragen.

## Tussentijdse evaluatie van de strategie

Halverwege de lopende strategische periode heeft het College van Bestuur (CvB) in 2022 opdracht gegeven voor een tussentijdse evaluatie door een extern panel. Het doel hiervan is samen te leren van de eerste fase en zo tot een aantal concrete verbetervoorstellen voor de tweede fase van de strategie te komen. Het panel heeft met instemming geconstateerd dat, in tegenstelling tot vorige edities van de EUR-strategie, de huidige strategie in co-creatie en vanuit een sterke bottom-up benadering tot stand kwam. De huidige strategie is gestart vanuit de wens om te verbinden en bruggen te bouwen – niet alleen tussen de faculteiten onderling maar ook tussen de faculteiten en Professional Services.

Het panel concludeerde dat we als universiteit trots mogen zijn op onze strategie en de bijbehorende Erasmiaanse waarden; Strategie 2024 is eigentijds en speelt in op de hedendaagse uitdagingen. Intern heeft de strategie tot meer toenadering tussen faculteiten en diensten geleid. Wel kan volgens het panel nog meer synergie gerealiseerd worden.

Extern zorgde de strategie voor een nauwere samenwerking met de stad Rotterdam en een gezamenlijke focus op regionale impact, die wordt versterkt door initiatieven zoals de Convergentie EUR-TU Delft-Erasmus MC.

Het panel deed op basis van deze evaluatie een aantal aanbevelingen om de strategische koers aan te scherpen en bij te sturen en dat te doen met behoud van de belangrijkste strategische ambities. Een duidelijkere focus met impact als centraal thema. Daarnaast adviseert het panel om meer gebruik te maken van het interdisciplinaire potentieel van de universiteit en hier een gerichte aanpak voor te formuleren. De implementatie van de aanbevelingen is in 2022 begonnen en zal de rest van de looptijd van Strategie 2024 doorgaan.



### Aparte evaluatie van onderwijs

Het onderwijs is in 2022 afzonderlijk tussentijds geëvalueerd. De sterke, door waarden gedreven, benadering van het onderwijs binnen de EUR is daarbij positief beoordeeld. Studenten en alumni staan in verbinding met de buitenwereld en proberen de maatschappelijke uitdagingen te begrijpen. Docenten begeleiden studenten in hun competentieontwikkeling, onder meer door het bieden van een impact gedreven leeromgeving waarbij studenten zich bezighouden met complexe problemen die niet altijd monodisciplinair zijn op te lossen. Belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen worden steeds beter ingebed in het onderwijscurriculum.

De belangrijkste aanbeveling was om de definitie van impact gedreven onderwijs specifieker uit te werken en te verbinden met de waardeontwikkeling door studenten in het kader van hun persoonlijke en academische professionele vorming.

### Erasmiaanse waarden als onze kapstok

In de tussentijdse evaluatie van de strategie werden de Erasmiaanse waarden expliciet benoemd als aansprekend en werd de verbindende functie hiervan erkend. De Erasmiaanse waarden zijn: wereldburger, maatschappelijk betrokken, verbindend, ondernemend en ruimdenkend. Het gaat echter ook over *hoe* we die waarden gestalte geven: innovatief en vanuit de diversiteit van achtergronden en opvattingen, altijd samenwerkend en in co-creatie, actiegericht en waar nodig onconventioneel en dus met lef.

De Erasmiaanse waarden zijn inmiddels bekend en worden breed gezien als de gezamenlijke waarden van onze universiteit. Zij geven steeds meer richting aan de manier waarop wij impact willen maken, hoewel de invulling van de waarden voor een ieder ook een eigen betekenis heeft. Het afgelopen jaar hebben we binnen de EUR gezien hoe de Erasmiaanse waarden steeds meer tot leven komen in talloze initiatieven, groot en klein.

De komende tijd zal vanuit deze waarden de verbinding met cultuur en leiderschap verder worden benadrukt. Dat gebeurt binnen het in 2022 gelanceerde leiderschapsprogramma van de EUR. Daarnaast krijgen de Erasmiaanse waarden en het *Erasmiaan*-zijn de komende jaren een nog nadrukkelijker en explicietere plek binnen de strategie van de EUR.

## De impactambitie van de EUR

Impact vormt het centrale thema van de strategie van de universiteit. In 2022 vonden er verschillende dialogen plaats over de impactdefinitie. Dat gebeurde om te komen tot een sterker begrip en scherpere strategische focus. Onze impactambitie is gebaat bij een meer bewuste en doelgerichte benadering van impact, gericht op concrete en actuele maatschappelijke uitdagingen. Hierbij zorgen we ervoor dat er bewust wordt nagedacht over welke impact of maatschappelijk effect wordt beoogd en hoe dit het beste kan worden bereikt.

Bij alles wat we doen stellen we ons dan ook de vraag op welke maatschappelijke verandering ons handelen is gericht en hoe we dat handelen zo kunnen inrichten dat deze verandering gerealiseerd wordt of dat tenminste de kans daarop vergroot wordt. Van fundamenteel belang hierbij is dat we zoveel mogelijk niet *zelf* bepalen wat onze impact kan en moet zijn, maar dat we dat vanaf het begin doen in samenspraak met onze omgeving en wellicht zelfs geïnitieerd door die omgeving. Dit geldt voor elk van de stappen die we doorlopen in het proces om impact te creëren. Hiermee werken we aan de randvoorwaarden voor de transitie naar een impact-gedreven universiteit waarbij maatschappelijke betrokkenheid als derde pilaar binnen onze academische setting een plek krijgt langs de lijn van onderzoek en onderwijs.

### Duurzaamheid als onderdeel van impact

Duurzaamheidsvraagstukken stonden in 2022 wereldwijd en nationaal centraal. Ook binnen de EUR- impactambitie is duurzaamheid een belangrijk onderwerp. Door de huidige maatschappelijke ontwikkelingen groeit binnen de EUR het besef dat onze impact in versneld tempo positief moet bijdragen aan de oplossing van het klimaatprobleem. Op verschillende vlakken ondernamen we in 2022 concreet actie, bijvoorbeeld door in te zetten op een duurzame bedrijfsvoering waarmee wij toewerken naar een eco-positieve bijdrage van de EUR. Daarnaast gebruiken we informatie over hoe ons onderzoek en onderwijs bijdraagt aan de *Sustainable Development Goals*, zodat wij nog gericht kunnen sturen op onze impact ambitie.

In dit kader werkten we aan de ontwikkeling van meer inter- en transdisciplinaire keuzevakken en specialisaties. Hiermee leiden we onder andere de toekomstige experts op die in het medische, culturele en sociaaleconomische domein kunnen gaan bijdragen aan een verbetering van de duurzaamheid. Ons onderzoek richt zich daarnaast ook steeds meer op gezondere leefomgevingen, meer biodiversiteit en meer kansengelijkheid in de samenleving. Dit doen we in samenwerking met maatschappelijke partners. Onze campus zelf is daarbij een duurzame studie- en werkomgeving, met gezond voedsel en duurzame vervoersopties. In 2022 was er ook aandacht voor de structurele dialoog die wij als kennisinstituut voeren over dit onderwerp met onze studenten en medewerkers. De bezetting op de campus in november maakte wederom duidelijk dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te blijven over onze doelen en inspanningen.

## Erkennen & Waarderen van academici

Het landelijke programma Erkennen & Waarderen is in 2019 gelanceerd met de publicatie van het essay 'Ruimte voor ieders talent'. Nu, drie jaar later, is het belang van modernisering van het huidige systeem nog duidelijker geworden. Het past bij de wereldwijde verandering op gebied van onderwijs en onderzoek en sluit aan op de eigen EUR-impactambitie. Het vergt een brede cultuurverandering met doelen die zich richten op: diversificatie van loopbaanpaden, sterkere focus op kwaliteit, balans tussen individu en team, belang van goed academisch leiderschap en het stimuleren van *open science*.

Het erkennen en waarderen van de inspanningen van onze medewerkers is cruciaal om onze strategische doelen als EUR te kunnen behalen. Daarbij moeten we loopbaanperspectieven vormgeven met ruimte voor impactvolle activiteiten. Als we willen dat onze academici meer gestructureerd nadenken over en werken aan het creëren van maatschappelijke impact, dan moeten we deze activiteiten ondersteunen, erkennen en waarderen. Dat betekent bijvoorbeeld dat deze activiteiten meegewogen worden in de waardering en promotie van de academische staf en we de resultaat- en ontwikkel (R&O) gesprekken anders vormgeven en de beoordelingscriteria aanpassen.

Het College van Bestuur benadrukt het belang van Erkennen & Waarderen en stelde extra middelen ter beschikking voor de implementatie. Het programmateam werd uitgebreid om de faculteiten en diensten actief te ondersteunen. Binnen verschillende faculteiten wordt inmiddels geëxperimenteerd met nieuwe vormen voor de jaarlijkse R&O-gesprekken en de procedures voor promoties. Daarnaast zijn er in verschillende faculteiten gedifferentieerde loopbaanpaden ontwikkeld en (deels) geïmplementeerd.

## De kracht van samenwerking

Maatschappelijke problemen vragen om een integrale aanpak en dus om nieuwe vormen van kennis en kennisontwikkeling die alleen mogelijk zijn als wetenschapsgebieden naar elkaar toegroeien en convergeren. Inzetten op samenwerkingen, zowel intern als extern, is daarom een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van onze impact ambitie.

Binnen de EUR wordt samenwerking vormgegeven en gestimuleerd door de *Erasmus Initiatives*, die bestaan uit vier programma's gericht op het vergroten van sociale en economische impact van het onderwijs en onderzoek.

De EUR is in diverse regionale strategische allianties betrokken. In 2019 zijn de TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam en het FGG/Erasmus MC een intensieve samenwerking gestart over de grenzen van disciplines en instellingen heen. Binnen deze samenwerking komen kennis en kunde van sociaaleconomische, medische en technische wetenschappen samen en versterken ze elkaar. We hebben in 2022 verder gebouwd op de al gelegde fundamenten. Dankzij inspanningen van alle betrokkenen is er veel bereikt. Zo kwamen er binnen de inhoudelijke programma's veel nieuwe onderzoeks- en onderwijsactiviteiten, is er een partnerschap ondertekend met de gemeenten Rotterdam en Delft en is een begin gemaakt met de organisatorische doorontwikkeling van de Convergentie Allianten van EUR, FGG/Erasmus MC en TU Delft.

De EUR werkt samen met Leiden en Delft in de LDE samenwerking waarmee gestreefd wordt naar maatschappelijke relevantie in de eigen regio en wereldwijd. Deze samenwerking is opgezet in *LDE Centres* en programma's die een unieke rol vervullen bij de realisatie van vernieuwende inter- en multidisciplinaire onderzoeks- en onderwijssamenwerking.

Op 20 januari 2022 tekenden de bestuurders van Hogeschool Rotterdam/Willem de Kooning Academie, Codarts Hogeschool voor de Kunsten en de EUR een intentieverklaring om het kunstonderwijs in Rotterdam een flinke impuls te geven: *University of the Arts Rotterdam: Cultuur&Campus*. Dit is een nieuwe entiteit die zowel aan Hogeschool Rotterdam als aan de Erasmus Universiteit verbonden zal zijn. De gemeente Rotterdam steunt dit bijzondere initiatief dat een plek krijgt binnen het samenwerkingsverband Cultuur&Campus.

Niet alleen versterkten we onze regionale allianties, we mochten ook tien universiteiten vanuit heel Europa verwelkomen bij de EUR voor de UNIC Strategische Conferentie in Rotterdam. UNIC is een belangrijke Europese alliantie van tien universiteiten in postindustriële steden waarvan de EUR penvoerder is. In 2022 werd UNIC uitgebreid met de universiteiten van Malmö en Łódź.



## UITGELICHT

### EUR ontvangt universiteiten uit heel Europa

In oktober hield de Europese Universiteit voor Postindustriële Steden (UNIC) een strategische conferentie op de campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Er kwamen tien alliantiepartners uit heel Europa bijeen om ideeën en *best practices* te bespreken voor het bouwen aan de toekomst van het Europese onderwijs, en om te beraadslagen over de collectieve toekomst van de alliantie.

## Hoofdstuk 3 Onderwijs - Impact maken





2022 stond in het teken van een aantal belangrijke ontwikkelingen. De Erasmus Universiteit (EUR) werkte aan een nieuwe onderwijsvisie, nadat de universiteit begin 2022 feedback kreeg van een panel van *peers*. Zij evalueerden tussentijds hoe de EUR werkte aan de uitvoering van de strategie die in 2019 is geformuleerd. Zo is er een brede discussie binnen de universiteit gevoerd over hoe we in de komende jaren verder vormgeven aan het onderwijs. De nadruk lag op de vraag hoe wij studenten opleiden om in hun toekomstige carrière een bijdrage te leveren aan het oplossen van complexe transitievraagstukken. In de tweede helft van 2022 werd dit gesprek met een brede vertegenwoordiging (ruim tweehonderd collega's) uit de academische gemeenschap gevoerd. Dat gebeurde in drie dialogen. De uitkomsten van deze dialogen vormen de basis voor de uitwerking van de herziene onderwijsvisie die in 2023 wordt vastgesteld.

In 2022 kwam er definitief een einde aan de Covid19-maatregelen. Dit leidde tot een discussie over de vraag hoe we het onderwijs organiseren met onze studenten. We kwamen tot een nadere aanscherping van onze zienswijze op hoe we het onderwijs organiseren onder de werktitel 'de *Erasmian Classroom*'. De *Erasmian Classroom* bevindt zich op campus waar fysiek onderwijs plaatsvindt, op gestructureerde wijze aangevuld met voorzieningen voor studenten die door specifieke omstandigheden niet naar de campus kunnen komen. Inclusie en toegankelijkheid zijn daarbij leidend. Het is belangrijk dat studenten met een functiebeperking of chronische ziekte te allen tijde toegang hebben en houden tot het onderwijs van de EUR. Alhoewel EUR naar aanleiding van de Covid19-pandemie nadrukkelijk onderzoekt hoe de kwaliteit van digitaal en online onderwijs kan worden verbeterd, blijft staan dat de persoonlijke vorming is gebaat bij de sociale omgeving die de campus biedt.

Dit uitgangspunt komt mede tot uiting in de nadruk die we in ons onderwijs leggen op impactgedreven onderwijs. De aandacht voor persoonlijke vorming en het welzijn van studenten is in dit type onderwijs uitermate belangrijk. Studenten werken samen met elkaar en met partners in de samenleving aan complexe uitdagingen. Dat gebeurt onder meer in een nieuw masterprogramma '*Master in Societal Transition*'.

In 2022 werd, vanwege het belang dat de EUR hecht aan persoonlijke ontwikkeling van studenten en hun mentale welzijn, de nieuwe studentenhuiskamer geopend. Studenten ontmoeten elkaar daar en vonden en vinden er informatie over hun persoonlijke en mentale ontwikkeling. Alle faculteiten ondertekenden een manifest waarin ze zich committeren om het welzijn van studenten meer centraal te zetten in hun onderwijs.

De EUR hecht eveneens waarde aan de internationale oriëntatie van het onderwijs. In navolging van haar naamgever Desiderius Erasmus staat wereldburgerschap als waarde centraal in het onderwijs. Het is van wezenlijk belang om studenten kennis te laten maken met andere inzichten en zienswijzen. Internationale uitwisseling vormt een kernonderdeel van de academische vorming. Daarom was de universiteit verheugd met de positieve evaluatie door de Europese commissie van de samenwerking met tien Europese universiteiten binnen de Europese Universiteit voor Postindustriële Steden UNIC, waarover verderop in dit hoofdstuk meer. Met vertrouwen diende UNIC eind 2022 een nieuwe aanvraag in die een verdergaande samenwerking tussen de universiteiten mogelijk maakt.

## Impact gedreven onderwijs voor alle studenten

Het onderwijsinnovatieprogramma *Impact at the Core* startte in 2020 en is gericht op het ontwikkelen van impactgedreven onderwijs. Het doel is 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 wordt gewerkt aan maatschappelijke vraagstukken.

## Master Societal Transition

In 2023 kunnen masterstudenten in Nederland voor het eerst een volledige master volgen over duurzame en rechtvaardige maatschappelijke transitie. Dit programma is ontworpen door academici van verschillende faculteiten geïnitieerd door het *Design Impact Transition* (DIT) platform en met hulp van het onderwijsinnovatieprogramma *Impact at the Core*.

Transdisciplinariteit is de kern van dit programma: door inzichten uit verschillende disciplines – van filosofie tot ecologie – te verbinden met de praktijk, leren studenten complexe en hardnekkige duurzaamheidsproblemen te ontrafelen. Ook ontwikkelen zij competenties om op een ondernemende en ontwerpgerichte manier transitie mogelijk te maken. Leiderschap en reflexiviteitstrainingen lopen als een rode draad door het programma en ondersteunen studenten bij het navigeren door hun leertraject. In plaats van een masterscriptie te schrijven, creëren studenten en docenten samen met maatschappelijke stakeholders een actiegerichte transitie-interventie.

In co-creatie met de faculteiten zijn in de afgelopen twee jaar al grote stappen gezet in het creëren en implementeren van impactgedreven onderwijs. Bij de *Rotterdam School of Management* (RSM) is het *Transformative Learning Project* gestart. Het doel van dit project is het bevorderen van onderwijs in alle masterprogramma's met realistische vraagstukken als uitgangspunt. Het project richt zich op houding en vaardigheden bij de studenten. Dit onderwijs biedt hen ondersteuning in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling om een positieve maatschappelijke impact te kunnen maken.

## Samen met de community

Het ontwikkelen van impactgedreven onderwijs is een uitdaging, cultureel en organisatorisch. Daarom wordt met alle faculteiten actief gewerkt aan dit ontwerp- en verandervraagstuk. In bijeenkomsten van *Communities of Practice* over impactleren produceerde een zeer brede vertegenwoordiging van staf en studenten van de EUR een 'position paper impactgedreven onderwijs' voor de EUR. Ook was er de *Impact Education Week* waarbij docenten, studenten en stakeholders werden geïnspireerd en met elkaar in gesprek gingen over impactgedreven onderwijs. Verder waren er ontbijtbijeenkomsten waarbij zowel de bredere community als de bachelor-directeuren en -coördinatoren met elkaar spraken over impactgedreven onderwijs.

Impactleren wordt inmiddels door de EUR breed gedragen en krijgt in de herziene onderwijsvisie in 2023 een centrale plaats. Het is daarmee verankerd in ons onderwijs.

## Impactleren is betrokken leren

Impact vraagt om betrokkenheid bij de samenleving waar de EUR deel van uitmaakt. Alleen door daadwerkelijk betrokken te zijn bij onze omgeving, weten we welke vraagstukken en behoeften er leven en hoe we daarop in kunnen spelen. Daarom investeren we steeds meer in de dialoog met onze omgeving en in het vormgeven van praktische samenwerking op tal van niveaus. We zetten daarbij vooral in op onze directe omgeving – op de stad en de stadswijken. We verbinden de vraagstukken daar met ons onderwijs en moedigen onze studenten aan om na te denken over wat zij kunnen betekenen met betrekking tot die vraagstukken.

## Redefining the Classroom met programma ErasmusX

Leren vanuit betrokkenheid vindt het beste plaats buiten de collegezalen. Het innovatieprogramma Erasmus X pakte daarom de uitdaging op om dit nieuwe leren te ontwerpen. Erasmus X is een onderwijsinnovatieprogramma buiten de kaders van het traditionele universitaire onderwijs. In het HefHouse in Rotterdam-Zuid ontwikkelde Erasmus X een nieuw type klaslokaal, 'classroom'. Studenten en docenten maken hier kennis met belanghebbenden en bewoners uit de lokale gemeenschap. Samen met hen worden uitdagingen geformuleerd.

Het CARE-project (*Community-oriented Action-based Real-world Education*) biedt EUR-studenten de mogelijkheid om theoretische kennis en vaardigheden te integreren in de praktijk. CARE ontving hiervoor een Comenius Senior Fellowship in 2022 en dat werd vertaald naar een zomercursus en een *major* bij *Erasmus Centre for Entrepreneurship* (ECE). Om engagement te vertalen naar de manier waarop we lesgeven, gebruiken we in het CARE-project een experimentele leeromgeving, waarin studenten ook in deze context transdisciplinair en vanuit hun eigen betrokkenheid leren werken. Vanaf 2023 wordt het project verbreed met een samenwerking tussen vmbo-scholen in Rotterdam. Zo pakken studenten samen met leerlingen van het voortgezet onderwijs maatschappelijke problemen in de buurt en de wijk aan.

### Meer bruggen bouwen

Parallel aan het initiatief '*Redefining the Classroom*' is in 2022 hard gewerkt aan het verder uitbouwen van netwerken in de stad en de regio om zo een infrastructuur te bouwen die onze universiteit duurzaam verbindt met relevante vraagstukken en partners in de stad. Vanuit *Impact at the Core* en Erasmus Verbindt is een zogeheten 'Bruggenbouwers-en-Buitenspelers'-netwerk opgericht met als doel om sneller, beter en transparanter met de partners in de stad samen te werken. Er was ook een succesvolle pilot met een nieuw relatiemanagementsysteem. Partners kunnen daarin direct opdrachten plaatsen. De samenwerking tussen het onderwijs en (maatschappelijke) partners binnen de (digitale) leeromgeving wordt zo ondersteund. Dit platform zal in 2023 EUR-breed worden gelanceerd.

### City Deal Kennis Maken

Met een subsidie van de [City Deal Kennis Maken](#) (CDKM) is gewerkt aan een pilot van de Impact Ruimte. De CDKM wil maatschappelijke opgaven van steden versneld uitvoeren door onderzoekers, docenten en studenten te betrekken. De Impact Ruimte biedt mogelijkheden om samen met andere (hoger) onderwijsinstellingen te werken aan maatschappelijke vraagstukken van de regio Rotterdam.

Twee kennismakelaars organiseerden thematische stakeholdernetwerken. Het leidde tot twee themadialogen over hoe onderwijs kan bijdragen aan de transities [binnen de gezondheidszorg](#) en aan [stedelijke transities binnen Rotterdam](#) en welke randvoorwaarden daarbij gelden.

## Strategische allianties Leiden-Delft-Erasmus (LDE) Universiteit in het onderwijs

In 2022 startten de LDE-minoren *Space Missions* en *(Re)imagining Port Cities: Understanding Space, Society and Culture*. De minor *Space Missions* is actief op het snijvlak van wetenschap en technologie en is bedoeld voor studenten met interesse in ruimtevaart. Experts van de Universiteit Leiden en de TU Delft bieden deze nieuwe generatie wetenschappers en ingenieurs een breed begrip van de belangrijkste betrokken disciplines, waarna multidisciplinaire teams aan een opdracht uit de ruimtevaartsector werken. De minor *(Re)imagining Port Cities: Understanding Space, Society and Culture* komt voort uit het wetenschappelijke LDE *Port City Futures* programma en is toegankelijk voor alle bachelor-studenten van de LDE-universiteiten met interesse in havensteden (in het bijzonder de stad Rotterdam) en in onderzoek naar en ontwerp van een sociale, historische en culturele context. Voor studenten zonder achtergrond in ontwerpen betekent dit een introductie in het denken en handelen van ontwerpers en inzicht in de relatie tussen ontwerpen en hun eigen professionele manier van denken.

## Internationalisering: Wereldburgerschap in Europees perspectiefallianties

Steeds meer internationale studenten kiezen ervoor (een deel van) hun studie aan de EUR te volgen. Ook het aantal partnerships groeit. In 2022 is het internationaliseringsbeleid 2021-2024 geëvalueerd. Dit leidde tot een bevestiging van het belang van internationalisering voor de EUR. Tot 2024 wordt ingezet op het optimaliseren van externe samenwerking en partnershipbeleid; het verder ontwikkelen en stimuleren van (inclusieve) mobiliteit voor studenten en werknemers en het verder uitbouwen van support en interne capaciteit voor de ondersteuning van faculteiten.

### Stimuleren van studenten- en medewerker mobiliteit

Diverse internationale gezamenlijke masters kunnen gebruikmaken van het Erasmus+ Mundus programma. In 2022 ontwikkelde *Erasmus School for History and Communication (ESHCC)* een nieuwe joint-masteropleiding waarvoor een Erasmus+ Mundus subsidie is toegekend. Na Covid 19 kwam de studentenuitwisseling in 2022 weer op gang. In totaal gingen 1509 studenten vanuit EUR naar het buitenland en kwamen 1208 internationale studenten naar de EUR. Deze uitwisselingen vonden plaats met partners in 66 landen waarvan 23 uit de Europese Economische Unie (EER). De mobiliteit van studenten wordt niet alleen gefinancierd door het Erasmus+ programma, maar ook door het [Study in NL-programma](#). Daaronder ressorteren het *Orange Knowledge Programme (OKP)* en het *Holland Scholarship Programme (HSP)*, eventueel aangevuld met budget uit het profileringsfonds). In 2022 kregen vijftig internationale (niet-EER) studenten een beurs om bij de EUR kunnen studeren (zes OKP, 44 HSP) en studeerden 55 studenten via HSP in het buitenland. Om redenen van duurzaamheid is binnen de Europese samenwerking UNIC onderzocht hoe digitale en *blended* mobiliteit verder kan worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Met behulp van een interne financiële impuls vanuit de EUR, heeft de EUR in 2022 ook ingezet op een internationale uitwisseling voor onderwijzend en niet-onderwijzend personeel. Samen met ESHCC startte de EUR daarom in 2022 vanuit *Human Resources* met een kwaliteitsraamwerk voor mobiliteit.

De EUR onderbouwt beleid met onderzoek. Samen met de Community voor Leren en Innoveren (CLI), ESHCC en de Erasmus School for Economics (ESE) is een onderzoek gestart naar het effect van deze internationale programma's op de ontwikkeling van studenten.

## Het Europees perspectief: UNIC & EIT

De Europese alliantie UNIC is vanwege de internationale samenwerking belangrijk voor de EUR. Binnen UNIC werken tien universiteiten in zogenaamde postindustriële steden samen. De missie van UNIC is om door inclusief onderwijs, innovatief onderzoek en de betrokkenheid van lokale partners een positieve impact te hebben op de ontwikkeling van de postindustriële steden. Deelnemende universiteiten zijn, naast de EUR, Koc University Istanbul, Ruhr University Bochum, University of Liège, University College Cork, University of Deusto, University of Oulu, en University of Zagreb. De alliantie wil in de ontwikkeling naar een Europese Universiteit een voorbeeld zijn voor het Europese onderwijs van de toekomst.

Na een intensief bouwjaar in 2021, heeft UNIC in 2022 grote vorderingen gemaakt. Er zijn twee universiteiten aan het samenwerkingsverband toegevoegd: Malmö Universiteit en de Universiteit van Łódź. In samenwerking met International Office (IO) is gewerkt aan uitbreiding van de partnerovereenkomsten tussen de deelnemende universiteiten.

Om studentenmobiliteit verder te bevorderen, kwamen er op acht universiteiten twee joint-masterprogramma's en werd een online course-catalogus ontwikkeld. Deze catalogus biedt Europese studenten de mogelijkheid om cursussen te volgen aan de EUR.

Impactgedreven onderwijs is een belangrijk aandachtspunt voor de deelnemende universiteiten binnen UNIC. Vanwege dat belang werken studenten samen aan maatschappelijke uitdagingen die in alle lidstaten een rol spelen. In het kader van *Redefining the Classroom* ontwikkelde Erasmus X twee *city labs* waarin studenten zich onder meer bogen over ongelijkheid in stedelijke gebieden. Verder zijn er in het kader van het *honours-programme 'Tackling Inequalities'* onderwijsactiviteiten georganiseerd bij onze partners. In het najaar zijn Virtual Meeting Platforms georganiseerd rondom de thema's *Renewable Energy* en *Ageing Well*. Sprekers waren Julia Witmayer (DIT Platform) en Warsha Jagroep.

De samenwerking tussen docenten en medewerkers van de deelnemende universiteiten werd geïntensiveerd. Samen met de Ruhr Universitat Bochum ontwikkelde CLI een korte cursus, ook wel *microlab* genoemd, gericht op vaardigheden om deel te nemen aan een virtuele uitwisseling. Verder verzorgde de EUR een succesvolle training over diversiteit en inclusie voor medewerkers van de UNIC-partneruniversiteiten.

De opgedane kennis en ervaringen in UNIC zijn relevant voor de te ontwikkelen activiteiten binnen *Erasmus Institute of Innovation & Technology (EIT) Culture & Creativity*. Dat geldt vooral voor ontwikkelingen van internationale onderwijsprogramma's, het creëren van *societal impact* en multi-stakeholder samenwerking. Een verbinding tussen deze twee grootschalige strategische Europese programma's is ook genoemd in de *UNIC 2.0 extension proposal* waaraan hard is gewerkt najaar 2022. Het formele startschot was een succesvolle strategische conferentie met alle UNIC-partners.

De EUR is met ESHCC en Rotterdam School of Management (RSM) onderdeel van een alliantie die afgelopen zomer een bieding voor de nieuwe *EIT Culture & Creativity* won. Deze, door *Horizon Europe* gefinancierde *Knowledge and Innovation Community (KIC)* ging direct van start en biedt, net als UNIC (in combinatie met *UNIC Engaged Research* (UNIC4ER)), een strategisch kans om onderwijs en onderzoek samen te brengen, *societal impact* te creëren en samenwerking met een grote verscheidenheid aan stakeholders op te zetten. De impact is vooral structureel en systemisch gericht en vraagt om goede inbedding in de organisatie als geheel waarbij alle faculteiten worden betrokken. Op deze wijze dragen dit soort strategische initiatieven in belangrijke mate bij aan de EUR Strategie 2024 en de EUR *core values*.

## Van studiesucces naar studentsucces

Het programma Studentenwelzijn boekte in 2022 flinke vooruitgang in de uitvoering van haar missie 'Van studiesucces naar studentsucces'. Tijdens de opening van het academisch jaar 2022-2023 is een manifest over studentenwelzijn ondertekend door rector magnificus Annelien Bredenoord en de vice-decanen onderwijs van alle faculteiten. Het manifest bevat zeven punten voor een beter welzijn voor alle studenten aan de EUR en biedt een stevig draagvlak voor de projectactiviteiten van het programma Studentenwelzijn.

Een goed voorbeeld van de implementatie van dit manifest is de korte, pakkende animatie over studentenwelzijn die in 2022 is ontwikkeld en die faculteiten elk studiejaar drie keer tonen aan alle studenten, steeds voorafgaand aan een college of werkgroep. Deze animatie pakt het taboe aan op mentale problemen en verwijst naar het eveneens in 2022 ontwikkelde overzicht van support-aanbod. Via de animatie worden studenten aangemoedigd hier tijdig gebruik van te maken.

In 2022 vonden steeds meer studenten de weg naar de *Student Living Room*, waar ze kunnen ontspannen, medestudenten ontmoeten of informatie over persoonlijke ontwikkeling en welzijn krijgen. De 'huiskamer' wordt dagelijks bezocht door ruim honderd studenten. Ze beoordelen het initiatief met een 4,7 op een schaal van 5. Uit de EUR-monitor Studentenwelzijn blijkt dat 62% van de studenten de *Student Living Room* kent. De huiskamer was gehuisvest in de tent Aluhal op de campus en is in november verhuisd naar een mooie, vaste locatie in het nieuwe Langeveldgebouw. Gastheren en -vrouwen zijn getrainde studenten die een luisterend oor bieden en studenten zo nodig kunnen doorverwijzen.

In 2022 zijn welzijn en persoonlijke ontwikkeling geïntegreerd in de nieuwe onderwijsvisie. *Reaching-out* naar studenten in de *classroom* is van groot belang, enerzijds omdat de jaarlijkse EUR-monitor Studentenwelzijn aantoont dat de helft van de studenten bovengemiddelde stress en mentale problemen ervaart en anderzijds omdat welzijn en persoonlijke ontwikkeling bijdragen aan studentsucces. Docenten hebben daarin een rol. Daarom komt er in 2023 de training 'Studentenwelzijn' voor docenten van alle faculteiten.

In 2023 gaat het programma Studentenwelzijn door op de ingeslagen weg en bouwt daarbij de samenwerking met de faculteiten verder uit met als doel meer studenten te kunnen bereiken met het welzijnsaanbod. Het streven is om een *wellbeing officer* binnen iedere faculteit aan te stellen. Uiteindelijk draagt deze bij aan succesvolle implementatie van activiteiten binnen de faculteiten, zoals een training over studentenwelzijn voor docenten en tutores die voor 2023 gepland staat.



## Toekomstgericht onderwijs: de professionele ontwikkeling van docenten

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. Daarnaast kunnen ze zich ook voortdurend aanpassen aan maatschappelijke veranderingen, nieuwe didactische inzichten uit wetenschap en praktijk en nieuwe technologische mogelijkheden.

Docenten kunnen deelnemen aan de standaard opleidingen. Dat zijn de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL). In 2022 werden 118 BKO-certificaten, 32 SKO-certificaten en zes LOL-certificaten uitgereikt. In aanvulling op de standaardopleidingen worden *microlabs* aangeboden. Dit zijn korte *how-to* modules voor EUR-docenten over specifieke onderwijskundige vraagstukken. In 2022 zijn er 21 verschillende *microlabs* in totaal 92 keer uitgevoerd en hebben er 378 docenten deelgenomen. Door drie *microlabs* over toetsing te volgen kan een certificaat Basis Kwalificatie Examineren (BKE) worden behaald. In 2022 zijn er zeven van deze certificaten uitgereikt. Eén keer is het Senior Kwalificatie Examineren (SKE) certificaat uitgereikt. Naast dit opleidingsaanbod kunnen docenten ook inspiratie halen uit [TeachEUR](#) met werkvormen voor activerend onderwijs. Dit digitale hulpmiddel bevat 56 praktische voorbeelden en wordt regelmatig aangevuld met werkvormen die door docenten aandragen.

Docenten worden uitgenodigd om deel te nemen aan de *Community of Practice: Innovation Capacity of Lecturers (CIC)*. Deze community verkent manieren om het innovatievermogen van docenten te vergroten. Waar mogelijk zet de CIC zich in samenwerking met faculteiten en andere stakeholders in voor de implementatie van innovatieve manieren van werken. Doel van het CIC is docenten tot sleutelfiguren te maken bij het realiseren van de strategische doelen, met betrekking tot toekomstgericht onderwijs. CIC doet ook voorstellen over de wijze waarop

de taken van docenten verder kunnen worden gedifferentieerd en gedeeld met bijvoorbeeld coaches of onderwijsontwerpers. Deze zogeheten 'ontbundeling' wordt mogelijk gemaakt door het netwerk van *Learning Innovation* consultants in de faculteiten en de ondersteuning van de CLI en biedt ook technische oplossingen. CIC specificceert de ondersteuning die docenten nodig hebben in verschillende onderwijsfasen (van ontwerp tot beoordeling) en tijdens verschillende fasen in hun loopbaan aan de universiteit.

Verder is er een werkgroep opgezet die beleid en praktijk rond docentprofessionalisering samenbrengt. Het beleid vloeit voort uit de Onderwijsvisie en uit Erkennen en Waarderen. De werkgroep wil het aanbod voor docenten in de vorm van trainingen en support nog overzichtelijker en laagdrempeliger maken. De introductie (*onboarding*) van nieuwe docenten aan de EUR wordt verbeterd zodat zij direct weten wat er van hen wordt verwacht, waar ze informatie kunnen vinden en waar zij terecht kunnen voor hulp. De managementinformatie over docentprofessionalisering wordt ook verbeterd. Op deze manier draagt de CLI met zijn partners bij aan een stimulerend klimaat waarin docenten zich permanent kunnen ontwikkelen.



## Toekomstgericht onderwijs: online

In 2021 begon de voorbereiding van projecten in het kader van *ErasmusU\_Online*. Het College van Bestuur vroeg aan de CLI om dit initiatief te ontwikkelen als integraal onderdeel van Strategie 2024. *ErasmusU\_Online* vergroot de toegankelijkheid van het onderwijs en doet dat door samen met faculteiten onlineprogramma's te ontwikkelen als aanvulling op het reguliere campusonderwijs. De programma's zijn bedoeld voor studenten die niet naar de campus kunnen komen, bijvoorbeeld vanwege afstand of drukte door de combinatie van werk en gezin. In het kader van UNIC helpt de CLI ook mee om online vakken te ontwikkelen voor Nederlandse en internationale studenten. Ze dragen bij aan het verhogen van de kwaliteit van het onlineonderwijs, het vergroten van toegankelijkheid en verruimen van keuzemogelijkheden voor studenten. Ook zorgen de vakken voor een betere balans tussen verschillende manieren van het aanbieden van onderwijs (op de campus, hybride en online).

In september 2022 ging de eerste online master van start: *Psychology of the Digital Media*. Dit is een fulltime masterprogramma dat wordt gevolgd door 23 studenten. De ervaringen van studenten, docenten en professional supporters met de online setting worden gedurende het studiejaar geëvalueerd. Een tweede programma dat van start ging, is de premaster *Health Sciences* dat door 22 online studenten wordt gevolgd. Vier vakken zijn geheel online en acht vakken worden hybride aangeboden. In het volgende studiejaar is het hele programma ook online beschikbaar zijn, zodat studenten kunnen kiezen. Aan andere online premaster- en masterprogramma's wordt gewerkt zodat het onlineaanbod geleidelijk groeit.

### Onderwijsinnovatieprojecten bij faculteiten

In 2022 hielpen de CLI de faculteiten bij de uitvoering van 43 innovatieprojecten. Dat gebeurde meestal op verzoek van docenten en de *Learning Innovation-teams* die een onderwijsonderdeel willen herontwerpen. Een mooi voorbeeld is de transitie naar *Team Based Learning* bij ESSB. Deze nieuwe manier van de organisatie van onderwijs is ook inspirerend voor andere faculteiten. Kennisdeling via netwerkevents wordt door de CLI dan ook gestimuleerd. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van een operationeel kader voor de uitreiking van *Ebadges*, digitale bewijzen van kennis en vaardigheden die buiten de gewone cursussen zijn opgedaan. Een student kan hiermee makkelijker zijn kennis en ervaring met werkgevers en/of andere onderwijsinstellingen delen. De *Vice Deans of Education* besloten om dit instrument selectief in te zetten voor het erkennen en waarderen van extra activiteiten van studenten en docenten.

De CLI organiseert ook digitaliseringsprojecten in samenwerking met *Erasmus Digitalisation & Information Services* (EDIS), de afdeling informatisering van de EUR. In 2022 is aan vier digitaliseringsprojecten gewerkt. Een belangrijk project was het experiment met hybride onderwijszalen. Dat gebeurde op verzoek van de faculteiten. Op basis van de ervaringen is de technische en praktische ondersteuning van docenten verbeterd. Ook is besloten om het project voort te zetten onder de noemer *Future Learning Spaces*. Een ander voorbeeld is het bij elkaar brengen van wensen en initiatieven voor een *E-portfolio* dat onder meer kan worden ingezet bij programmatisch toetsen. Meer voorbeelden van innovatie- en digitaliseringsprojecten vindt u [hier](#).

Co-creatie met studenten is een belangrijk onderdeel van de innovatie aanpak van de EUR. [Students-for-Students](#) faciliteert de CLI-initiatieven ter verbetering en aanvulling van het onderwijs. Een mooi voorbeeld is *LifeVersity*. Studenten organiseren daarbij online vaardigheids cursussen voor studenten. In 2022 namen ongeveer tweeduizend studenten deel aan cursussen, gericht op onder meer spreken in het openbaar, leiderschap, *wellbeing*, creativiteit & innovatie en carrière.

Docenten die een onderwijsinnovatie willen invoeren en evalueren, kunnen gebruik maken van *CLI-fellowships*. Er zijn jaarlijks twee rondes waarin aanvragen kunnen worden ingediend. Na een positief besluit financiert de CLI een deel van hun salaris, zodat zij één dag per week vrijgesteld zijn om hun project uit te voeren. Tijdens de looptijd houdt de *fellow* contact met de CLI en de andere *fellows*. Voorbeelden, lessen en resultaten delen ze met de community. In 2022 waren er dertig CLI-fellows actief. Het onderzoek van de *fellows* concentreert zich vooral rondom online en *blended* onderwijs, motivatie en welbevinden van studenten en docenten en vaardigheidsonderwijs.

In het kader van *Erasmus Education Research* zijn er ook twee PhD-studenten actief met steun van de CLI. Het eerste onderzoek gaat over '*Intercultural Communication Competence and Global Citizenship in Higher Education*' en het tweede onderzoek heeft als titel: '*Lost in transition? Access and academic success of diverse students in higher education*'.

Met dit onderzoek 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. Onder leiding van een *ambassador* is een interessante reeks researchlunches georganiseerd waarbij zowel de CLI-fellows als de PhD-studenten actief worden betrokken en zij de gelegenheid krijgen de voortgang of resultaten van hun werk te presenteren. Meer informatie over de CLI-fellows en onderzoekers, hun projecten en resultaten vindt u [hier](#).

## Diversiteit en inclusie

Om docenten op een laagdrempelige wijze toegang te geven tot *toolkits*, gidsen, handleidingen (over inclusief onderwijs en een inclusieve klas), is een [online kennisplatform](#) ontwikkeld met eenvoudig toepasbare *best practices*.

### Academic Outreach Program

In 2022 heeft het Academisch Outreach Programma 'Onze Toekomst Verbinden' grote stappen gezet om de toegankelijkheid van het hoger onderwijs te bevorderen. In co-creatie met schoolleiders, docenten, ouders en leerlingen van tien partnerscholen hebben wij een inclusief curriculum ontwikkeld. Het programma maakte verbindingen met meer dan dertig organisaties in de stad, waarmee activiteiten werd ontworpen die kinderen, jeugd en ouders op laagdrempelige wijze bekendmaken met de universiteit, studenten en onderzoek.

De inspanningen op scholen en in de stad werden grotendeels verzorgd door studenten (rolmodellen). Zij kregen training op thema's als kansen(on)gelijkheid in het onderwijs, rolmodel zijn, pedagogiek en didactiek. De positieve impact daarvan blijkt uit reacties van de leerlingen: "Juf, over zeven jaar kom ik hier ook studeren, beloofd!".

In 2022 zijn ook de eerste vier projecten van medewerkers en studenten afgerond die in 2020-2021 financiële steun ontvingen van het subsidieprogramma '*Building New Blocks*'. Twee projecten zijn inmiddels geïnstitutionaliseerd: het CARE onderwijsproject, een minor, en de *Dutch Caribbean Association* (DCA) een officiële studentenvereniging. De EUR startte verder de werkgroep *Soft Landing* binnen het lokale aansluitingsnetwerk van middelbare scholen en hogere onderwijsinstelling in Rotterdam (VO-HO netwerk). Samen met dit netwerk, met input van studenten, brengt de EUR in kaart welke factoren een zachte landing in het hoger onderwijs bevorderen.

### Sociale veiligheid/studenten

Een veilige leeromgeving voor iedere student is essentieel. Het voorkomen van seksueel geweld is ook voor de EUR een belangrijk doel. Amnesty International riep in 2022 hogescholen en universiteiten op om een manifest te ondertekenen. De EUR ondertekende dit manifest en committeerde zich aan de actiepunten uit dit manifest. Aanvullend op het eigen lopende plan, werden er onder meer trainingen en workshops gegeven over het geven en vragen van goedkeuring, (*consent*), en er is een bewustwordingscampagne gestart over ongewenst seksueel gedrag, o.a. getoond tijdens de Eurekaweek.

## Kwaliteitszorg en de ontwikkeling van het onderwijsaanbod

In 2022 zijn de nieuwe opleidingen *Genomics in Society* (onderzoek) en *Master Societal Transitions* door de NVAO geaccrediteerd. Twee postinitiële masteropleidingen werden beëindigd: de master Ethiek, Recht en Zorg en Commercieel Privaatrecht. De wo-master *Tinbergen Institute Research Master in Economics* werd omgezet in een *joint degree*. Het onderwijsportfolio zal in 2023 verder worden uitgebreid vanuit onder andere diverse samenwerkingen met internationale partners.

### Positieve besluiten accreditaties onderwijskwaliteit

In 2022 zijn veertien opleidingen in het kader van de externe accreditatie volgens het NVAO-beoordelingskader geïnspecteerd en positief beoordeeld.

### Opleidingskwaliteit borgen: tussentijdse evaluaties

Acht opleidingen nodigden een panel uit voor *peer-review* in het kader van de tussentijdse opleidingsevaluaties. Die zijn een vast onderdeel van de kwaliteitszorg binnen de EUR. Opleidingen houden zo zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Ook kunnen ze aan de slag met ontwikkelgerichte aanbevelingen. De manier waarop de EUR de tussentijdse opleidingsevaluatie uitvoert, is geëvalueerd en wordt met het oog op instellingsaccreditatie in 2023 verder doorontwikkeld.

### Evaluatie van initiatieven om onderwijskwaliteit te verbeteren

Op basis van de onderwijsvisie van de EUR voeren faculteiten innovaties uit in hun onderwijs op verschillende thema's. Die thema's zijn verbonden aan impactleren, de professionele ontwikkeling van de student, het welzijn van de student en docentprofessionalisering. Begin 2022 verscheen een rapport van een panel van *peers*. Zij adviseerden de onderwijsvisie verder aan te scherpen op drie thema's. Op basis hiervan werden eind 2022 dialogen gevoerd die faculteiten overstegen. Het leidde tot aanscherping van de onderwijsvisie. Tijdens drie conferenties spraken studenten, docenten, beleidsmedewerkers en bestuurders vanuit alle faculteiten met elkaar over het belang van de *Erasmian Values*, Impact, en de *Erasmian Classroom*. Deze gesprekken geven voeding aan de visie die in 2023 definitief wordt opgesteld.

### Kwaliteitscultuur

Faculteiten die deelnemen aan dialogen die de faculteit overstijgen, is een belangrijk onderdeel van de wijze waarop de EUR de kwaliteitscultuur vormgeeft. Die cultuur kenmerkt zich immers door het 'goede gesprek'. Naast het halfjaarlijks overleg van het College van Bestuur met de faculteiten, wordt tussen de faculteiten ontwikkelingsgericht geleerd in de '*Communities of Practice*'. Deze *communities* worden geleid door academische leiders. De uitkomsten hiervan worden gedeeld met de leiders van de gezamenlijke faculteiten.

## Opleidingstabel

tabel 1

	Opleiding	NVAO- besluit	datum besluit	type aanvraag
<b>Aanvragen ingediend in 2021, besluit in 2022</b>				
	M Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research)	positief	6-4-2022	Accreditatie bestaande opleiding
	M European Master in Health Economics and Management (joint degree)	positief	13-7-2022	Accreditatie bestaande opleiding
	M Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy	positief	14-2-2022	Accreditatie bestaande opleiding via European Approach
<b>Aanvragen ingediend in 2022, besluit in 2022</b>				
1	M Clinical Research (research)	positief	27-6-2022	Accreditatie bestaande opleiding
2	M Health Sciences (research)	positief	6-7-2022	Accreditatie bestaande opleiding
3	M Infection and Immunity (research)	positief	27-6-2022	Accreditatie bestaande opleiding
4	M Molecular Medicine (research)	positief	27-6-2022	Accreditatie bestaande opleiding
5	B Nanobiologie (joint degree)	positief	31-1-2023	Accreditatie bestaande opleiding, via TUDelft (penvoerder)
6	M Nanobiologie (joint degree)	positief		Accreditatie bestaande opleiding, via TUDelft (penvoerder)
<b>Panelbezoek in 2022, aanvraag in 2023</b>				
7	B Econometrie en Operationele Research			Accreditatie bestaande opleiding
8	B Economie en Bedrijfseconomie			Accreditatie bestaande opleiding
9	B Fiscale Economie			Accreditatie bestaande opleiding
10	M Accounting, Auditing and Control			Accreditatie bestaande opleiding
11	M Econometrics and Management Science			Accreditatie bestaande opleiding
12	M Economics and Business			Accreditatie bestaande opleiding
13	M Fiscale Economie			Accreditatie bestaande opleiding
14	M Executive Master of Finance and Control			Accreditatie bestaande opleiding

## Tussentijdse opleidingsevaluatie

tabel 2

Tussentijdse opleidingsevaluaties	Panelbezoek
B Gezondheidswetenschappen	3-10-2022
M Health Economics, Policy and Law	3-10-2022
M Zorgmanagement	3-10-2022
B Criminologie	8-11-2022
M Criminologie	8-11-2022
B Liberal Arts and Sciences	10-11-2022
M Maritime Economics and Logistics	2-12-2022
M Neuroscience (research)	7-12-2022



### UITGELICHT

#### Een verfrissende manier van leren

De ontwikkeling van het onderwijs aan de EUR staat niet stil. Zo gebruiken we elementen uit games. Studenten kunnen tijdens hun bachelor-studie Rechten via een *online escape room* met elkaar praten, puzzels oplossen en opdrachten maken.

Erasmus X zet nieuwe technologieën in om het onderwijs te innoveren. Op verzoek van *Erasmus School of Law* vernieuwde Erasmus X een module van het vak Juridisch Academische Vaardigheden, onderdeel van de bachelor Rechtsgeleerdheid.

### UITGELICHT

#### De Impact Ruimte

Binnen de Impact Ruimte werken studenten vanuit verschillende disciplines samen met docenten en maatschappelijke partners aan een maatschappelijk vraagstuk. In 2022 hebben de studentengroepen zich gericht op het thema 'Sport en jeugd' in Rotterdam-Zuid. In de Impact Ruimte worden de studenten uitgedaagd het vraagstuk te ontleden en in verschillende lagen af te pellen om het beter te doorgronden en het, indien nodig, te herformuleren en mogelijke interventies te bedenken.



## Hoofdstuk 4 Kwaliteit – Zes thema's, één universiteit



In 2022 ontving de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) initieel € 16,502 miljoen<sup>1a)</sup> in het kader van de Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs (Kwaliteitsafspraken).

De Kwaliteitsafspraken dragen bij aan de uitwerking van de thema's van de kwaliteits- en innovatiekalender die de EUR in 2019 opstelde om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

De thema's zijn:

- het versterken van de innovatiecapaciteit en de professionaliteit van de docent (OC&W-thema's 4 en 6);
- de verbetering van het welzijn en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten (OC&W-thema's 1 en 2);
- het implementeren van onderwijs dat studenten in staat stelt om ingewikkelde en complexe problemen op basis van realistische vraagstukken in de buitenwereld te leren begrijpen (impactgedreven leren, OC&W-thema 4);
- de verbeteringen op het gebied van onlineonderwijs – mede ingegeven door de geleerde lessen uit de Covid 19-pandemie (OC&W-thema's 4 en 5).

De EUR Community voor Leren en Innoveren (CLI) ondersteunt de faculteiten op het gebied van docentprofessionalisering en onlineonderwijs (OC&W-thema's 4 en 5). Het programma Erasmus X jaagt innovaties aan om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Dit hoofdstuk gaat over de bestedingen en de voortgang met betrekking tot het jaar 2022.

<sup>1a)</sup> In de Rijksbijdragebrief is € 470.000 toegevoegd voor marktaandeel- en prijspeilcorrectie.

## Financiële verantwoording 2022

Tabel 3 toont de bestedingen op basis van de thema's die door het ministerie van OC&W zijn aangegeven in de kaderregeling Kwaliteitsafspraken. Er was een lichte onderbesteding (15%) ten opzichte van de toegekende middelen. Dat komt door investeringen die zijn gedaan binnen het thema onderwijsdifferentiatie. Die investeringen bleven trouwens gelijk ten opzichte van 2021. De verhoogde toegekende middelen werden niet volledig benut, met name omdat het thema "impactleren" middelen reserveerde voor de opschaling van dit onderwijs vanaf 2023. Voor het overige werden de middelen zoals begroot besteed.

### Overzicht investeringen per thema Kwaliteitsafspraken 2022, x € 1.000.

tabel 3

OCW Thema	Realisatie 2021	Budget 2022	Realisatie 2022
1 Kleinschalig intensief	3.935	4.178	4.054
2 Meer en betere begeleiding	3.169	2.704	2.632
3 Studiesucces	32	0	0
4 Onderwijsdifferentiatie	6.162	7.472	6.338
5 Onderwijsfaciliteiten	145	248	274
6 Professionalisering/docentkwaliteit	538	638	688
Nog nader te verdelen		1.261	0
	13.982	16.502	13.987

De EUR gebruikt intern andere themabenoamingen dan de regeling van het ministerie van OC&W in 2018 opstelde. De reden is dat de EUR-begrippen beter de ambities van de universiteit weergeven ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. De koppeling met de OC&W-thema's wordt altijd aangegeven.

Tabel 4 toont de besteding volgens de gekozen thema's van de EUR. Wat onder deze thema's wordt verstaan en wat de vorderingen waren in 2022, staat verderop in de inhoudelijke toelichting. De afname op het thema Innovatiecapaciteit komt doordat faculteiten scholingsactiviteiten op dit gebied afronden.

### Overzicht investeringen per thema EUR 2022, x € 1.000.

*tabel 4*

EUR-thema	Realisatie 2021	Budget 2022	Realisatie 2022
1 Personal Professional Development	3.805	3.765	3.996
2 Innovation Capacity	3.771	3.635	2.836
3 Personal Learning Online Facilities	2.654	2.709	2.288
4 Student Wellbeing	480	440	508
5 Impact at the Core	923	1.430	1.050
6 Innovative Space	1.006	1.350	1.264
7 CLI	1.343	2.000	2.045
Nog nader te verdelen		1.172	
Grand Total	13.982	16.502	13.987

Tabel 5 biedt het overzicht van de bestedingen per faculteit. ESHCC en FGG/Erasmus MC beginnen met ingang van het collegejaar 2023-2024 aan een tweede investeringsperiode. Begin 2023 overleggen ze met de medezeggenschap over de programma's en projecten die de komende jaren mogelijk worden ingezet. Dit verklaart de onderbesteding in 2023. Oorzaak van de onderbesteding van ESE zijn de problemen met het aantrekken van nieuw personeel.

### Overzicht investeringen per faculteit EUR 2022, x € 1.000.

*tabel 5*

	Realisatie 2021	Budget 2022	Realisatie 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
FGG/EMC	1.727	1.547	773	2.586	760
ESE	1.787	2.267	1.777	2.838	3.135
ESHPM	353	340	439	429	538
ESL	1.818	1.786	1.587	2.128	1.971
ESSB incl. EUC	1.919	1.484	1.990	2.278	2.358
ESHCC	445	490	361	518	518
RSM	1.914	1.911	1.919	2.442	2.446
ESPhil	266	251	273	303	332
Grand Total	10.229	10.076	9.120	13.522	12.058



In tabel 6 is een overzicht opgenomen van de bestedingen op centraal universiteitsniveau waarmee de faculteiten worden ondersteund. De onderbesteding met betrekking tot het programma *Impact at the Core* wordt verklaard door een reservering waarmee in de aankomende jaren het onderwijs in impactleren wordt versterkt.

## Overzicht investeringen centrale programma's EUR 2022, x € 1.000.

tabel 6

	Realisatie 2021	Budget 2022	Realisatie 2022	Δ Realisatie vs. budget	% Realisatie vs. Budget	prognose 2023	prognose 2024
Innovative Space	1.006	1.261	1.264	3	0%	1.300	1.198
Impact at the Core	923	1.430	1.050	-380	-27%	1.268	1.440
Student Wellbeing	480	440	508	68	15%	415	440
CLI	1.343	2.000	2.045	45	2%	2.930	2.930
Nog nader te verdelen		1.291		-1.291			
Grand Total	3.752	6.426	4.867	-1.559		5.913	6.008

## De midterm evaluatie van de kwaliteits- en innovatiekalender van het onderwijs

**De plannen voor de Kwaliteitsafspraken zijn opgenomen in de kwaliteits- en innovatiekalender. Dit zijn de belangrijkste veranderingen:**

### Opvolgen van midterm-evaluatie

Vanwege de voortdurende verbetering van de uitvoering van de kwaliteits- en innovatiekalender is begin 2022 een brede midterm evaluatie afgerond. Meer dan tweehonderd vertegenwoordigers uit de academische gemeenschap deden mee aan een gesprek over deze evaluatie. De evaluatie leidde tot een aantal concrete adviezen over de verdere aanscherping van de kwaliteit van het onderwijs. Deze aanscherping vond plaats in de tweede helft van 2022 in de vorm van drie universiteitsbrede dialogen met de volgende thema's: 1. Hoe wordt de persoonlijke ontwikkeling van de student gevoed door de waarden van de EUR; 2. Hoe krijgt dit zijn weerslag in een meer toegespitste visie op impactgedreven leren? 3. Hoe vertalen we de lessen van de Covid 19-pandemie naar beter online onderwijs?

### Extra middelen voor faculteiten en de centrale programma's vanaf 2023

De EUR kreeg over de periode 2019 tot en met 2022 meer studenten. Dat betekent dat er ook meer middelen beschikbaar kwamen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Na een berekening van de resterende middelen op basis van de gestegen studentenaantallen, kregen de faculteiten van het College van Bestuur in het tweede kwartaal van 2022 die extra middelen toegekend voor de periode 2023 en 2024. Daarmee kunnen de faculteiten met instemming van de medezeggenschap in 2023 en 2024 extra maatregelen nemen. In mei 2022 bespraken de faculteiten samen op welke thema's kon worden gefocust. Medio september 2022 had een merendeel van de faculteiten de nieuwe plannen klaar. Ze zijn besproken en soms zelfs gezamenlijk ontworpen met de medezeggenschap. De facultaire medezeggenschap stemde eind 2022 in met de besteding. Een verantwoording heeft vanaf 2023 plaats.

Ook voor de centrale programma's komen extra middelen beschikbaar. Tussen september en december 2022 vond brede afstemming plaats over de aanscherping van thema's in aanwezigheid van de Universiteitsraad. Het resultaat waren drie dialogorapportages waarmee de onderwijsvisie in 2023 wordt aangescherpt. In samenspraak met de

Universiteitsraad worden thema's aangewezen waarop extra wordt geïnvesteerd.

### Versnelling van online leren door CLI

In 2021 werden via het project 'EU\_online' al middelen gereserveerd om in 2022 de online onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit onlineonderwijs wordt ontworpen en docenten werken aan de bijbehorende didactiek. Ook wordt een sociale omgeving gecreëerd voor studenten die door omstandigheden het onderwijs volledig of grotendeels online volgen.

### Visie op impactgedreven onderwijs: opmaat voor opschaling

Uit de midterm-evaluatie bleek dat er een grote behoefte is om studenten vaardig te maken in het academisch benaderen van complexe, realistische uitdagingen. Er komt in het derde jaar van de bacheloropleidingen en in de masteropleidingen meer ruimte voor studenten om aan realistische casuïstiek te werken met partners van binnen en buiten de universiteit.

### Manifest studentenwelzijn: studentsucces steeds meer centraal

Tijdens de opening van het academisch jaar 2022-2023 ondertekenden rector magnificus Annelien Bredenoord en de vice-decanen onderwijs van alle faculteiten een manifest over studentenwelzijn. In het manifest zijn zeven punten opgenomen om een beter welzijn voor alle studenten aan EUR te creëren.

### Studentenhuiskamer krijgt een definitieve plaats op campus

Na een tijdelijke behuizing, werd een nieuwe huiskamer, de *Living Room*, geopend in het nieuwe Langeveldgebouw. De huiskamer wordt dagelijks door meer dan honderd studenten bezocht om te ontspannen of om informatie te krijgen over het verbeteren van het persoonlijk welzijn.



## Toelichting op de voortgang kwaliteits- en innovatiekalenders (2019-2024)

Om een beter inzicht te krijgen wat de investeringen in 2022 opleverden, volgt hier een overzicht per thema.

### Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (OC&W-thema's 1 en 2)

De projecten richten zich op meer en betere begeleiding in kleine groepen van studenten in het vaardighedenonderwijs.

Doelstellingen voor de periode 2019-2024:

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

Faculteiten stellen de plannen persoonlijke- en professionele ontwikkeling van studenten op en voeren ze uit. Studentenwelzijn is een centraal programma dat in samenwerking met de faculteiten het brede welzijn van studenten versterkt.

### *Wijzigingen ten opzichte van 2021*

In de periode 2019-2021 is veel vaardigheidsonderwijs ontwikkeld. Conclusie uit de midterm-evaluatie in 2022 is dat veel vaardigheidsonderwijs zich richt op academische- en leervaardigheden en op arbeidsmarktoriëntatie. In de toekomst is meer focus nodig op de bredere ontwikkeling van de student in het kader van impactgedreven onderwijs.

In 2022 werd een aantal projecten over het ontwikkelen van studie- en leervaardigheden en arbeidsmarktvaardigheden afgerond door de faculteiten. Die cursussen zijn opgenomen in de studieprogramma's, met name in de bacheloropleidingen (ESHCC, FGG/Erasmus MC, RSM, Esphil, ESL). Studenten zijn tevreden over de cursussen.

Projecten uit de kwaliteits- en innovatiekalender over de bredere competentie-ontwikkeling zijn voortgezet of zelfs uitgebreid. Dat geldt bijvoorbeeld voor het *MentorMe* programma van RSM, gericht op de brede persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten. Een ander voorbeeld is het project 'Verrijking van de leerervaring' van de *Erasmus School of Philosophy*, waarbij studenten met studieactiviteiten buiten de studie zich breder ontwikkelen.

### Studenten Welzijn in 2022 (OC&W-thema 2)

Onlosmakelijk onderdeel van de persoonlijke ontwikkeling van de student is het persoonlijk welzijn van elke student, ongeacht diens achtergrond of persoonlijke omstandigheden. Doelstellingen zijn:

- Het creëren van een laagdrempelige, niet commerciële plek om elkaar te treffen in de vorm van een studentenhuiskamer (in het kader van preventie);
- Het verbeteren van de informatie over studentenwelzijn in de vorm van een welzijnsplatform (MyEur) waarin informatie makkelijk te vinden is en waar studenten laagdrempelig hulp kunnen vragen;
- Professionalisering van de hulpstructuur voor studenten;
- Verzamelen van data over studentenwelzijn (onder meer met de studentenmonitor).

### *Wijzigingen ten opzichte van 2021*

In 2022 zijn alle doelstellingen van projectplannen gerealiseerd. Met effect: uit de studentenmonitor 2022 lijkt een lichte verbetering op te treden in het welzijn van studenten. De studenthuiskamer doet zijn werk. Deze trekt dagelijks honderd studenten aan, al zo'n 18.000 sinds de opening.

De webpagina van het welzijnsplatform had 42.000 pagina-bezoeken. Met een manifest, ondertekend door de Rector Magnificus en de vice-decanen van alle faculteiten, is een belangrijke stap gezet naar een volgende fase van het implementatieplan. Dat is de versterking van de aandacht voor het welzijn van de student binnen het onderwijs.

### **Investeren in innovatiekracht van docenten (OC&W-thema 6)**

De innovatiekracht van docenten wordt primair door de CLI ondersteund. CLI ontwikkelde een aanbod voor docenten dat hen in staat stelt de kwaliteit en innovatie van hun onderwijs te versterken. Het aanbod van de CLI maakt het mogelijk voor docenten om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe en zich ontwikkelende ideeën over goed onderwijs. Specifiek gaan de korte cursussen van de CLI over impactgedreven onderwijs, nieuwe didactische inzichten uit de wetenschap en nieuwe technologische en online mogelijkheden.

### *Wijzigingen ten opzichte van 2021*

Alle subdoelstellingen voor 2022 zijn behaald. Er namen 378 docenten deel aan het portfolio van 21 korte cursussen (microlabs) die sinds de start van de kwaliteitsafspraken werden ontwikkeld. Sinds de start van de regeling Kwaliteitsafspraken volgden 1312 docenten een *microlab* over onderwerpen zoals impactleren, (online) didactiek en duurzaamheid. Via webinars werden docenten in 2022 nog directer ondersteund bij hun kennisvragen. In TeachEUR is inmiddels een databank met meer dan 56 didactische werkvormen beschikbaar.

Een tweede belangrijk instrument van de CLI om docenten in de gelegenheid te stellen 'evidence based' te innoveren, is het faciliteren van docenten in de vorm van *fellowships*. Inmiddels zijn dertig *fellows* actief op alle thema's van de kwaliteits- en innovatiekalender van de EUR. Zij wisselen ervaringen uit in een *Community of Practice*. De *Communities of Practice* zijn een belangrijk instrument van de CLI om met docenten in gesprek te gaan over hoe zij zich verder ontwikkelen en wat zij daarbij nodig hebben. De *Community of Practice* van docenten kwam regelmatig bij elkaar.

### **Persoonlijk en Online Leren (OC&W-thema 4 en 5)**

Persoonlijk en online leren gaat over het vernieuwen van de online leeromgeving voor studenten en die studenten daardoor beter uitdagen. Innovaties stellen studenten in staat om: 1. buiten de campus en in hun eigen tijd te leren; 2. meer en betere feedback op het leerproces te ontvangen; 3. het onderwijs aan te passen aan specifieke leervragen. Faculteiten besteden zelf veel aandacht aan het ontwerp van een online leeromgeving, maar de aanjaag- en ontwikkelingsfunctie van de CLI is cruciaal. Daarnaast worden de faculteiten en de CLI versterkt door de 'out of the box'-experimenten van Erasmus X, het innovatielab dat in co-creatie met studenten initiatieven ontwikkelt.

### *Wijzigingen ten opzichte van 2021*

De CLI behaalde in 2022 alle afspraken op het gebied van persoonlijk en online leren. Het centrum ondersteunde 43 aanvragen van faculteiten, zoals bijvoorbeeld de vraag rondom Edubadges. Dat is een certificaat dat een student ontvangt na een extra activiteit in het kader van bijvoorbeeld impactleren. In het project Edubadges experimenteert de CLI in samenwerking met alle faculteiten met principes op het gebied van flexibel onderwijs. Die zijn in de toekomst belangrijk voor studenten.

Het herontwerp van onlineonderwijs naar aanleiding van de Covid 19-pandemie is voor een groot deel belegd bij de CLI. Vier projecten met nieuwe technologieën voor online en hybride onderwijs zijn in 2022 getest. Een voorbeeld is het project E-portfolio waardoor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student wordt gevolgd. Verder bouwt CLI verder aan de ontwikkeling van online didactiek en onderwijsontwerp in het programma EU-online.

Bij de facultaire projecten rondde FGG/Erasmus MC drie belangrijke online leren projecten af. De opbrengsten worden in de opleidingsprogramma's van geneeskunde gebruikt. De investeringen in het versnellingsplan online leren en toetsen en het verbeteren van de hybride en online collegezalen bleven ongewijzigd. Bij ESHCC, RSM en Esphil bleef de inzet op de thema's *Personalized* en *Online Leren* ongewijzigd. De *Erasmus School of Economics* zag de investeringen enigszins groeien, maar dat leidde niet tot een wijziging in de innovatieprojecten op dit thema.

#### **Persoonlijk en Online Leren: acceleratie door Erasmus X (OC&W-thema 4)**

Erasmus X initieert innovaties waarmee problemen op een andere manier worden aangepakt, gericht op betere oplossingen. Ook gaat het erom om op meer uitdagende en effectievere manieren onderwijs aan te bieden. Het radicale innovatieproces dat Erasmus X hanteert, betekent dat niet alle innovaties tot implementatie leiden; de projecten die Erasmus X in 2022 uitvoerde, laten echter vooral zien welke brede impact Erasmus X heeft op studenten, docenten en de leerervaring bij veel faculteiten. Net zoals bij gepersonaliseerd en online leren, test Erasmus X nieuwe aanpakken die impactgedreven leren een boost geven. De motor was vorig jaar het project *Redefining the Classroom*. *Redefining the Classroom* bouwt een nieuwe manier van leren in de wijk en doet dat met studenten, scholen in de wijk en andere partners. In het HefHouse wordt samen met de gemeente en de Hogeschool Rotterdam gewerkt aan een verbinding met de jongeren in de wijk. Ook ontwikkelen studenten van de EUR en van Europese partnersteden gemeenschappelijke projecten. Studenten van het Erasmus University College vervullen hier een maatschappelijke stage samen met Stichting Werkshop en studenten van de *Rotterdam School of Management*. Ze gebruiken het HefHouse als springplank om projecten uit te voeren die maatschappelijke impact hebben. De aanpak wordt ontwikkeld in samspraak met faculteiten en met *Impact at the Core*. In 2023 wordt onderzocht of en hoe *Redefining the Classroom* helpt bij de opschaling van het impactleren van alle faculteiten.

#### *Ace yourself App*

De EUR hecht veel waarde aan het vergroten van de toegankelijkheid voor studenten uit het voortgezet onderwijs. Hoe versterk je de veerkracht van studenten die willen starten bij de EUR en hoe vergroot je hun kansen op succes? Een deel van de oplossing ligt in een app die studenten helpt om hun zelfinzicht te vergroten en hun studie- en zelfregulerende en studievoordigheden te versterken en aankomende studenten helpt bij de voorbereiding op hun studie. Samen met veertig partners is in 2022 verder gewerkt aan het functioneel ontwerp van deze app. Niet alleen de EUR en scholen in de regio hebben interesse, ook VU Amsterdam en de universiteiten van Tilburg en Maastricht gaan er gebruik van maken.

#### *Augmented University*

Hoe ontwerp je een digitale universiteit die grote groepen studenten beter ondersteunt tijdens de start van hun studietraject? Die vraag is relevant vanwege de schaalgrootte van een universiteit en de verscheidenheid aan (digitale) platformen waarop informatie met de studenten wordt gedeeld. Digitaal is handig omdat nu eenmaal niet alles fysiek kan. Online-voorzieningen zijn bovendien ruimer toegankelijk dan een fysiek loket.

De ontwikkeling leidde tot het project '*Augmented University*'. Na onderzoek werd in samenwerking met de *Erasmus School of Law* een app ontworpen die studenten helpt bij het begin van hun studie en hen helpt beter informatie over hun studie te vinden. Een groep van 608 studenten testte de app. Uit onderzoek bleek dat studenten die de app gebruikten, beter geïnformeerd waren en zich beter geïnformeerd voelden dan andere studenten. De *Erasmus School of Law* besloot daarom de app volledig te integreren in de faculteit. Bij aanvang van het nieuwe studiejaar werd de app geïntroduceerd voor alle studenten bij de *Erasmus School of Law*. Driekwart van de studenten downloadde de app. De app wordt ook geïntroduceerd bij de nieuwe faculteiten (ESSB, ISS).

### *Online Virtual Campus*

Hoe daag je studenten op nieuwe manieren uit om hun kennis te gebruiken om gezamenlijk uitdagingen op te lossen? Erasmus X ontwikkelde in 2020 een virtuele campus tijdens de Covid 19-pandemie die de prestigieuze 'best class award' won. Deze virtuele campus werd ook in 2022 verder ontwikkeld. Er zijn cursussen ontwikkeld en geïmplementeerd bij de Erasmus School of Law, de Erasmus School of History and Communication and de Rotterdam School of Management. Kern van de innovatie is dat studenten in online en gamified leeromgevingen worden uitgedaagd om hun kennis te gebruiken om uitdagingen op te lossen. Uitgangspunt is dat studenten in zo'n leeromgeving hun kennis leren toepassen. Het gaat hier dan om grote groepen studenten, bij de Erasmus School of Law bijvoorbeeld om 1500 studenten in één cursus.

### **Impactgedreven leren (OC&W-thema 4)**

Het is de ambitie van de EUR om met haar onderzoek en onderwijs bij te dragen aan het creëren van positieve impact op belangrijke en complexe uitdagingen. *Impact at the Core* startte in 2020. Het programma richt zich op het ontwikkelen van impactgedreven onderwijs. Doel is om in 2024 iedere student in ieder studieprogramma van de EUR tenminste één keer onderwijs aan te bieden waarbij studenten samen met direct belanghebbenden van buiten de universiteit werken aan maatschappelijke en/of transitie-vraagstukken. Verder is het de bedoeling een uitvoerbaar en betaalbaar didactisch model te ontwerpen. Docenten moeten voldoende worden ondersteund door instrumenten die helpen bij het samenwerken met de buitenwereld. Een voorbeeld is een *stakeholder* managementsysteem.

### *Nieuw ontworpen vakken ten opzichte van 2021*

Het afgelopen jaar zijn 31 vakken opnieuw ontworpen. De ervaringen werden samengevat, besproken en gebruikt voor een ontwerp dat voor onderwijs bij alle programma's bruikbaar is. Het onderwijs wordt in de komende jaren aangeboden voor alle studenten. Daarom is een aantal dingen ontworpen in 2022:

- Een gedeelde visie op impactleren die gedragen wordt door alle faculteiten;
- Een didactisch *framework* dat taken en rollen van docenten en partners van buiten de universiteit beschrijft, specifiek gericht op het laatste jaar van de bachelor;
- Een pilot in een minor (*Impact Space*) waarmee het didactisch *framework* is getest en geëvalueerd. Het blijkt bruikbaar voor studenten, stakeholders en docenten;
- Een pilot van een digitaal instrument dat docenten helpt bij het organiseren van contacten met stakeholders in opdrachten die aantrekkelijk zijn voor studenten. Het is geïmplementeerd bij de *Erasmus School of Law* en kan worden gebruikt voor andere faculteiten;
- Een samenwerking met de hoger onderwijsinstellingen in Rotterdam en de gemeente met betrekking tot energietransitie en veerkracht;
- Een interdisciplinaire masteropleiding bij de *Erasmus School of Philosophy* die als blauwdruk kan dienen voor het ontwikkelen van impactgedreven onderwijs in het masterportfolio;

- Een model van experimenteel en impactgedreven onderwijs bij de *Rotterdam School of Management*; diverse cursussen impactgedreven onderwijs bij *Erasmus School of Law*;
- De doorontwikkeling van onderwijs aan *honours* studenten bij *Erasmus School of Social and Behavioral Science* en *Vital Cities, Vital Citizens*.

## Bevindingen Raad van Toezicht en Universiteitsraad

### Bevindingen Raad van toezicht

De Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht neemt kennis van de genomen maatregelen die dienen ter versterking van de kwaliteit van het onderwijs in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarnaast neemt zij kennis van de wijze waarop de middelen die beschikbaar waren in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs, worden ingezet. Zij voelt zich goed geïnformeerd en is verheugd dat de Erasmus Universiteit goede stappen neemt in de versterking van het studentsucces & studentenwelzijn en de kwaliteit van onderwijs die studenten geboden wordt.

### Kwaliteitsafspraken

De Kwaliteitscommissie was in 2022 betrokken bij de afronding van de *midterm* evaluatie van de programma's en initiatieven die worden uitgevoerd op basis van de Kwaliteitsafspraken. Zij nam kennis van de opbrengsten van de maatregelen gericht op het welzijn van de studenten in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. De Kwaliteitscommissie ontving uitgebreide informatie over de voortgang en tussentijdse uitkomsten van alle betrokken programma's en kreeg in de aanloop van de jaarlijkse verslaglegging informatie over de realisatie van de projecten in 2022.

De Kwaliteitscommissie nam kennis van de aanbevelingen van het panel van de *midterm* evaluatiecommissie. Het *panel of peers* adviseerde om nog meer samenhang aan te brengen in het implementeren van impact gedreven onderwijs en een duidelijkere verbinding te maken met de Erasmiaanse Waarden. De Kwaliteitscommissie heeft er vertrouwen in dat deze samenhang tot stand wordt gebracht door het herformuleren van een samenhangende onderwijsvisie waarmee de universiteit in de tweede helft van 2022 startte. Hiertoe zijn drie dialogen georganiseerd met een brede vertegenwoordiging vanuit studenten, docenten, stafmedewerkers en vertegenwoordigers van de medezeggenschap. Het leiderschap van de faculteiten heeft uitgebreid gediscussieerd over de betekenis van de Erasmiaanse waarden en impact gedreven onderwijs. De Kwaliteitscommissie ziet deze dialogen als een bekrachtiging van de observatie van het panel, dat er een stevige kwaliteitscultuur is bij de Erasmus Universiteit. Faculteiten slagen er steeds beter in om gezamenlijk uitgangspunten voor het onderwijs en de onderwijskwaliteit te bepalen. De Kwaliteitscommissie is verheugd over de reflectie van de Universiteitsraad dat ook zij zich beter betrokken voelt.

De Kwaliteitscommissie ziet daarnaast verbeterpunten die aankomende periode de aandacht verdienen. Deze betreffen de aanbeveling van het *midterm review panel* om beter inzicht te krijgen in de daadwerkelijke effecten van de verschillende projecten voor student en docent in het hier-en-nu. Tweede belangrijke aandachtspunt betreft de verdere inrichting van het systeem van kwaliteitszorg. Het rapport van de *midterm* commissie gaf aan dat de werking van het kwaliteitszorgsysteem niet is geëvalueerd. De Kwaliteitscommissie heeft er vertrouwen in dat dit punt in 2023 goed wordt opgepakt, mede in samenhang met de implementatie van de vastgestelde onderwijsvisie

### 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. De middelen hebben bijgedragen aan het versterken van de sociale binding en cohesie van studenten; het bespreekbaar maken van het mentale welzijn van studenten en het uitbreiden van de voorzieningen voor studenten die dit nodig hebben. De Kwaliteitscommissie heeft er vertrouwen in dat de geleerde lessen hun plek vinden in het verbeteren van in- en doorstroom alsmede het welzijn van studenten.

## Bevindingen Universiteitsraad

Wat nu volgt is de reflectie van de HoKa-werkgroep van de Universiteitsraad met betrekking tot de ontwikkelingen van de HoKa-investeringen in het afgelopen jaar. Deze reflectie is opgesteld in het kader van het Jaarverslag 2022 van de Erasmus Universiteit (EUR) en is een onderdeel van de evaluatie van de Kwaliteitsafspraken bij de EUR. Het verdient vermelding dat dit document is geschreven door de huidige leden van de HoKa-werkgroep van de Universiteitsraad; een aantal van hen heeft gewerkt aan de HoKa-gerelateerde thema's in het academisch jaar 2022-2023 en was daarom aanwezig bij de opstelling en vastlegging van de oorspronkelijke HoKa-gerelateerde plannen noch tijdens de eerste twee kwartalen van 2022.

Dit reflectiedocument bestaat uit diverse delen. Ten eerste bevat het een algemene samenvatting van de HoKa-gerelateerde investeringen. Ten tweede beschrijft het de sterke en zwakke punten van elk van de centrale HoKa-projecten (*Student Wellbeing*, *Impact at the Core*, *ErasmusX*, en *Center for Learning and Innovation*). Ten derde worden er namens de HoKa-werkgroep conclusies en aanbevelingen gegeven ten aanzien van het HoKa-project.

## Globaal overzicht van de HoKa-investeringen door de HoKa-werkgroep

De HoKa-werkgroep heeft een aantal voor- en nadelen van het huidige functioneren van de HoKa-investeringen uiteengezet. Wat de voordelen betreft, is het de HoKa-werkgroep opgevallen dat er een goede en proactieve samenwerking is met de verschillende vertegenwoordigers en beleidsmakers van elk project. Het uitgangspunt is bijvoorbeeld dat alle leden een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en het functioneren van de projecten door middel van consistente en periodieke vergaderingen. Op deze manier worden de meningen van de Universiteitsraad in een vroeg stadium verwerkt en ook nog eens meegenomen in de definitieve besluitvormingsstadia van de HoKa-projecten, zowel wat betreft co-creatie als qua financiën. Verder bieden de HoKa-projecten ruimte voor samenwerking tussen verschillende faculteiten. Dit vergroot de opties voor interdisciplinariteit bij de EUR en sluit daarmee aan bij de onderwijsvisie van de EUR.

Daarnaast worden de HoKa-projecten in toenemende mate geïmplementeerd in vaardigheidsvakken binnen bacheloropleidingen. Dit is gunstig omdat een groot deel van de studentenpopulatie baat heeft bij toegang tot deze innovaties en bij de voortzetting van deze projecten na de HoKa-investeringsregeling via een meer centraal gefinancierde regeling.

De HoKa-investeringen zorgen echter ook voor diverse uitdagingen en kennen zwakke punten. Er zijn nog steeds veel bureaucratische behoeften waarin moet worden voorzien en die hebben een negatief effect op de tijd die nodig is om projecten te starten. Daarmee komen we op een tweede minpunt, namelijk dat leden van de Universiteitsraad vaststelden dat diverse door HoKa gefinancierde projecten minder effect hebben voor huidige studenten en waarschijnlijk pas worden geïmplementeerd of voordeel opleveren in latere jaren.

Vanuit het perspectief van de Universiteitsraad kan de monitoring van HoKa bovendien verwarrend zijn. Doordat de HoKa-plannen vier jaar geleden zijn opgesteld en doordat de samenstelling van de overlegorganen per jaar of per twee jaar opnieuw wordt bepaald, bestaat het risico van een gebrek aan continuïteit in het toezicht op de voortgang



van het project. De activiteiten van het academisch jaar 2022-2023 zijn langzaam en met enige vertraging van start gegaan, vooral door verwarring over de activiteiten die werden vereist van de overlegorganen van HoKa.

Daarnaast wordt er in de waarden van de EUR veel belang gehecht aan duurzaamheid. Daarom wil de HoKa-werkgroep in het kader van de EUR-waarden meer focus op duurzaamheid zien binnen de HoKa-projecten.

Ten slotte wijzen de leden van de U-raad op een gebrek aan passende maatregelen als het gaat om de impact van HoKa-projecten op onderwijs en de huidige studentenpopulatie. Meer in het bijzonder is het moeilijk om te beoordelen of ze meer voordelen opleveren dan alleen de tevredenheid van de studenten die deze projecten hebben aangedragen.

## Centrale HoKa-projecten van de EUR

### Student Wellbeing

Het project *Student Wellbeing* boekte veel vooruitgang met de haar subprojecten. De *Living Room* en de *Personal Support Hub* kregen bijvoorbeeld een permanente locatie op de campus, op een centrale plek op de begane grond van het pas geopende *Langeveld Building*. Daarmee slaagt de *Living Room* erin om veel studenten te trekken. Ook kijken we, na de ondertekening van het *Student Wellbeing Manifest* door de rector magnificus en de prodecanen onderwijs, verwachtingsvol uit naar de ontwikkelingen binnen het project *Student Wellbeing* als gevolg van het besluit.

De vertegenwoordigers van de HoKa-werkgroep komen ongeveer twee keer per maand samen met het projectteam van *Student Wellbeing* en zijn tevreden over dit team. De communicatie is duidelijk, ze krijgen voldoende updates over de projecten en vragen worden afdoende beantwoord. De vertegenwoordigers hebben het gevoel dat hun input en feedback zeer worden gewaardeerd.

### Impact at the Core

Het project *Impact at the Core* is in het afgelopen jaar verder verbeterd. Er is vorig jaar een groot aantal vakken geïmplementeerd die bijdroegen aan impactvol onderwijs in 2022. De in 2022 ontwikkelde subprojecten zijn vooral gericht op derdejaars bachelor studenten, met name in de minors. We zien de voordelen van de ontwikkeling van onderwijsprogramma's dankzij de inspanningen van *Impact at the Core*, maar ook valt op dat de impact van deze subprojecten op de studentenpopulatie beperkt is. Het gaat immers om een kleine groep studenten die een minor volgt. Het is echter belangrijk om hier ook te vermelden dat er al voorbereidingen zijn getroffen voor een opschaling van de activiteiten in 2023, waardoor er meer studenten kunnen worden bereikt. Verder is het projectteam zeer actief geweest in het promoten van het thema van impact op de bredere *EUR-community* via andere activiteiten, zoals de Impact Week.

De vertegenwoordigers van de HoKa-werkgroep komen ongeveer twee keer per maand samen met het projectteam van *Impact at the Core* om diverse aspecten van het project te bespreken. Tijdens de gesprekken krijgen we altijd voldoende ruimte om (kritische) vragen te stellen, meningen te uiten en ideeën aan te dragen. Bovendien worden er in deze gesprekken vaak verbanden gelegd met andere ontwikkelingen op de universiteit, zoals de *Convergence* (samenwerking tussen EUR, FGG/Erasmus MC en TU Delft). Dit is belangrijk met het oog op efficiëntie en effectiviteit.

### ErasmusX

Het project ErasmusX verloopt goed, er zijn duidelijk verbeteringen opgetreden in vergelijking met voorgaande jaren. De U-raad is zich ervan bewust dat de vooruitgang moet worden gezien vanuit de aard van het project. Een aantal projecten is niet geslaagd, maar velen waren er wel succesvol in het realiseren van innovatief onderwijs voor veel

studenten. Er zijn bijvoorbeeld goede resultaten geboekt met de 'Ace Your Self-Study'-app, waar eerstejaars studenten baat bij hebben gehad. Ook is er een nieuw stadium van de 'Online Virtual Campus' ontwikkeld bij meerdere faculteiten, wat leidde tot innovatief onderwijs voor een groot aantal studenten.

De vertegenwoordigers van de HoKa-werkgroep overleggen ongeveer twee keer per maand met het projectteam van ErasmusX en zijn tevreden over het projectteam vanwege hun bereidheid ons de benodigde informatie te verstrekken en het feit dat ze openstaan voor kritische vragen van onze kant. Aan het begin van het academisch jaar verliep de communicatie niet altijd even soepel. De werkgroep erkent dat dit deels te wijten was aan de personele wijzigingen binnen ErasmusX. Later in het jaar werden de begrotingen bovendien nogal laat naar de HoKa-werkgroep gestuurd. We benadrukken het belang dat dit niet nog eens gebeurt, vooral omdat het tijd kost om de begroting adequaat te beoordelen.

Er is echter nog geen indicatie van hoe het succes van deze projecten zal worden gemeten. De Universiteitsraad vindt ook dat er onvoldoende toezicht op ErasmusX wordt gehouden als het gaat om de implementatie van de projecten. Het projectteam wordt niet geacht verantwoordelijk te zijn voor de implementatie van projecten en door dat gebrek aan toezicht lukte het soms niet om projecten te integreren in onderwijsprogramma's. Dit is zorgwekkend omdat het betekent dat geld en inspanningen voor de ontwikkeling van innovatieve projecten, tijdens de implementatiefase verloren gaan.

### Center for Learning and Innovation

Dit jaar werkt de HoKa-werkgroep nauwer samen met het projectteam van *Center for Learning and Innovation (CLI)*. We zijn tevreden over de inspanningen van het CLI-team om ons feedback te geven en ons te betrekken bij de gesprekken en besluitvorming over hun projecten. De vertegenwoordigers van de HoKa-werkgroep hebben in 2022 diverse afzonderlijke vergaderingen gehad met het projectteam van CLI. We beseffen echter dat we meer inspanningen moeten leveren door vaker aanwezig te zijn bij deze gezamenlijke vergaderingen en nauwer contact te onderhouden met het projectteam van CLI.

Verder is de Universiteitsraad tevreden over de ontwikkeling van de CLI-subprojecten, zoals de Edu-badges. Dit project ondersteunt specifiek interdisciplinariteit en flexibel onderwijs binnen EUR. Bovendien hebben de, op online leren gerichte, projecten bijgedragen aan het onderwijs van studenten die lessen niet persoonlijk kunnen bijwonen. Daarmee sluiten de projecten aan bij de Universiteitsraad-waarden toegankelijkheid en flexibiliteit.

### Aanbevelingen

- De universiteit moet tijdige en systematische training of *onboarding* bieden voor de nieuwe leden van de overlegorganen van HoKa.
- Er moet systematisch academisch onderzoek komen dat specifiek gericht is op de impact van HoKa-projecten op de kwaliteit van onderwijs, evenals op de mate waarin huidige studenten van deze projecten profiteren.
- De universiteit moet toezicht op de implementatie van projecten faciliteren, specifiek ten aanzien van ErasmusX, om ervoor te zorgen dat de inspanningen in innovatieve projecten vervolgens ook worden verwerkt in onderwijsprogramma's binnen faculteiten.



## UITGELICHT

### Onderwijs en transitie in Rotterdam

Positieve impact is een belangrijk onderdeel van de strategie van de EUR. De maatschappij wordt met grote uitdagingen geconfronteerd en de EUR wil midden in die maatschappij staan en die uitdagingen dus aangaan.

Daarom organiseerden we in het najaar met kopstukken van de gemeente Rotterdam en de universiteit een Impact Educatie Dialoog. De vraag die centraal stond: hoe kan het onderwijs bijdragen aan het vormgeven van de transitie in Rotterdam?

## Hoofdstuk 5 Onderzoek – impact voor de wereld



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

Voor onderzoek geldt bij de EUR een aantal voorwaarden. Ons onderzoek is excellent, we verbinden wetenschappelijke disciplines en we verrichten interdisciplinair onderzoek om complexe maatschappelijk vraagstukken op te lossen. We betrekken daarbij *stakeholders* nog voor een onderzoek begint. Het onderzoek van EUR en Erasmus MC is sterk internationaal verankerd.

## Actualiteit

### Sectorplannen

Gedurende het jaar werkten de faculteiten van de EUR in het kader van het bestuursakkoord van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) aan een uitwerking op grond van de sectorplannen. Binnen het domein *Social Sciences and Humanities* (SSH) waren er drie (deel)plannen: één voor geesteswetenschappen (faculteiten ESHCC en ESPhil), één voor sociale wetenschappen (faculteiten ESSB en ESHCC) en één interdisciplinair plan voor het hele domein (faculteiten ESPhil, ESHCC, ESSB, ESL, ESE en RSM).

In tegenstelling tot de meeste andere universiteiten was dit laatste plan bij de EUR het grootste. Het plan is gericht op de maatschappelijke gevolgen van digitalisering en dan vooral waar het gaat om werk, welvaart en ondernemerschap. Digitalisering biedt nieuwe kansen, maar creëert ook risico's – bijvoorbeeld voor de arbeidsmarkt en de aard van ons werk. De EUR levert daarover veel expertise en daardoor een bijdrage aan een maatschappelijk verantwoorde adaptie van nieuwe digitale technologie. In de laatste maanden van 2022 ging een interfacultaire werkgroep aan de slag. Maar liefst 36 nieuwe universitair docenten werkten aan het programma over digitalisering. Ze bevorderden het interdisciplinair debat over dit onderwerp. Het sectorplan beslaat de periode tot eind 2028.

## Impact

### Evaluating Societal Impact, verbreden van de focus

*Evaluating Societal Impact* (ESI) is één van de initiatieven binnen de pijler '*Fostering Societal Impact*'. Begin 2022 gaf het College van Bestuur ESI opdracht de scope te verbreden. Naast de ontwikkeling van instrumenten en methoden om op een gestructureerde wijze aan maatschappelijke impact te werken, richt het project zich nu ook op het faciliteren van en adviseren over de ontwikkeling van een governance-structuur die activiteiten gericht op impact binnen de EUR ondersteunt.

Het ESI-project ontving van het CvB extra budget om het projectteam uit te breiden. Het team bestaat nu uit verschillende experts op het gebied van impactevaluatie en -governance, enkele (junior) onderzoekers en een design onderzoeker. Met dit veelzijdige team zijn verschillende faculteiten (RSM, ESE en ESHPM) en gezamenlijke onderzoeksprojecten (*Erasmus Initiatives*, *Healthy Start*) geholpen om hun impactambitie en -strategie te ontwikkelen. Dit kreeg vorm in workshops, focusgroepen en interviews, die via co-creatie tot stand kwamen. Ook werden de eerste stappen gezet in het evalueren van de maatschappelijke impact van het werk van de afdeling

Sociale Verloskunde van het Erasmus Medisch Centrum en de *Erasmus Initiatives*. Daarnaast is geïnvesteerd in het creëren van duurzame instrumenten en methoden (bijvoorbeeld de *'Theory of Change game'*) die de EUR-gemeenschap helpen en ondersteunen om meer impact te maken.

### Aanscherping van de definitie van Impact

Het ESI-project scherpte in 2022 de EUR-definitie over maatschappelijke impact aan. Het belang ervan wordt benadrukt door de slogan van de EUR: *'Creating positive societal impact'*. Een gezamenlijke definitie van wat die impact is, is noodzakelijk en leidt tot meer zichtbaarheid en versterking ervan.

Een bijdrage tot de definitie is geleverd met het document *'Defining our societal impact at EUR. A common framework for our impact strategy'*. Het is opgesteld in overleg met verschillende deskundigen en besproken in diverse gremia binnen de EUR. Het raamwerk biedt een kader dat strak genoeg is om een eenduidige richting te bepalen en ruim genoeg voor verschillen tussen disciplines, soorten van en routes naar impact via onderzoek, onderwijs en maatschappelijke betrokkenheid. De vaststelling van het document kort na het verslagjaar plaats en leidde tot verschillende acties. Voorbeelden zijn het definiëren van impactambities en -strategieën op faculteitsniveau, het organiseren van de portefeuille rond maatschappelijke betrokkenheid in onderzoek en onderwijs, het bevorderen van een doorlopende dialoog over impact en het betrekken van de bredere interne en externe gemeenschap bij de stappen om een impact gedreven universiteit te worden.

### Impact journey

In 2022 begon de *Erasmus Impact Journey*, een initiatief van *Erasmus Research Services* (ERS), dat onderzoekers ondersteunt bij het impactvol, zichtbaar en concreet maken van onderzoek gericht op actuele maatschappelijke uitdagingen. Zeventien onderzoekers van verschillende EUR-faculteiten werden in het najaar gecoacht, onder meer met workshops. De vijf beste *pitches* werden verder begeleid en ontvingen een geldbedrag voor de verdere ontwikkeling van hun ideeën:

- Dr Rodrigo Mena (ISS), train de trainer programma *'Ensuring the safety and security of researchers when carrying out research in crisis and vulnerable conditions'*;
- Daphne Voormolen (ESHPM), instrument *'Better healthcare outcomes called the WIX'*;
- Femke Truijens (ESSB), trainingplatform *'Qualitative research methods for mental healthcare'*;
- Rianne Kok (ESSB), kennisplatform *'Evidence-based knowledge and alternatives for parents to reduce their reliance on lying to their children'*;
- Michelle Rasch, programma *'Community- and bystander-based sexual violence prevention programme'*.

### Erasmus Initiatives

De *Erasmus Initiatives* bestaan uit vier programma's, gericht op het vergroten van sociale en economische impact van het onderwijs en onderzoek. De verbinding en interactie tussen wetenschap en samenleving – tussen theorie en praktijk – zit in het DNA van de EUR. De *Erasmus Initiatives* bundelen de krachten voor wetenschap die ertoe doen. De vier programma's:

#### **'Dynamics of Inclusive Prosperity'**

Het *Erasmus Initiative 'Dynamics of Inclusive Prosperity'* (DoIP) onderzoekt hoe zoveel mogelijk mensen van welvaartsgroei kunnen profiteren met een zo min mogelijk negatieve gevolg van die groei. De toename van welvaart vereist een voortdurende afstemming van de veranderende belangen en waarden van overheden, bedrijven, burgers en ondernemers. Om dit dynamische veld in kaart te brengen, zijn wetenschappers van faculteiten ESL, RSM en ESPhil een multidisciplinaire samenwerking aangegaan.

Voor *Erasmus Initiative DoIP* was 2022 een jaar vol nieuwe projecten. Het gaandeweg verdwijnen van Covid 19-maatregelen maakte het niet alleen beter mogelijk om de ontmoetingen tussen de eigen onderzoekers weer op het oude niveau te brengen en daardoor veel nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar ook om verder invulling te geven aan nieuwe samenwerkingen. Daarbij konden we ons beleid voortzetten om partnerships te ontwikkelen met diverse maatschappelijke *stakeholders* in binnen- en buitenland. Zo werd de samenwerking met de TU Delft geïntensiveerd, in projecten over ongelijkheid in fysieke leefomstandigheden. Met Hanyang University in Zuid-Korea werd een project gestart om vormen van inclusieve welvaart in Europa en Azië met elkaar te vergelijken. Buiten de wetenschappelijke wereld startte in de publieke sector onder andere een project met de gemeente Helmond. Daarin wordt onderzocht hoe de toenemende digitalisering van de (dienstverlening door de) overheid inclusief kan worden opgezet. Digitalisering biedt enerzijds veel mogelijkheden om de band tussen de burger en de overheid aan te halen en procedures sneller te doorlopen, maar dit brengt ook het risico van uitsluiting met zich mee. Dat geldt voor mensen die afhankelijk zijn van traditionele vormen van communicatie en fysiek contact in een kantoor. Verder startte DoIP met een consortium van bedrijven een project over '*economics of mutuality*' in het midden- en kleinbedrijf. Met kennis van bedrijfskunde en bedrijfsrecht wordt in nauwe samenwerking met de betreffende bedrijven gezocht naar een antwoord op de vraag wanneer een bedrijf voldoende winst maakt, rekening houdend met de belangen van alle stakeholders. Dit alles toont een dynamiek die weerspiegelt dat in de samenleving de aandacht voor het belang van inclusieve welvaart toeneemt.

### **'Smarter Choices for Better Health'**

De EUR wil bijdragen aan de gezondheid van de wereldbevolking door slimmere keuzes te maken in de gezondheidszorg. Omdat gezondheid en gezondheidszorg complexe thema's zijn, zet het *Erasmus Initiative 'Smarter Choices for Better Health'* (SCBH) in op meerjarig multidisciplinair onderzoek.

Tegen de achtergrond van een door de Covid 19-crisis wereldwijd sterk gegroeid besef van het belang van goede afwegingen ten aanzien van gezondheid en gezondheidszorg, begon het *Erasmus Initiative SCBH* in 2022 aan de tweede fase van het programma. SCBH richt zich daarbij nog steeds op preventie, efficiency en (on)gelijkheid in relatie tot gezondheid en zorg, voortbouwend op de resultaten die sinds de start in 2017 zijn behaald. Nieuwe promovendi en nieuwe postdocs nemen deel in de tweede fase. Bij het onderzoek werden in de loop van 2022 meer externe partijen betrokken, variërend van ziekenhuizen tot gemeenten en van verzekeringsmaatschappijen tot instellingen als het Trimbos Instituut en de Gezondheidsraad.

Binnen de EUR is er een grote belangstelling van onderzoekers om rond dit onderwerp in interfacultair verband projecten te starten. Ook buiten de EUR trekt de aanpak van de *Erasmus Initiatives* de aandacht, met name voor wat betreft de interfacultaire samenwerking en werkwijze. SCBH verzorgde daarom in 2022 een workshop voor faculteiten economie en bedrijfskunde van andere universiteiten over de vergroting van maatschappelijke impact. De University of Southern Denmark bracht in dit kader een bezoek aan de EUR, met het doel om kennis te delen over ontwikkelingen op het snijvlak van maatschappelijke gezondheidszorg en sociale wetenschappen.

### **Vital Cities & Citizens**

Het *Erasmus Initiatief Vital Cities & Citizens* (VCC) ontplooid verschillende activiteiten voor het stimuleren van interdisciplinair werken met een focus op positieve maatschappelijke impact. Zo riep VCC een '*Open door call*' uit om interdisciplinair werken tussen faculteiten te stimuleren. Dit leidde tot de lancering van zeven postdoc-projecten waarbij negen faculteiten (inclusief de FGG/Erasmus MC) en instituten betrokken zijn. De projecten begonnen in september en lopen door tot eind 2024. De onderzoeksprojecten richten zich op de vier kernthema's van VCC: veerkracht, *smart city*, inclusie & diversiteit en rechtvaardige duurzaamheid. Voor meer informatie: <https://www.eur.nl/en/research/research-programme/vcc-projects-page>.

Het project 'Mijn Stad Rotterdam' is exemplarisch voor waar VCC voor staat. In dit project geven bewoners zelf aan wat voor een hoogwaardig stadsleven belangrijk is. Via de zogenaamde Q-methodologie voor systematische beleidsbeschrijving is een goed inzicht gekregen in de belangen van de verschillende *stakeholders*. De resultaten worden in het voorjaar van 2023 gepresenteerd en besproken met de gemeente Rotterdam, bestuurders, wetenschappers, bewoners en studenten. Verder is VCC betrokken bij verschillende onderwijsprogramma's en -initiatieven, zoals het master *honours programme 'Tackling Inequalities'*, de minor *'Shared and Smart Cities'* (in samenwerking met Universiteit Leiden en TU Delft), masterprogramma's *'Urban Governance'* en *'Metropolitan Challenges'* en de EUR-brede transdisciplinaire master *'Societal Transitions'*.

### **Societal Impact of AI (AiPact)**

*Societal Impact of AI (AiPact)* betreft innovatief en interdisciplinair onderzoek en onderwijs in *Artificial Intelligence (AI)*, waarbij de samenleving centraal staat. Samen met de belangrijkste betrokkenen worden de kaders bepaald voor het gebruik van AI op een manier die mens en maatschappij ten goede komt.

Het AiPact richt zich op vier belangrijke domeinen in de samenleving, waarbinnen verschillende *'hot topics'* worden besproken zoals *urban AI*, *AI street art*, duurzaamheid, gelijke kansen en diversiteit & inclusie. Een interdisciplinair team van jong toptalent, de *'AiPack'* bestaat uit vijf PhD's en vier postdoc onderzoekers en richt zich op AI in vier maatschappelijke domeinen (kunst en cultuur, communicatie en verandering, gezondheidszorg, en werk en arbeidsmarkt). De teams werken samen met wetenschappers van verschillende faculteiten (RSM, ESSB, ESHCC, ESE en ESHPM). De *Convergence partners* (TU Delft en FGG/Erasmus MC) werken samen binnen *Convergence* initiatieven *Health & Technology*, *AIDA* en *Centre for Bold Cities*. Ook op nationaal niveau zijn de wetenschappers van de EUR betrokken in verschillende initiatieven en dialoogtafels rond AI.

Om de thematiek van AiPact binnen én buiten de EUR te vergroten had AiPact een grote rol in de ontwikkeling en uitvoering van de opening van het academisch Jaar met als thema *'AI & Us: Imagining the Future'*. Met behulp van de *Social AI Research Seminars* (ESSB/ESE), het *AIDocs Film Festival* en betrokkenheid bij de minor *AI in Society* (ESHCC), is een nadrukkelijk brede verbinding gevormd met medewerkers, alumni en studenten. Om het netwerk verder te versterken is het *AiPact Spore Fund* gelanceerd, waarmee EUR-wetenschappers worden gesteund bij innovatieve onderzoeks- en netwerkactiviteiten die aansluiten bij de AiPact doelstellingen. Zo waren er bijdragen aan de *Surveillance & Society Conference* (door ESHCC) en de *AI World Summit* (door RSM). Tot slot wordt in het door AiPact geïnitieerde AICON-kunstproject de dialoog met de samenleving aangegaan. Binnen AICON onderzoeken kunstenaars, wetenschappers en Rotterdammers samen de mogelijkheden en uitdagingen van AI in onze samenleving, waarbij verbinding wordt gevormd met behulp van kunst en AI. Deze trans sectorale co-creatie, te volgen via blogs, podcasts en video's, zal leiden tot een interactief AI-kunstwerk in de publieke ruimte, gepland in het najaar van 2023.

2022 is ook een succesvol jaar geweest in het werven van middelen om het *AiPact Initiative* verder te consolideren, voor zowel de korte als langere termijn. *AiPact* steunde drie initiatieven van het Stichting Erasmus Trustfonds, waaronder een onderzoek vanuit ESSB en ESHPM, gericht op automatisering en de rol van platforms in de verpleegkunde. Het *Steering Committee* was actief betrokken bij de succesvolle werving van het *Health & Technology Convergence flagship project 'Consultation Room 2030'*, over de toekomst van de spreekkamer. € 21,3 miljoen is toegekend aan het zwaartekrachtprogramma *'Public Values in the Algorithmic Society'* (algosoc). De EUR was daarbij één van de hoofdaanvragers. Het algosoc-programma ontwikkelt interdisciplinaire inzichten over het toenemend gebruik van algoritmische besluitvorming en AI. Met een nationaal consortium van vijf universiteiten wordt de komende tien jaar met behulp van AI een grote bijdrage geleverd aan onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact. Het zorgt voor een aanzienlijke versterking van *AiPact*.



Om binnen en buiten de muren van de EUR de discussie te stimuleren over de maatschappelijke impact van AI worden alle *AiPact*-activiteiten en ontwikkelingen actief gedeeld via sociale media.



## Strategische allianties

### Convergentie

De huidige complexe maatschappelijke uitdagingen – waaronder klimaatverandering en verstedelijking, de gevolgen van digitalisering en de grotere rol van technologie en de houdbaarheid van ons gezondheidszorgstelsel – vragen om grensverleggende wetenschappelijke inzichten en een holistische aanpak. Daarom gingen de EUR, TU Delft en FGG/Erasmus MC in 2019 een intensieve samenwerking aan over de grenzen van disciplines en instellingen heen: de Convergence EUR-TU Delft-Erasmus MC. Binnen deze samenwerking komen kennis en kunde van sociaaleconomische, medische en technische wetenschappen samen. Hierdoor ontstaan de onderzoeks- en onderwijsinfrastructuren en zelfs nieuwe disciplines die nodig zijn om complexe maatschappelijke problemen te doorgronden en op te lossen.

In 2022 is er doorgebouwd op de al gelegde fundamenten. Dankzij de gezamenlijke inspanningen van alle betrokkenen is er binnen de Convergence community veel bereikt. In deze explorerende fase is er geëxperimenteerd met manieren van samenwerking door wetenschappers en professionals uit verschillende vakgebieden en institutionele culturen met verschillende modi operandi. Hieruit kwamen veel nieuwe projecten voort. Daarnaast zijn bestaande samenwerkingsverbanden versterkt en zijn nieuwe partnerschappen aangegaan. Ook zijn nieuwe curricula ontwikkeld en gestart en zijn goed bezochte evenementen, conferenties en workshops georganiseerd.

Deze inspanningen laten zien hoe de Convergence kan bijdragen aan het oplossen van complexe, urgente maatschappelijke problemen als grenzen van instellingen en disciplines worden doorbroken, en onderzoekers, medische experts, beleidsmakers, professionals uit het bedrijfsleven en de samenleving, ondernemers en studenten worden samengebracht.

De inspanningen bleven niet onopgemerkt. De burgemeesters van Rotterdam en Delft ondertekenden november 2022 een partnerschap met de Convergence om 'met de stad, voor de stad' te werken. Het gaat hierbij om co-creatie van vraag gestuurd onderzoek, waarbij de stad wordt gebruikt als een 'living lab' voor de uitdagingen waar grootstedelijke gebieden voor staan.

Daarnaast is in 2022 een voorzet gedaan voor de organisatorische doorontwikkeling van de Convergence. In 2023 leggen we de basis voor het vervolg. Vertegenwoordigers uit academische kringen en professionele diensten uit alle lagen van de drie Convergence instellingen stellen een 'Werkagenda Convergence 2023 - 2026' op. Een belangrijk onderdeel hiervan vormt de start van pilot 'Schools of Convergence'. Door onderzoek, onderwijs en valorisatie samen te brengen in een concretere organisatievorm, zal het ecosysteem, het verband waarbinnen we samenwerken, verder worden versterkt.

In 2022 is er verder gewerkt aan de ontwikkeling van transdisciplinair onderwijs en onderzoek binnen de vijf programma's en thema's die de basis vormen voor de samenwerking binnen Convergence.

Over de stand van zaken bij vijf programma's:

**1. en 2. Resilient Delta en AI, Data & Digitalisation** startten nieuwe minors: 'Impact Space', 'Engineering with AI' en 'AI and/in society'. De onderzoekssamenwerking van AI, Data & Digitalisation is beloond met twee labs op het gebied van ethische, legal (juridisch) en societal (maatschappelijke) aspecten (ELSA) van de Nederlandse Wetenschapsagenda voor de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO-NWA): ELSA Lab Defense (Delft, Leiden) en ELSA Lab AI for Multi-Agency Public Safety Issues (Rotterdam, Delft). Een mooie stap binnen het thema Resilient Delta is de subsidie van het NWO voor het PATH2ZERO programma over de transitie naar emissievrije binnenvaart.

**3. Health & Technology** is goed op weg met de start van tien *Flagship* projecten.

**4.** Het **Pandemic & Disaster Preparedness Center** van de Convergence begon aan de werving voor de *Frontrunner*-projecten, de kick-start voor de lange termijn onderzoeksagenda. De officiële aftrap van de vijf onderzoeksprojecten had plaats na het verslagjaar, op 31 januari 2023.

**5. Healthy Start** hield zes 'Sandpits' met medische, technische en sociale wetenschappers, maatschappelijke partners en de jongeren. Daarmee legden zij de basis voor zes concrete projecten die de jeugd, de stad en de samenleving direct raken. Een resultaat is de aanstelling van de eerste interdisciplinaire Convergence-promovendus. Verder ging de eerste Convergence Fellow, die wetenschap en maatschappij met elkaar verbindt, van start gegaan.

Om vanuit de Convergence verbinding te vinden met regio en maatschappij, zijn evenementen en conferenties georganiseerd die wetenschappers, medische experts, beleidsmakers, professionals uit bedrijfsleven en maatschappij, entrepreneurs en studenten bijeenbrachten. Zo organiseerde Resilient Delta samen met Redesigning Delta-partners de *International Redesigning Delta Conference*, alsook kennissateliers over sociaaleconomische ongelijkheid en het klimaat. Dat gebeurde in samenwerking met de gemeente Rotterdam en de Hogeschool

Rotterdam Kennisateliers. In juni 2022 hield *Health and Technology* het *Science, Education & Innovation Festival*. Deelnemers waren meer dan vijfhonderd wetenschappers, medische experts, beleidsmakers, professionals uit het bedrijfsleven en de samenleving, ondernemers, studenten en andere collega's uit de *Convergence* community.

Het festival, geopend door minister Mark Harbers (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat), bood de unieke kans om inspiratie voor verandering op te doen en nieuwe, op ontwerp gebaseerde, paden te creëren voor urgente problemen voor de delta. Daarbij kan worden gedacht aan klimaatverandering en zeespiegelstijging.

Zowel vanuit de politiek, overheid en bedrijfsleven is er in 2022 veel interesse getoond in de *Convergence*. Dit resulteerde onder meer in een samenwerking met de gemeenten Rotterdam en Delft voor co-creatie van vraag gestuurd onderzoek 'met de stad, voor de stad'. De steden fungeren hierbij als 'living lab'. Ministers van OC&W en VWS bezochten het initiatief. Minister Conny Helder (VWS) hield een toespraak bij de *Battle of the Minds Hackathon* van *Health & Technology*. Directeur Curatieve zorg van het Ministerie van VWS Barbara Goezinne opende de *datahub* van *Health & Technology*. Minister Robbert Dijkgraaf (OC&W) bezocht het *Circular Intensive Care project* van *Health & Technology*.

EUR, TU Delft en FGG/Erasmus MC werken binnen de *Convergence* samen in werkgroepen op het gebied van bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er nieuwe initiatieven opgezet om zowel de interne als externe *stakeholders* beter op de hoogte te houden van wat er speelt binnen de *Convergence*. Ook is er een heidag gehouden met de voltallige besturen van de drie instellingen. Daarbij staat het opstellen van een werkgroep centraal voor de funderende fase en het toegroeien naar *Schools of Convergence*.

### **LDE – samenwerking**

De EUR werkt samen met Leiden en Delft in de LDE samenwerking. In 2022 werden de *LDE Centres* en het LDE-programma *PortCitiesFutures* geëvalueerd door een commissie onder leiding van oud-NWO-voorzitter Stan Gielen. De commissie is positief over de energie, inzet en bevoegdheid van de medewerkers. De centra vervullen een unieke en belangrijke rol bij de realisatie van vernieuwende inter- en multidisciplinaire onderzoeks- en onderwijs-samenwerking. Door *mid-career researchers* met een vaste positie de ruimte te bieden voor vernieuwend onderzoek op basis van *teams science*, lijkt het interuniversitaire onderzoek van de centra te beklijven in de faculteiten.

De *LDE Centres* en programma's hebben hun werkzaamheden verder voortgezet, waarbij de onderzoeksresultaten in zogeheten *White Papers* werden gepresenteerd. De eerste *White Paper* ging in op kritieke materialen, energietransitie en geopolitiek. Kritieke materialen zijn zeldzaam en belangrijk voor de energietransitie. Een tweede *White Paper* gaat over de gezonde samenleving. Onderzoekers uit verschillende vakgebieden gaan met elkaar in gesprek over dit thema.

Een nieuw programma is *LDE Global Research and Education with the Majority World*. De drie universiteiten binnen LDE streven naar maatschappelijke relevantie in de eigen regio en wereldwijd. Voor dat laatste is samenwerking met de *Majority World* noodzakelijk. Een federatie van verschillende bestaande initiatieven (waaronder *TU Delft Global*, *LUMC Global*, *LDE Centre for Frugal Innovation*, Regiobeleid Leiden, Regiobeleid Delft, ISS, IHS, Afrika Studiecentrum, *Rotterdam Global Health Initiative*) is hierbij tot stand gebracht. De opgedane ervaring leert dat er enthousiasme voor dit programma bestaat en er veel vraag is naar de beschikbare middelen. Een voorbeeld van een activiteit is de *Academy* die LDE samen met de nationale wetenschapsorganisatie BRIN organiseerde in Serpong (Indonesië), over de *Smart, Sustainable and Healthy City in Post Covid 19 Indonesia*. De uitkomsten worden binnenkort in een boek gepubliceerd.

### **Samenwerking met Rotterdam**

In 2022 kwam het partnerschap met de gemeente Rotterdam in een nieuwe fase. Dat is het gevolg van een eerder uitgevoerde evaluatie over die samenwerking, waarin werd geconcludeerd dat er meer verbinding nodig is tussen de diverse samenwerkingsverbanden, zoals kenniswerkplaatsen, de Convergentie, UNIC, Cultuur&Campus (zie verderop in dit hoofdstuk) en andere programma's in het kader van de impactmissie. Het gesprek over de invulling hiervan is gestart in 2022. De focus ligt op het leggen, verankeren en zichtbaar maken van verbindingen.

De Rotterdam Scriptieprijs is voor de tiende keer uitgereikt. Deze prijs wordt uitgereikt aan een masterscriptie met een cijfer 8 of hoger, over een voor Rotterdam relevant onderwerp. In de jury zitten hoogleraren en UHD's uit alle faculteiten, vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en een gemeenteraadslid.

### **University of the Arts Rotterdam: Cultuur&Campus**

Op 20 januari 2022 tekenden de bestuurders van Hogeschool Rotterdam/Willem de Kooning Academie, Codarts Hogeschool voor de Kunsten en de EUR een intentieverklaring om het kunstonderwijs in Rotterdam een flinke impuls te geven, door een nieuwe entiteit te vormen die zowel aan Hogeschool Rotterdam als aan de Erasmus Universiteit verbonden zal zijn. De gemeente Rotterdam steunt dit bijzondere initiatief dat een plek krijgt binnen Cultuur&Campus.

In april is bij de Europese Commissie een aanvraag gehonoreerd van de samenwerkingspartners binnen *Horizon Grant Proposal New European Bauhaus*. De subsidie van € 25 miljoen is voor de realisatie van de zogeheten Cultuur&Campus. Het Nieuwe Europese Bauhaus-initiatief financiert projecten die de wereld van kunst, cultuur en onderwijs verbinden met wetenschap en technologie. Cultuur&Campus beoogt een duurzame hub op te zetten van onderzoek, kunst, leren en gemeenschap in Rotterdam Zuid.

In de tweede helft van 2022 is in diverse werkgroepen gewerkt aan de ontwikkeling van de randvoorwaarden en content om te komen tot realisatie van de Cultuur&Campus. Daarbij lag de focus vooral op het vastgoed. Zo is er vanuit de Gemeente Rotterdam gewerkt aan een masterplan om ook toekomstige benodigde ontwikkelingen van de directe omgeving in kaart te brengen, bijvoorbeeld op het gebied van toegankelijkheid.

### **UNIC**

De Europese alliantie UNIC is vanwege de internationale samenwerking belangrijk voor de EUR. Binnen UNIC werken tien universiteiten in zogeheten postindustriële steden samen. De missie van UNIC is om door inclusief onderwijs, innovatief onderzoek en de betrokkenheid van lokale partners een positieve impact te hebben op de ontwikkeling van de postindustriële steden. Studenten, onderzoekers, vertegenwoordigers van de steden en het maatschappelijk middenveld namen deel aan het *Engaged Research Strategy Forum UNIC4ER*. Tijdens de werkconferentie bij partner UCC in Cork, Ierland, zijn met *stakeholders* aan de hand van gezamenlijke uitdagingen de onderzoeksonderwerpen bepaald. Daarnaast is de *Engaged Declaration* geformuleerd. Hierin beloven alle UNIC-partners lokale gemeenschappen te betrekken bij onderzoek en innovatie.

Het *UNIC4ER Seed Fund* biedt kleinschalige financiële steun voor samenwerking rondom *engaged research* over alle disciplines heen. Dit *Seed Fund* is opgesteld om samenwerking tussen onderzoekers van verschillende UNIC-partners te stimuleren zodat er opnieuw gezamenlijk een subsidie aangevraagd kan worden. Een belangrijk instrument bij het monitoren en evalueren van de verschillende activiteiten is het *Pulse Dashboard*, dat regelmatig getoond wordt op de website van UNIC.



## UITGELICHT

### Maria Leptin bezoekt EUR

Op 16 juni bezocht professor Maria Leptin, voorzitter van de *European Research Council (ERC)*, de EUR. Ze ging in gesprek met het college van bestuur, de *Convergence EUR-TU Delft-Erasmus MC executive board*, onderzoeksmanagers, ERC-laureaten en potentiële ERC-kandidaten. De gesprekken gingen vooral over nieuwe vormen van onderzoeksbeoordelingen, diversiteit, inclusie en transdisciplinair onderzoek zoals we die bij *Convergence EUR-TU Delft-Erasmus MC* mogelijk maken.

Professor Leptin reageerde na afloop van het programma: "Ik was zeer onder de indruk van de jonge wetenschappers die ik vandaag heb ontmoet. Goed om te zien dat deze generatie deze ondersteuning, omgeving en vrijheid krijgen om te excelleren. Ik vond het prachtig om te zien hoe de fundamentele wetenschap hier geïntegreerd wordt in een bredere visie. De *Convergence* is een fantastisch idee en een unieke kans. Ik ben heel benieuwd hoe het zich zal ontwikkelen".

Voor meer

informatie: <https://www.eur.nl/en/news/president-european-research-council-visits-erasmus-university-rotterdam-i-am-very-impressed>.

## Open & Responsible Science

Open en verantwoorde beoefening van wetenschap is belangrijk. Daarbij worden data, software, publicaties en andere vormen van wetenschappelijke informatie zo vroeg mogelijk gedeeld en zo mogelijk hergebruikt. Bij de openheid hoort ook dat burgers al in een vroeg stadium worden betrokken. De aandacht daarvoor groeit.

Het programma *Open & Responsible Science (ORS)* verbindt kwaliteit, efficiëntie, impact en betrouwbaarheid met de missie en onderzoeksdoelstellingen van de EUR. In 2022 vonden twee EUR-brede campagnes plaats ter bevordering van de bewustwording, waardering en ondersteuning van ORS: *'Research Transparency - from Preregistration to Open Access'* en *'Engaged Research and Open Science'*. 1.750 mensen woonden bijeenkomsten bij of bekeken ze achteraf online. Ook werden in 2022 voor het eerst de *Open & Responsible Science* prijzen uitgereikt in drie categorieën:

- *Open Research*
- *Open Education*
- *Societal Engagement*

Behoeften en uitdagingen van de digitale werkomgeving van onderzoekers zijn onderzocht. Op basis van meer dan veertig geïnterviewde onderzoekers en 350 ingevulde enquêtes ontstonden vijf profielen. Deze worden ingezet om de dienstverlening te verbeteren.

De diensten *Erasmus Digitalisation & Information Services* (EDIS), *Erasmus Research Services* (ERS) en de Universiteitsbibliotheek zijn gestart met het testen en implementeren van het research datamanagementsysteem Yoda. Meer over Yoda leest u in hoofdstuk 6.

Verder was er in 2022 veel aandacht voor beleid en advies. Dat gebeurde met het project *Up-to-Standard*, een onderdeel van het programma *Next Level RDM-support*. Het leidde tot het verbeteren van advies over diensten voor het verzamelen, opslaan en bewerken van (gevoelige) onderzoeksgegevens. Het project droeg ook bij aan een betere afstemming en aanscherping van het beleid op gebied van privacy, dataclassificatie en veiligheid.

## Kwaliteitszorg Onderzoek en SEP

Sinds de vaststelling van het nieuwe strategische evaluatie protocol (SEP) zijn er drie EUR-faculteiten extern geëvalueerd. Het betreft de Rotterdam School of Management (RSM, visitatie in september 2021, rapport uitgekomen februari 2022), de Erasmus School of Economics (ESE, visitatie in juni 2022, rapport uitgekomen november 2022) en de Rotterdam School of Law (ESL, visitatie november 2022, rapport uitgekomen februari 2023). Het belangrijkste verschil met het vorige SEP is dat de commissie haar oordeel op de hoofdcriteria (wetenschappelijke kwaliteit, maatschappelijke impact en vitaliteit) in woorden geeft en niet cijfermatig. Ondanks dat dit voor de commissies niet eenvoudig is, heeft iedere visitatie een zeer goed resultaat opgeleverd qua beoordeling en (strategische) advisering.

De kwaliteit van het wetenschappelijke onderzoek van de drie beoordeelde faculteiten is zeer goed met op meerdere vlakken (internationaal) excellent. RSM, dat deel uitmaakte van een nationale evaluatie, kwam bovendien zeer sterk uit de vergelijking met de andere business- en managementfaculteiten.

De rapporten zijn te vinden op: <https://www.eur.nl/onderzoek/research-services/onderzoekskwaliteit-en-integriteit/onderzoeksbeoordeling>

Iedere beoordelingscyclus wordt afgesloten met een gesprek tussen de Rector Magnificus en het de faculteit waarbij de belangrijkste bevindingen en adviezen besproken worden. Daarnaast stelt iedere faculteit op basis van de aanbevelingen van de commissie een plan van aanpak op waarin wordt omschreven hoe de faculteit de aanbevelingen gaat implementeren.

## Wetenschappelijke integriteit

Na de toekenning van de 'Best Practice Award' voor de *Dilemma App Game* door de *Council of Europe* (CoE) heeft de CoE samen met EUR een conferentie georganiseerd over 'promoting scientific integrity'. Diverse sprekers uit binnen- en buitenland gaven presentaties waarbij werd ingegaan op de wijze waarop wetenschappelijke integriteit zich verhoudt tot de toenemende toegankelijkheid van AI voor het schrijven van essays en artikelen. De druk die studenten hierbij kunnen ervaren werd geadresseerd, evenals de vaak onderbelichte koppeling tussen mentale gezondheid en wetenschappelijke integriteit. Ook werd tijdens de conferentie de dilemma app nogmaals onder de aandacht gebracht.

In 2022 was er veel aandacht voor de correcte registratie van leerstoelen die (deels) gefinancierd worden door een externe partij. Het belang van transparantie en verantwoording over externe financiering is in lijn met de UNL-code wetenschappelijke integriteit uit 2018.

## Promoties en PhD beleid

In 2022 vonden bijna 400 promoties plaats waarbij twee-derde deel voor rekening komt van het Erasmus MC. Van het totaal aantal promovendi was 58% vrouw. Het aantal promoties lag wat hoger dan gebruikelijk en dit kan te maken hebben met kandidaten die hun promotie hebben uitgesteld in 2021 in verband met de Covid-19 crisis. Er waren achttien cum laude promoties en dat betekent dat het aandeel cum laude ten opzichte van 2021 iets verder daalde naar 4,5%. In 2022 zijn er binnen het experiment promotiestudenten drie kandidaat gepromoveerd. Er was geen uitval van kandidaten. Het totaal aantal actieve promotiestudenten is 10.



### UITGELICHT

#### Betekenisvol onderzoek beloond met de Spinozapremie

Professor Thea Hilhorst kreeg de NWO Spinozapremie, de hoogste wetenschappelijke onderscheiding in Nederland. Minister Robbert Dijkgraaf (OCW) reikte deze prijs uit als erkenning voor haar baanbrekende werk op het gebied van humanitaire hulp en sociale wetenschappen. De prijs biedt de professor de kans om haar baanbrekende onderzoek voort te zetten en haar impact op de wereld te vergroten.

## Promoties

tabel 7

Faculteit	totaal	man totaal	man niet CL	man CL	vrouw totaal	vrouw niet CL	vrouw CL	CL totaal
EMC	264	105	99	6	159	153	6	12
ESE	12	9	8	1	3	3	0	1
ESHCC	7	2	2	0	5	5	0	0
ESHPM	20	6	6	0	14	14	0	0
ESL	20	7	7	0	13	13	0	0
ESPhil	2	2	2	0	0	0	0	0
ESSB	34	12	11	1	22	21	1	2
ISS	16	9	7	2	7	6	1	3
RSM	23	16	16	0	7	7	0	0
TOTAAL	398	168	158	10	230	222	8	18

## Young Erasmus Academy

Ook in 2022 droeg de *Young Erasmus Academy* (YEA; 26 leden) actief bij aan beleidsvorming en interdisciplinaire projecten binnen de EUR. Daarnaast hield YEA zich bezig met interinstitutionele netwerken en samenwerkingen buiten de EUR. Zo speelden YEA-leden op beleidsniveau een actieve rol in het EUR-programma Erkennen- en Waarden (E&W), in het interfacultaire overleg over de invoering van de E&W-agenda, in het traject naar narratieve curriculum vitae en in *Team Science*. Bovendien nam YEA samen met *Erasmus Research Services* (ERS) deel aan de raadpleging over de herziening van de EUR-subsidieregelingen voor mentorschap en onderzoekstimulering.

Een aantal eerstejaarsprojecten van nieuwe YEA-leden is goedgekeurd, waaronder Chen Li's (ESE) podcastseries over het combineren van onderzoek en ouderschap, Lieke Oldenhofs (ESHPM) Thesis *Lab Resilient City Rotterdam* en Klazina Kooimans (EMC) initiatief over inclusief werkgeverschap aan de EUR. De eURBAN-podcastserie over maatschappelijke uitdagingen in Rotterdam is gecoördineerd door Amanda Brandellero (ESHCC) in samenwerking met studenten, onderzoekers en stakeholders. YEA organiseerde ook de eerste *call* voor een interdisciplinaire PhD, die werd toegekend aan Jane Murray (ESHPM) voor het project '*Assessing and improving the District Prevention Network*' dat ze uitvoerde in samenwerking met de Gemeente Rotterdam.

Buiten de EUR werkte YEA samen met andere Jonge Academies, onder meer in de oprichting van de *Green Academy*, voor de uitwisseling van ervaringen en praktijken op het gebied van duurzaamheid en klimaatbestendigheid. Bovendien namen YEA-leden Dan Schley (RSM) en Iris Landsdorp (EMC) het voortouw om de banden met de Jonge Academies in de LDE-samenwerking van de EUR met universiteit Leiden en TU Delft aan te halen.

## Onderzoekssubsidies- en prestaties

ERS ondersteunde acht grootschalige onderzoeksinitiatieven met behulp van *Coordinatorship Enablement Packages* (CEP). Deze pakketten zijn een strategisch instrument om EUR-onderzoekers te ondersteunen, te stimuleren en in staat te stellen de uitdaging aan te gaan van het coördineren van een groot extern gefinancierd onderzoeksinitiatief.

De acht initiatieven betreffen coördinatorschappen van het Europese onderzoeks- en innovatie initiatief Horizon 2020, de Nationale Wetenschapsagenda NWA en van beurzen gerelateerd aan de zogeheten topsectorprogramma's. Dit type beurzen kenmerkt zich door een hoge mate van (administratieve) complexiteit in de aanvraag en de uitvoering van de projecten. Dat komt omdat er sprake is van meerdere partners en cofinancieringseisen. Van de acht ondersteunde projecten zijn er uiteindelijk vier toegekend. De gemiddelde omvang van de ontvangen externe financiering is ruim € 3 miljoen, met een EUR-aandeel van ruim € 1 miljoen.

De toegekende projecten zijn:

- IANUS, coördinator Hub Zwart (Horizon 2020 coördinatorschap onder leiding van ESPHil en ESHCC);
- AI MAPS, coördinator Gabriele Jacobs (ELSA lab – NWO NLAIC middelen, onder leiding van ESSB en ESL);
- RECHARGE- EU, coördinator Trilce Navarrete Hernandez (Horizon 2020 coördinatorschap onder leiding van ESHCC);
- Cultuur&Campus (Europese BAUHAUS toekenning).

De toegekende collaboratieve projecten, met veelal meerdere betrokken faculteiten en partners uit binnen- en buitenland zijn qua management complex. Daarom begon ERS met een pool van professionele projectmanagers ter ondersteuning van het *post-award* proces van deze grote initiatieven.

## Zwaartekracht



In 2022 was EUR succesvol in het binnenhalen van NWO Zwaartekracht subsidies. Met die subsidies stimuleert het ministerie van OCW excellent onderzoek in Nederland. Het programma is bedoeld voor wetenschappelijke consortia die de potentie hebben om tot de wereldtop op hun gebied te behoren. Als hoofdaanvrager kreeg de EUR een Zwaartekracht subsidie voor het project *'Growing Up Together in Society'* (GUTS, Eveline Crone). Daarnaast zijn er drie aanvragen toegekend waarbij de EUR mede-aanvrager was: *'Public Values in the Algorithmic Society'* (ALGOSOC, Moniek Buijzen), *'The Dutch Brain Interfaces Initiative'* (DBI2, Chris de Zeeuw) en *'Stress-in-Action: Advancing the Science of Stress by Moving the Lab to Daily Life'* (Liesbeth van Rossum).

### Bijzondere onderzoek-prestaties

- De EUR neemt als Lead Partner deel aan *'ICE- Innovation by Creative Economy'*, een samenwerking van vijf internationale consortia geïnitieerd door het Europees Instituut voor Innovatie en Technologie (EIT). Deze samenwerking is ontworpen om de verborgen waarden van de culturele en creatieve sectoren en industrieën te ontketenen om zo een gamechanger te worden voor Europa's groene, digitale en sociale transformatie. *EIT Culture & Creativity* ontvangt ongeveer € 150 miljoen steun van de EIT voor twee keer zeven jaar. Daarna moet ze zelfvoorzienend zijn. Onder het motto *'Created in Europe'* stelt de ICE-samenwerking een pan-Europees consortium samen van vijftig universiteiten, onderzoeksinstituten, bedrijven, investeerders en verenigingen die van belang zijn voor Europese culturele en creatieve sectoren en industrieën (CCSI) in twintig landen.
- De EUR is penvoerder van het project *'Artificial Intelligence for Multi-Agency Public Safety Issues'* (AI-MAPS). Dit consortium van 26 organisaties ontvangt van NWO een subsidie van ruim € 2 miljoen en vormt een zogenaamd ELSA lab (*Ethical, Legal, Social aspect of AI-LAB*). De partners van AI MAPS komen uit het academisch onderzoek, de overheid, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld, zoals TNO, Nationale Politie, Google, Oditty.ai, Nokia en Security Delta (HSD).
- In september werd het *'Erasmus Center for Sport Integrity & Transition'* (ESPRIT) gelanceerd. De doelstelling van de transdisciplinaire onderzoeksgroep is het onderzoeken en aanpakken van complexe integriteitsvraagstukken in de sport, te midden van een postmoderne wereld in transitie.
- SPRING, een consortium van het *'Resilient Delta Initiative'*, is een samenwerkingsverband tussen de EUR, FG/Erasmus MC, de TU Delft en Hogeschool Rotterdam. Met hun *Living Labs* maakt SPRING van Rotterdam een ecosysteem voor open innovatie. De wetenschappers onderzoeken een vraagstuk op locatie, samen met betrokken bewoners, de gemeente Rotterdam, maatschappelijke organisaties en andere stakeholders. Initiatiefnemers zijn Renske Keizer (EUR) en Maarten van Ham (TU Delft).

Een overzicht van gewonnen prijzen, persoonlijke en collaboratieve beurzen is opgenomen in de bijlagen.



## UITGELICHT

### 'Succesvol opgroeien is een puzzel'

Het toegekende Zwaartekracht project 'Growing Up Together in Society' (GUTS)

(<https://www.eur.nl/nieuws/onderzoeksprojecten-erasmus-universiteit-rotterdam-krijgen-433-miljoen-euro-van-programma>) onder leiding van prof.dr. Eveline Crone

van Erasmus Universiteit Rotterdam, ontvangt een subsidie van € 22 miljoen. Doel van dit project is om te ontdekken hoe jongeren succesvol kunnen opgroeien en bijdragen aan de huidige en toekomstige maatschappij. "Succesvol opgroeien is een puzzel", stelt Eveline Crone, hoogleraar *Developmental Neuroscience in Society*. "Het onderzoek naar hersenontwikkeling bij jongeren is veelal individueel gericht. Maar een kind groeit niet individueel op, het is onderdeel van systemen van familie, vrienden, school en maatschappelijke normen. Daarom heeft het grote meerwaarde om kennis hierover met elkaar te verbinden."

Er is al vijf jaar gewerkt aan het consortium van psychologen, sociologen, kinderpsychiaters, pedagogen en neurowetenschappers, waar ook de Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit, Amsterdam UMC, Universiteit Leiden, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Utrecht, Radboudumc en het Nederlands Herseninstituut bij betrokken zijn. "Er wordt te makkelijk gedacht over interdisciplinair samenwerken, maar je moet echt elkaars taal leren spreken en elkaar vertrouwen. Daarin hebben wij geïnvesteerd en zo krijg je doorbraken."

Hoofdstuk 6 De EUR - veelzijdige community met een verbindende missie



De EUR-community: één universiteit, één gemeenschap, met één gezamenlijk doel: het creëren van een positieve impact op de maatschappij. Professional Services draagt bij aan deze EUR-community door te zorgen voor een levendige, dynamische en inclusieve campus die een stimulerende en veilige omgeving biedt om te studeren en te werken: 'A Great Place to Work and Grow'. De universiteit creëert ruimte en faciliteiten die voor studenten en medewerkers bijdragen aan hun ontwikkeling en groei.

## Great place to work

Met meer dan 650 vacatures in 2022 heeft Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) een groot aantal nieuwe collega's mogen verwelkomen in de EUR-community. Ze werden welkom geheten via het centrale *onboarding* programma. Dankzij verschillende activiteiten bij de organisatieonderdelen kunnen zij hun collega's snel leren kennen. Met een uitstekend aanbod aan faciliteiten op de campus, waaronder het nieuwe sportcentrum, de kinderopvang, en ons Food Plaza, biedt EUR niet enkel een professionele, maar ook een erg prettige werkomgeving en stimuleren we een gezonde *work-life balance*.

Met *Employer Branding* zetten we de EUR als werkgever in het spotlicht. We zetten de verhalen van medewerkers centraal in een serie pakkende video's en *testimonials* waarin onze *Erasmians* de kijker meenemen in het werken bij de EUR.

Op het gebied van werving en selectie zijn er daarnaast verschillende ontwikkelingen doorgevoerd om medewerkers optimaal te ondersteunen. Met de introductie van een *applicant tracking system* voor EUR zijn veel administratieve handelingen geautomatiseerd en kunnen selectiecommissies eenvoudig structuur creëren. De intern ontwikkelde *Recruitment & Selection 101 training* helpt de vacaturehouders en selectiecommissieleden bij het inclusief werven en selecteren en biedt daar concrete tools voor. De nieuwe *recruiters* ontzorgen en ondersteunen verschillende leidinggevendenden bij hun wervingsuitdagingen. Met de invoering van het nieuwe werving- en selectiebeleid creëert EUR daarnaast niet alleen een 'great place to work' voor huidige medewerkers, maar zet ook in op een uitstekende ervaring voor de duizenden sollicitanten die EUR ieder jaar mag ontvangen.

## Erkennen en waarderen

Om de ambitie van de EUR met betrekking tot 'Creating Positive Societal Impact' een succes te maken, is het van belang om het huidige systeem voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel te moderniseren. In het systeem moet ruimte komen voor de grote diversiteit aan kwaliteiten en activiteiten van academische staf op het vlak van onderwijs, onderzoek, impact, leiderschap/management en patiëntenzorg.

Sinds de publicatie van het *position paper* 'Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers' zet de EUR in op het verbeteren van de academische omgeving door het creëren van een inclusieve, open en transparante cultuur en systemen voor het erkennen, waarderen en belonen van diverse aspecten van academisch werk.

Vanaf mei 2020 is op centraal niveau een programmateam actief dat samen met de faculteiten en diensten zoals *Human Resource* (HR), *Erasmus Research Services* (ERS) en *Academische Zaken* (AZ) stappen zet om Erkennen & Waarderen te ontwikkelen en te implementeren. In 2021 heeft dit onder andere geleid tot de vorming en formalisering van het *EUR Framework* voor Erkennen & Waarderen. Aan de hand van de belangrijkste thema's in dit

raamwerk (het creëren van positieve maatschappelijke impact, het inzetten op gedifferentieerde loopbaanpaden en *team science* en het versterken van academisch leiderschap) zetten verschillende faculteiten en diensten in 2022 verdere stappen.

Zo ontwikkelden, formaliseerden en implementeerden twee faculteiten inmiddels gedifferentieerde loopbaanpaden, waarbij academische staf op UD- en UHD-niveau kunnen aangeven of zij graag een accent leggen op onderwijs, onderzoek, impact of leiderschap/management. Eén van de faculteiten heeft ook de stap gezet naar een sterkere focus op team/wetenschap. Daarnaast wordt er in twee faculteiten op een andere wijze vormgegeven aan de jaarlijkse Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken (R&O).

Het is goed te zien dat het *EUR Framework* ruimte biedt voor de faculteiten om het gedachtengoed van Erkennen & Waarderen te vormen naar hun eigen cultuur en discipline: één van de faculteiten vraagt de academische staf om een narratief te schrijven waarin zij niet alleen weergeven wat ze hebben gedaan, maar vooral ook waaróm ze dat hebben gedaan, wat hun bijdrage daaraan is geweest en wat het hen en de omgeving heeft opgeleverd. De andere faculteit stapte over op waarderingsgesprekken waarbij de medewerker meer ruimte heeft om de frequentie en inhoud van de gesprekken te bepalen. Ook binnen de andere faculteiten ontstaat steeds meer beweging met betrekking tot Erkennen & Waarderen: promotiecriteria worden herzien, er wordt steeds vaker een narratief gebruikt bij verzoeken tot promotie, pilots met betrekking tot *team science* worden opgezet (ARIA pilot), er wordt nagedacht over het door ontwikkelen van het Hoogleraren- en PhD-beleid en strategische personeelsplanning wordt ontwikkeld.

Ook binnen de diensten worden diverse stappen gezet met betrekking tot Erkennen & Waarderen. Bij HR is onder andere een projectleider leiderschap en een projectleider R&O gestart. Zij zetten actief in op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe leiderschapstrajecten en het vernieuwen van het EUR-brede R&O beleid. In beide projecten zal het gedachtengoed van Erkennen & Waarderen sterk worden verweven. Ook in relatie tot AZ en ERS wordt sterk ingezet op het verweven van Erkennen & Waarderen in de lopende ontwikkelingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de sectorplannen en de starters- en stimuleringsbeurzen. Daarnaast heeft de EUR, net als veel andere universiteiten, de *'Agreement on Reforming Research Assessment'* ondertekend, waarmee zij zich committeert aan het anders evalueren en beoordelen van onderzoeksactiviteiten en -resultaten.

Het belang van Erkennen & Waarderen wordt door de EUR extra benadrukt door meer middelen vrij te maken voor de verdere ontwikkeling en implementatie. Waar het programmateam op centraal niveau eerst vrij klein was, staat er nu een stevig team dat actief het contact zoekt met de faculteiten om hen te inspireren, adviseren en te ondersteunen. Dit betreft niet alleen beleids- en projectmedewerkers, maar ook twee *mid-career* academici die Erkennen & Waarderen verder willen brengen. Daarnaast wordt sinds eind 2022 ingezet op een *bottom-up* beweging om de bredere *EUR-community* bekend te maken met Erkennen & Waarderen. Het gaat tenslotte om hun loopbaan en carrière en het is belangrijk om hen actief bij deze complexe cultuurverandering te betrekken.

## Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie (D&I) zijn goed ingebed in de huidige strategie van de EUR om positieve maatschappelijke effecten te creëren. Bij de EUR wordt onder 'diversiteit' zowel zichtbare (bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, ras) als onzichtbare (bijvoorbeeld seksuele geaardheid, functiebeperking, academisch profiel) diversiteitskenmerken verstaan en staat inclusie voor het zich volledig kunnen uiten en tegelijkertijd het gevoel hebben deel uit te maken van het team. Als de EUR inclusiever wordt, wordt ze ook diverser. In het werk is er oog voor en wordt er gewerkt aan

de hele cyclus van HR-processen, inclusief aantrekken, behouden, bevorderen en verlaten, gericht op systeemveranderingen als belangrijkste motor voorverandering – ook in relatie tot Erkennen & Waarderen en Leiderschapontwikkeling.

Het werk in 2022 kan worden samengevat in drie onderdelen:

### 1. Evenementen en beleid ter ondersteuning van D&I onder werknemers

Tijdens de Dag van de Professionele Dienstverlening werd het evenement '*Library of People*' gehouden door de universiteitsbibliotheek, het bureau voor diversiteit en inclusie en HR. Tijdens deze dag konden medewerkers een persoon met een uniek verhaal 'lenen'. Het doel van de ontmoeting was een open dialoog tussen medewerkers en inzicht in elkaars ervaringen en opvattingen.

Om het bewustzijn van pluraliteit van genders te vergroten, worden medewerkers sinds 2022 ondersteund bij het kenbaar maken van hun geslacht in hun e-mail Outlook-handtekening.

De EUR blijft medewerkers ondersteunen om werk en gezin optimaal te combineren. Dat gebeurt onder meer door vrijstelling van onderwijs of onderzoek na zwangerschap, 100% van het salaris betalen tijdens verlengd geboorteverlof voor partners (UWV dekt 70% van het salaris en EUR compenseert de overige 30%) en het bekendmaken van faciliteiten en rechten voor mantelzorgers in een gezinsvriendelijke brochure (over bijvoorbeeld de *work-life-balance coaches*).

### 2. Kennis delen en advies geven in interne en externe netwerken

De EUR vindt het erg belangrijk om ervaringen en kennis te delen met externe partijen. Dat gebeurt door deel te nemen aan bijvoorbeeld bijeenkomsten van het Landelijke Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) waar HR-beleidsadviseurs van alle andere Nederlandse universiteiten en UMC's aanwezig zijn. Ook is EUR aangesloten bij het *Women INC incubators* netwerk, een netwerk voorlopers op het gebied van diversiteit en inclusie. In 2022 werd EUR ook lid van *Workplace Pride*, een stichting die zich inzet voor de verbetering van het leven van lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, intersekse en queer-personen in organisaties. EUR-medewerkers namen samen met de studentenorganisatie *Erasmus Pride* en andere bondgenoten deel aan *Rotterdam Pride Pink Saturday*. Er werden verder een rondetafelgesprek en twee evenementen georganiseerd voor LGBTQI+ medewerkers en bondgenoten. Daarnaast werd QuEUR opgericht, het medewerkersnetwerk voor LGBTQI+ medewerkers en bondgenoten.

EUR neemt deel aan nationale symposia (bijvoorbeeld de ECHO-top over kansen voor inclusiever hoger onderwijs, waar input werd gedeeld over een integrale aanpak van D&I, bestaande uit onder meer *outreach*, inclusief onderzoek en HR) en evenementen en wisselt kennis uit met andere Nederlandse universiteiten en andere organisaties. Op deze manier deelt de EUR haar goede praktijkvoorbeelden met externe partijen en ontvangt ze feedback en inzichten. Intern wordt bij HR-gerelateerde ontwikkelingen, zoals leiderschap, erkenning en beloning, prestaties en ontwikkeling, rekening gehouden met D&I.

Het *Diversity and Inclusion Office* ontving een Erasmus+ financiering van de EU voor het nieuwe netwerk *Inclusion, Diversity, Equity, Access* (IDEA) van Oost Europese universiteiten. Het doel is om ervaringen en expertise op het gebied van diversiteit en inclusie uit te wisselen, om te leren, te groeien en op elkaars ervaringen voort te bouwen.

### 3. Monitoring

De EUR heeft in 2025 minstens 25% vrouwelijke hoogleraren, zo is met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) overeengekomen. Dit doel is in 2022 bereikt. Voor 2025 is het streefcijfers van 35% vastgesteld. Gezien de samenstelling van de medewerkers zijn er faculteit- specifieke doelen vastgesteld. De genderdiversiteit

in de hogere echelons van de organisatie is gevolgd.

## Genderverdeling van topmanagementfuncties

tabel 8

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	6 (67%)	3 (33%)
Onderwijsdirecteuren	7 (78%)	2 (22%)
Organisatiedirecteuren	5 (55%)	4 (45%)
Dienstdirecteuren	2 (22%)	7 (78%)

Ook de samenstelling van de benoemingsadviescommissies (BAC) is onderzocht, evenals de benoemde hoogleraren van de jaren 2017 tot en met 2021. Enkele van de belangrijkste bevindingen zijn dat de verhouding man-vrouw onder benoemde hoogleraren evenwichtiger is geworden, terwijl leerstoelen met bijzondere aanstelling een curvi lineaire trend vertonen; hoogleraren zijn van vergelijkbare leeftijd op het moment van benoeming en hebben een vergelijkbare contractomvang. De overgrote meerderheid van de benoemingen gebeurde via een gesloten procedure (77% voor hoogleraren en 87% voor leerstoelen met bijzondere benoeming). De laatste jaren is er meer genderdiversiteit binnen de BAC's, hoewel de commissievoorzitters overwegend mannen zijn (79%).

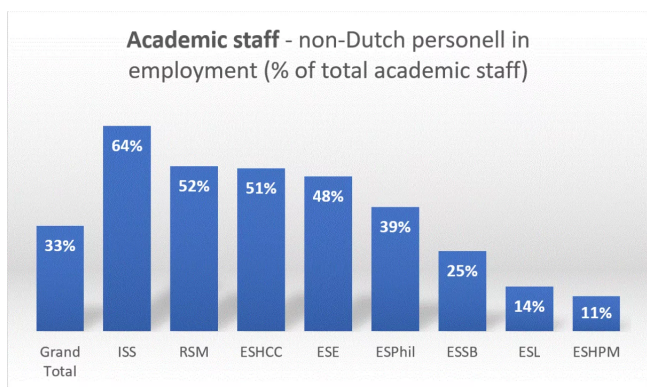
## Internationalisering

De EUR is een aantrekkelijke werkgever voor internationaal academisch talent. Ruim een kwart van het personeel heeft de niet-Nederlandse nationaliteit en het aantal blijft gestaag groeien.

Voor wat betreft de processen is er in voorgaande jaren een stevige basis gelegd, waarop is voortgebouwd. Zo was er in 2022 de ruimte om in te zetten op verbeterde informatievoorziening aan internationale medewerkers. De activiteiten voor een zachte landing en warm welkom zijn ook in 2022 voortvarend aangeboden, waarbij een vermelding van het succesvolle *dual career* programma op haar plaats is met een 100% succesratio.

### Aantal internationale medewerkers

De groei van het aantal internationale stafmedewerkers houdt gelijke tred met voorgaande jaren: van 785 naar 825 medewerkers, dat is 23% van de totale aantal mensen met een dienstverband.



tabel 9 Bron: SAP, december 2022

Voor het beeld is het belangrijk om ook de medewerkers mee te tellen die aan de EUR verbonden zijn zonder dienstverband. Ze doen hun werk op basis van een beurs, uitwisseling, uitzendbureau of detachering. Van deze groep heeft 35% (1034 personen) een niet-Nederlandse nationaliteit. Het aantal internationale medewerkers met een dienstverband binnen het wetenschappelijk personeel is bij een aantal faculteiten aanzienlijk.

## Informatievoorziening

De informatievoorziening is volledig herzien en geactualiseerd. Nieuwe internationale medewerkers kunnen nu op een webpagina terecht met algemene informatie over werken bij de EUR. Bij een aanbiedingsbrief wordt een uitgebreide brochure gevoegd waarin het proces in meer detail wordt toegelicht, inclusief aandachtspunten voor de medewerker en hoe de EUR kan ondersteunen. Eenmaal aangenomen, biedt de vernieuwde intranetpagina antwoord op allerlei vragen. Ook wordt er aan nieuwe medewerkers, in het kader van het proces van *onboarding*, een informatiedag aangeboden, waarin ruimte is voor allerlei praktische vragen. De bestaande manieren om persoonlijke vragen te stellen, blijven overigens beschikbaar.

### Zachte landing en warm welkom

Ook in 2022 is veel energie gestoken in het thuis laten voelen van internationale medewerkers. 263 personen hebben deelgenomen aan een of meerdere sociale activiteiten die voor alle internationale staf zijn georganiseerd. In totaal zijn er 21 activiteiten georganiseerd, waaronder een bezoek aan de Biesbosch, de Keukenhof, het Klimbos en de Kunsthal.

Belangrijk bij een goede start in een nieuw land is ook dat een meereizende partner het naar de zin heeft. De EUR biedt een succesvol *dual career* programma aan en doet dat samen met TU Delft en Universiteit Leiden. Er deden dertien partners mee aan dat programma, ze vonden allemaal binnen de daarvoor gestelde periode van twaalf maanden een baan.

## Uitvoering Wet Banenafpraak

In het kader van de Participatiewet zijn in 2022 ruim 70,15 banen ingevuld van ieder 25,5 uur door mensen uit de doelgroep Banenafpraak. Dit is 61,22% van de afgesproken 114,6 banen. De doelstelling voor 2022, het creëren van 114,6 banen, is helaas niet gehaald, omdat contracten niet altijd werden verlengd door uitlopende redenen. Ook is het aanbod van kandidaten verminderd en sloten vraag- en aanbod niet altijd op elkaar aan. Toch zijn er ten



opzichte van vorig jaar 13,1 banen bij gekomen voor mensen met een arbeidsbeperking binnen de EUR. In het jaar ervoor waren er negen banen bijgekomen. Concluderend betekent dit dat er in 2022 meer banen voor deze doelgroep zijn gecreëerd dan in 2021.

Dat is gelukt door in te zetten op individuele plaatsingen binnen de organisatieonderdelen. Daarnaast is de focus verbreed, door plaatsingen via collectieve baanrealisatie en door een verdere samenwerking wat betreft de baanrealisatie via inkoop en *Social Return*. Die banen tellen vooralsnog echter niet mee voor de quotumheffing. Ook is er sprake van een verbreding van de doelgroep: statushouders die via de praktijkroute instromen, tellen ook mee. Ambassadeurs binnen verschillende organisatieonderdelen onderzoeken of er plekken zijn waar iemand uit de Participatiewet kan beginnen.

Net als in 2021 zijn er trainingen aangeboden ter ondersteuning van begeleiders en leidinggevendenden van medewerkers met een arbeidsbeperking. Tijdens deze training worden onder meer theorieën, praktijkvoorbeelden en hulpmiddelen aangeboden om (nieuwe) medewerkers vanuit de banenafpraak goed te kunnen begeleiden in hun baan. Zeventien deelnemers behaalden het certificaat van de training.

## Ontwikkeling en Mobiliteit

### Training- en OntwikkelPlatform (TOP)

Het Training- en OntwikkelPlatform (TOP) organiseerde veertig trainingen, variërend van loopbaantrainingen tot en met leiderschapsprogramma's. Deze trainingen zijn in totaal door 307 deelnemers bezocht. Daarnaast bood TOP de onlinetrainingen van *GoodHabitz* aan. In 2021 hebben 292 deelnemers gebruik gemaakt van de onlinetrainingen. Er zijn 99 certificaten behaald. De meeste studietijd werd besteed aan de trainingen *Lean*, *Excel* en *Informatiebeveiliging*.

### Leiderschapsontwikkeling

In de huidige strategische periode is leiderschapsontwikkeling bij EUR een continu proces. Er waren diverse ontwikkelingen, waaronder de voortzetting van de *Executive Management Meetings* en de heidagen voor directeuren bedrijfsvoering. Leidinggevendenden blijven zich ontwikkelen door het volgen van verschillende trainingen uit het TOP-opleidingsaanbod, waaronder:

- Persoonlijk Leiderschap;
- Leidinggeven aan professionals;
- *Leadership in Academia*;
- *Senior Leadership in Academia*.

In augustus 2022 is de programmamanager leiderschapsontwikkeling gestart. Na uitgebreid onderzoek naar wat nodig is voor het bevorderen van leiderschapsontwikkeling is een programmaplan opgesteld. Het Erasmiaans Leiderschapsprofiel is verder ontwikkeld en een stuurgroep en commissie zijn ingesteld om het programma uit te voeren. Drie werkstromen zijn gevormd:

1. visie, beleid en leiderschapsprofiel ontwikkeling;
2. uitbreiding van het opleidingsportfolio voor leiderschap bij de EUR (leerlijnen);
3. op opzet van *communities of practice* voor het leiderschap bij de EUR.

De samenwerking met het programma Erkennen & Waarderen bij de EUR en met de Universiteiten van Nederland (UNL), die ook een specifieke leiderschapscommissie kent, kreeg verder vorm.

### Academisch Leiderschap

In co-creatie met de faculteiten is een vernieuwd leiderschapsprogramma ontwikkeld met de naam '*Leadership in Academia*'. Dit programma begon in het najaar met negentien universitair docenten en hoofddocenten. Het is een intensief en inspirerend programma waarin leiderschapsvaardigheden verder ontwikkeld worden.

Ook het programma *Senior Leadership in Academia* had twee keer plaats, eveneens met negentien deelnemers. Het is een leiderschapsprogramma op maat voor hoogleraren die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van een afdeling, sectie of team.

### Share Your Knowledge week

Begin april organiseerde het *Learning & Career Centre* binnen HR samen met TOP de jaarlijkse *Share Your Knowledge Week*. Collega's gaven korte informele workshops voor elkaar en deelden zo kennis en ervaring. De collega's ontmoetten elkaar hierdoor in een andere setting dan gebruikelijk, breidden hun netwerk uit en leerden van elkaar.

In 2022 werden er in de *Share Your Knowledge Week* 25 workshops gehouden. Het aanbod was divers, variërend van '*Academic writing in English*' via '*How to pitch an idea*' tot 'Een introductie in mindfulness'. 375 medewerkers schreven zich in.

### LDE traineeship

Het LDE *traineeship* is een tweejarig traineeship, van de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de EUR. In september 2022 ging de negende lichting met zes eerstejaars trainees van start met een opdracht binnen de EUR. Daarnaast startten er vier tweedejaars trainees bij de EUR. Ze rouleerden vanuit een opdracht binnen Leiden of Delft. De werving en selectie is verzorgd met behulp van het externe bureau BMC en het opleidingsprogramma werd onder andere verzorgd door De Baak.

### Loopbaanbegeleiding

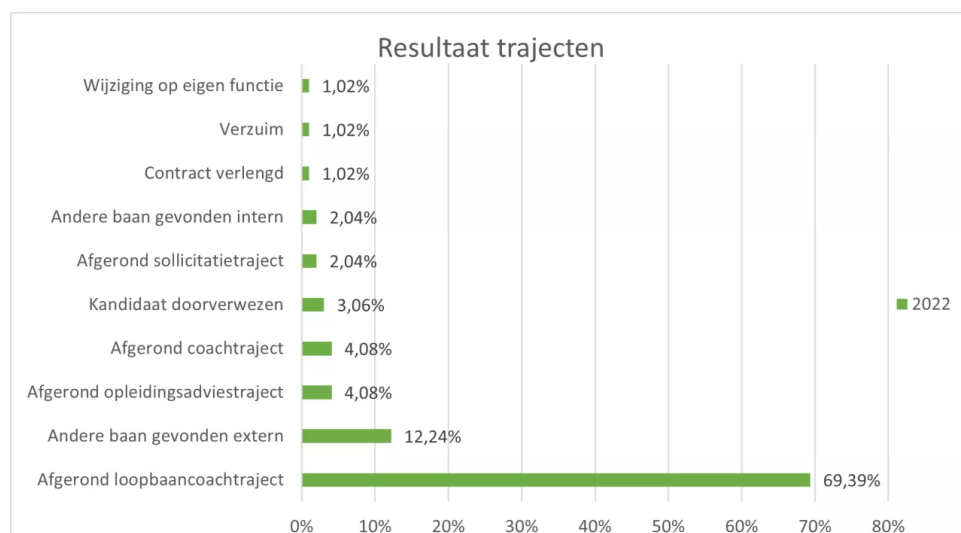
De medewerkers van de EUR schakelden in 2022 regelmatig de (kosteloze) begeleiding in van loopbaanprofessionals. Dat deden ze om een volgende stap in hun loopbaan te zetten, om meer helderheid over een keuze te krijgen of om ondersteund te worden bij persoonlijke groei en ontwikkeling.

Medewerkers kunnen hiervoor terecht bij twee interne *Career Coaches*. Deze coaches zijn Register Loopbaanprofessionals (Noloc gecertificeerd). Naast individuele coaching, geven zij workshops en trainingen. In 2022 droegen de *Career Coaches* ook bij aan onder meer de verbetering van coachprocessen, professionalisering van loopbaaninstrumenten, verbetering van de inkoopstrategie voor coaching en monitoring van coachtrajecten, ten behoeve van managementinformatie en beleidsontwikkeling.

Het doel van de loopbaanbegeleiding die de EUR biedt is bijdragen aan Duurzame Inzetbaarheid en medewerkers '*Fit for the Future*' te maken en houden en hen met werkplezier, bevlogenheid en vitaliteit hun functie kunnen laten uitoefenen. Onderdeel daarvan is dat de juiste persoon op de juiste plek zit en dat onnodige uitval of vroegtijdig vertrek wordt voorkomen of beperkt.

De Career Coaches rondden 98 trajecten met succes af. Dit vertaalt zich in bijvoorbeeld een andere baan binnen of buiten de EUR. Medewerkers geven aan dat ze concrete acties ondernemen ten gunste van hun loopbaan, zoals het uitbreiden en inzetten van hun netwerk. Een ander positief resultaat is dat de medewerkers meer zelfvertrouwen

ervaren dankzij de coaching (bron: Qualtrics). Zowel wetenschappelijk personeel (51,5%) als *professional services staff* (48,5%) maakten gebruik van de diensten van de *Career Coaches*.



tabel 10

### Career Week

De *Career Week* is een jaarlijks terugkerend evenement. Een week lang worden er workshops, trainingen en activiteiten gehouden die in het teken staan van loopbaanontwikkeling. In 2022 bestond het programma uit 22 activiteiten, waaronder *career coaching*, een netwerkevenement en diverse workshops zoals *Playful Work Design*, *De kracht van 50+*, *Staff Exchange* en *Onderhandelen*. In totaal bezochten 371 collega's de *Career Week*. Ze beoordeelden de week met rapportcijfer 8,2.

Als onderdeel van de *Career Week* is een carrièredag gehouden voor promovendi, de *PhD Career Day*. Deze dag bestond uit een plenaire opening en vier workshops: *Building a Career Outside Academia*, *Building an Academic CV*, *Career Planning* en *Developing Your Online Identity*. De *PhD Career Day* werd bezocht door 112 promovendi.

### Job2job

Als goed werkgever biedt de Erasmus Universiteit ondersteuning gedurende de volledige *employee journey*. De afdeling Job2job sluit hierop aan in de rol van katalysator van hun loopbaandoorstart.

De afdeling Job2Job ondersteunt en begeleidt medewerkers naar nieuw werk als een contract binnen zes maanden afloopt (van werk naar werk, VWNW). De afdeling is er verder voor 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.

In 2022 waren er 121 actieve trajecten met medewerkers van de EUR. Daarvan hadden er negentig een werkloosheidsuitkering, 21 waren lid van de 'Van werk naar werk-pool' en tien volgden een zogeheten verzuimtraject.

Het recht op werkloosheidsuitkering loopt voor oud-medewerkers maximaal twee jaar door. Wanneer oud-medewerkers een baan vinden door de hulp van Job2job, stopt de betreffende uitkering, waardoor er minder kosten zijn op dit gebied. In 2022 is zo € 330.336,55 minder uitgegeven aan werkloosheidsuitkeringen.

# Gezond en veilig werken - medewerkerswelzijn

## Faciliteiten en voorzieningen

De informatie over gezond en veilig werken is op het intranet, MyEUR, geplaatst. Maandelijks publiceert HR nieuwsbrieven voor alle medewerkers, inclusief leidinggevend. Hierin wordt informatie gegeven over hybride werken en beschikbare faciliteiten ter bevordering van de gezondheid van medewerkers. In 2022 zijn er door HR tien nieuwsbrieven gepubliceerd.

In 2022 is er 131.223 keer een HR-pagina op het intranet bezocht. Dat is 9,8% minder dan in 2021. Gedurende de laatste coronalockdown begin 2022 was het aantal bezoeken het hoogst.

De in 2021 door de cao-partijen afgesproken tegemoetkoming voor het thuiswerken bleef ook in 2022 van kracht: € 2,- per thuiswerkdag en € 25,- per maand internetvergoeding pro rata naar dienstverband.

De eerder geregelde mentale ondersteuningsbronnen bleven in 2022 beschikbaar. Zo kan iedere medewerker en iedere gastmedewerker bijvoorbeeld zo vaak als nodig consulten inplannen met een gekwalificeerde psycholoog van OpenUp. Daarnaast kunnen alle medewerkers zonder tussenkomst van leidinggevende een afspraak maken met een aantal geselecteerde *work-life balance coaches* om te werken aan een betere werk-privé balans. Ook is (preventieve) ondersteuning vanuit de bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werk kosteloos voor alle medewerkers beschikbaar.

## Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is een basisvoorwaarde voor mensen om te kunnen werken, te kunnen leren, een bijdrage te leveren en zich te ontwikkelen. Zonder sociale veiligheid kan de EUR haar ambitie om positieve sociale impact te creëren niet waarmaken. Hier is de afgelopen jaren dan ook intensief op ingezet. Naast de ontwikkeling van de integriteitscode, die gaat over het beoogde gedrag van medewerkers en studenten, is er een breed stelsel aan maatregelen om een veilig werk- en leerklimaat te waarborgen. De integriteitscode bevat regelingen op het gebied van organisatie en van wetenschappelijke en intermenselijke contacten. In dit stelsel zijn diverse functionarissen werkzaam die zich voor student en medewerker inzetten. Dat zijn bijvoorbeeld vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, studieadviseurs, bedrijfsartsen, *diversity-officers*, studentendecanen, HR-businesspartners, HR -adviseurs, psychologen en een ombudsfunctionaris. Binnen dit stelsel zijn ook procedures en regelingen opgesteld, waaronder de klachtenregeling ongewenst gedrag, en wordt er gewerkt aan verbeteringen om het melden van incidenten zo toegankelijk en laagdrempelig mogelijk te maken.

Het onderwerp sociale veiligheid is onderdeel van ontwikkeltrajecten voor leiderschap en teams en wordt via de *Erasmian Values* verder uitgewerkt.

## Klachtbehandeling

Iedereen kan een klacht indienen over gedragingen op de universiteit. Veel klachten kunnen in onderling overleg worden opgelost. Het College van Bestuur (CvB) nodigt iedereen van de universitaire gemeenschap uit ontevredenheid bespreekbaar te maken. Wanneer dit niet leidt tot een oplossing of wanneer het moeilijk is een klacht bespreekbaar te maken, kan een beroep gedaan worden op een vertrouwenspersoon van de universiteit.

Een vertrouwenspersoon luistert naar de klacht en geeft informatie over mogelijke vervolgstappen. Een vertrouwenspersoon heeft een specifieke taak als het gaat om ongewenst gedrag en biedt begeleiding bij het vinden van een oplossing. Meer informatie hierover is te vinden op de website van de

EUR: <https://www.eur.nl/Onderwijs/praktische-zaken/begeleiding-advies/vertrouwenspersoon>.

Als een klacht niet in overleg kan worden opgelost, kan die worden onderzocht door een van de klachtadviescommissies van de universiteit. De universiteit heeft, afhankelijk van het onderwerp van de klacht, verschillende klachtadviescommissies die klachten onderzoeken, partijen horen en het College van Bestuur adviseren. Een klachtadviescommissie is samengesteld uit overwegend externe voorzitters en leden.

Uiteindelijk neemt het CvB een beslissing over de klacht. Het college doet dat met in achtneming van de verslagen van de hoorzittingen en het advies van de klachtadviescommissie. Meer informatie over de rechtsbeschermingscommissies is te vinden op de website van de EUR: <https://www.eur.nl/over-de-eur/organisatie-en-bestuur/juridische-zaken/legal-protection#overzicht-rechtsbeschermingscommissies-en-colleges>.

### **Ombudsfunctionaris en Netwerk Vertrouwenspersonen**

Een extern bureau voerde eind 2021 een evaluatie uit naar de pilots Ombudsfunctionaris en Netwerk Vertrouwenspersonen. Dit rapport is in 2022 gedeeld en besproken met de organisatie. Samen met de publicatie van het KNAW-rapport 'Sociale Veiligheid in de Nederlandse Wetenschap' is dit de input voor een integraal plan op Sociale Veiligheid, waar de EUR de komende jaren aan zal werken.

In 2019 werd de rol van ombudsfunctionaris bij de EUR voor het eerst ingevuld. Na het vertrek van de zittende ombudsfunctionaris in maart 2022 kon er niet direct een opvolger gevonden worden en werd de ombudsfunctionaris van het Erasmus MC, tijdelijk ook beschikbaar voor EUR-medewerkers en studenten. In 2022 is een nieuwe ombudsfunctionaris geworven; de functie is per 1 januari 2023 weer ingevuld.

### **Safe@EUR**

Safe@EUR wordt een meld- en informatiepunt waar studenten, medewerkers en bezoekers terecht kunnen met meldingen en vragen met betrekking tot zorgwekkend en ongewenst gedrag. De eerste stappen om tot Safe@EUR te komen, zijn in 2022 gezet. Safe@EUR gaat zich inzetten voor een veilige en gastvrije universiteit. Het laagdrempelig meldpunt wil zich vooral richten op preventie en bewustwording. Het beoogde resultaat is een goed ingericht communicatieplatform, registratiesysteem en ketenproces om signalen van grensoverschrijdend gedrag op een effectieve wijze te kunnen beoordelen en laten opvolgen door de betreffende verantwoordelijken en experts. De planning is dat Safe@EUR medio 2023 start.

### **ARBO & RI&E**

De aanpak voor de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie is in het verslagjaar vastgelegd in het Masterplan RI&E. Ook is begonnen met centrale en decentrale uitvoering. Een extern bureau voerde de inventarisatie en evaluatie uit op de arbo-thema's. Verder is een systeem aangeschaft voor 'RI & E'. Dat systeem helpt preventie-medewerkers om operationele en locatie gebonden risico's te inventariseren. De arbocoördinator instrueerde die preventiemedewerkers om met het systeem te werken.

### **Preventiemedewerker netwerk**

De arbocoördinator is tevens centrale preventiemedewerker. Hij wordt ondersteund door decentrale preventiemedewerkers. Voor die functie is een omschrijving vastgesteld. Ook is er een netwerk opgericht voor de preventiemedewerkers. Zij kregen eveneens trainingen. Eind van het jaar waren er al dertig medewerkers in het netwerk. Nog slechts één onderdeel van de EUR moet het zonder preventiemedewerker stellen.

### **Blended Working**

De werkgroep Operationalisering *Blended Working* rondde de laatste delen van haar opdrachten af. Het betreft het opstellen van een *Q&A Blended Working*, een EUR-breed beleid voor thuiswerkfaciliteiten, het opstellen en implementeren van de overgangsregeling voor de aanschaf van die faciliteiten en de voorbereiding van een

aanbesteding daarvoor. Na afronding van deze opdrachten is de werkgroep opgeheven.

## Verzuim

Het verzuim en de meldingen daarvan namen toe in 2022. Oorzaak is vooral de versoepeling van de coronamaatregelen, in combinatie met de veel besmettelijkere Omikron-variant van het Covid 19-virus. Gedurende het jaar waren er doorlopend Covid 19 golven. Het leidde tot een toename van het aantal kortere verzuimmeldingen (één tot zes weken verzuim), wat ook blijkt uit de verdubbelde meldingsfrequentie in 2022.

Het stijgende verzuim van medewerkers met mentale klachten was een punt van zorg, al wijkt het niet af van de landelijke trend. Als oorzaak hiervoor wordt de impact van de pandemie op de veerkracht van mensen genoemd.

## Verzuimpercentage (VP) en Meldingsfrequentie (MF) Erasmus Universiteit Rotterdam over de periode 2019-2022.

tabel 11

	2019		2020		2021		2022	
	VP	MF	VP	MF	VP	MF	VP	MF
EUR	3,50%	0,4	3,30%	0,3	3,40%	0,4	4,30%	0,8

## Een goede (werk)plek voor medewerkers en studenten

Het investeringsprogramma Campus in Ontwikkeling (CiO) beleefde haar twaalfde jaar en stond in het teken van de oplevering van twee nieuwbouwprojecten: het energieneutrale *Sports Building* en het duurzaam en energiepositieve onderwijsgebouw *Langeveld Building*. Besloten is de gebouwenportefeuille te verduurzamen met de Portefeuilleroutekaart Energietransitie Gebouwen (PEG). Zie ook: Gebouwde omgeving.

### Future campus

Naast de oplevering van de beschreven gebouwen is gestart met een inhaalslag op het gebied van de verbetering van de fysieke toegankelijkheid (zie: Toegankelijkheid campus). Het regenboogpad is op 'Coming Out Day' officieel in gebruik genomen. Het symboliseert dat iedereen welkom is op onze universiteit. Vanuit de afdeling *Real Estate & Facilities* (RE&F) wordt gewerkt aan strategisch huisvestingsbeleid waarin zowel een kwantitatief als kwalitatief kader wordt geschetst voor de midden- en lange termijn. Het strategische voorstel voorziet in een doelmatige aanpak van de kantooromgeving, geeft een doorvertaling voor 'future proof learning' en schetst duurzame oplossingen voor afvalinzameling en mobiliteitsvraagstukken bij toekomstige groei. Over de opties en kosten worden in 2023 besluiten genomen.

Voor de korte termijn is gestart met vernieuwende concepten voor de kantooromgeving (pilots bij de faculteiten RSM en ESE) waarbij een gedeelde werkplek het uitgangspunt is. De opgedane ervaringen worden gebruikt voor renovatieplannen van het Tinbergen gebouw. Het streven is dat in 2023 wordt gestart met de uitvoering.

### Langeveld Building en Sport Building

Het multifunctioneel onderwijsgebouw *Langeveld Building*, op 10 november 2022 officieel in gebruik genomen, draagt bij aan de onderwijs- en onderzoeksdoelstellingen en is CO<sub>2</sub> positief. Er kan gestudeerd worden in een groene en gezonde omgeving. De duurzaamheidsambities van de EUR zijn duidelijk herkenbaar in dit gebouw. Maar

ook het nieuwe energieneutrale *Sport Building* is een inspirerende plek waar topfaciliteiten te vinden zijn. Met de keuze voor een extra grote zaal is ook deze voorziening toekomstbestendig. *Sport Building* is op 29 september 2022 officieel geopend.

### **Tinbergen Building: alternatieven na sluiting**

Met de sluiting van Tinbergen Building in 2021 is een tekort ontstaan in het aantal studieplekken en kantoorruimten. Een deel van de vervallen kantoorwerkplekken van Tinbergen teruggeplaatst in het Sandersgebouw. Hiermee is verdergaande werkplekdeling tot stand gekomen in een solidaire omgeving.

### **Studentenhuisvesting**

Met de gemeente Rotterdam is gewerkt aan uitgangpunten die zijn verwerkt in een concept afsprakenbrief. Hierin spreken de partijen de wens uit om gezamenlijk studentenhuisvesting te realiseren en samen volgens EU-richtlijnen een tender te doorlopen. Het doel is het realiseren van reguliere studentenhuisvesting op de locatie ten zuiden van het Van der Goot Gebouw.

### **Inrichting Randweg**

Bij de inrichting van Randweg zijn drie grondeigenaren betrokken: EUR, Hogeschool Rotterdam (HRO) en Gemeente Rotterdam. In 2022 is het definitieve ontwerp door de gemeente vastgesteld. De drie partijen stelden vervolgens de beheer- en onderhoudsafspraken vast. De EUR is al begonnen met de realisatievoorbereiding en de aanbesteding. Die wordt naar verwachting in 2023 afgerond.

### **Toegankelijkheid campus**

Medio 2022 is een plan van aanpak vastgesteld voor de verbetering van de fysieke toegankelijkheid van de campus. Dit maakt deel uit van een plan van aanpak dat onder regie van de dienst *Education & Student Services (E&S)* wordt uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende bewustwordingssessies georganiseerd. Bij de afdelingen van RE&F en collega's van andere diensten groeide het inzicht in de beperkingen die mensen kunnen ervaren op de campus. Een projectleider werkt een knelpuntenlijst op dat gebied af. De focus ligt daarbij op de (incidentele) verbetering van knelpunten in de toegankelijkheid van het terrein, bibliotheek en toiletten voor mindervaliden. Voor 2023 is een adviseur aangesteld die het kennisniveau op het gebied van toegankelijkheid vergroot en de knelpunten van de campusgebouwen inzichtelijk maakt. Hieraan wordt een uitvoeringsaanpak voor de structurele verbetering gekoppeld. Met de vaststelling van dit plan van aanpak worden ook de richtlijnen en uitgangpunten voor fysieke toegankelijkheid binnen RE&F vastgesteld. Dit zorgt voor kwaliteitsborging binnen de afdelingen van RE&F. Toekomstige gebouwen en terreinaanpassingen worden daarmee beter toegankelijk.



## Inkoop

In 2022 lag, naast de aanbestedingsprocedures, de focus op het verder ontwikkelen van de inkoopfunctie en het verankeren van het inkoopbeleid in de organisatie. Hierin staan de samenwerking, het ondersteunen van de *leadbuyers* van de EUR, doelmatigheid en duurzaamheid centraal. De voortgang van de *Roadmap* Inkoop en Contractmanagement 2021-2024 ligt op schema. Negen van de vijftien actieplannen die bijdragen aan het creëren van 'positieve maatschappelijke impact [...] door rechtmatig, doelmatig en duurzaam inkopen' zijn inmiddels gerealiseerd.

### Doelmatigheid

De EUR heeft Europese- en meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedures voorbereid en doorlopen waarna vervolgens overeenkomsten zijn afgesloten met ondernemers. Daarnaast is waar mogelijk samengewerkt met SURF. Naast de aanbestedingen zijn ook inkooppakketstrategieën opgesteld.

In het kader van zichtbaarheid en informatievoorziening is de intranetpagina van de afdeling Inkoop en Contractmanagement herzien. Onder begeleiding van een communicatieadviseur is nieuwe informatie opgesteld en zijn de pagina's heringericht op basis van de principes van de *customerjourney*.

De accountgesprekken met de dienstdirecteuren sluiten aan bij de P&C cyclus, zowel inhoudelijk als qua planning.

De EUR heeft een *Tenderboard*. Die vergaderde twaalf keer, waaronder één extra themabijeenkomst over het EUR-Reglement *Tenderboard*. Er is een functionaris geworven die toetst of wordt voldaan aan de invulling van en de bijdrage aan de EUR-strategie.

### Duurzaamheid

Voor de monitoring van de duurzaamheidsprincipes van het Inkoopbeleid 2021-2024 is aansluiting gevonden bij de zes thema's van het bloembladmodel van de Rijksoverheid uit het manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen. Inkoop en Contractmanagement worden ondersteund door een externe partij in de



route naar een praktisch, gedragen en uitvoerbare opzet van duurzaam inkopen in lijn met de ambitie van de EUR. Daarnaast heeft een stagiaire *Supply Chain Management* vanuit de faculteit RSM, een tool ontwikkeld om een duurzaamheidsscore per leverancier te verkrijgen tijdens het aanbestedingsproces.

### Rechtmatigheid

Na signaleringen van aflopende overeenkomsten en de door *leadbuyers* aangemelde aanbestedingen is nadrukkelijk gestuurd op de jaarplanning van de gehele EUR. Deze jaarplanning is zoveel als mogelijk gevolgd om de *leadbuyers* te ondersteunen bij het tijdig starten van de inkoop en de haalbaarheid van één of meerdere aanbestedingen in het betreffende jaar. Anderzijds gebeurt dat om de capaciteit van de afdeling Inkoop en Contractmanagement EUR-breed te plannen. Het maken van keuzes, de beschikbaarheid en prioriteiten van de betrokkenen bij de aanbesteding zijn hierin de uitdagingen.

Er zijn meerdere formele juridische adviezen verstrekt. Naast de juridische advisering, worden doorlopend adviezen verstrekt in de vorm van e-mails en gesprekken over de toepassing van het Inkoopbeleid.

De aanbesteding '*End the Tailspend*' ging van start. Het gaat hierbij om zowel een doel- als rechtmatigheidsslag in de gehele procesketen bij het aanschaffen van bloemen, cadeautjes, relatiegeschenken en andere relatief kleine bestellingen. In het tweede kwartaal van 2023 is de E-catalogus voor dit inkooppakket waarschijnlijk geïmplementeerd.

### Duurzame campus

De openstelling van de campus in september 2022 maakt dit tot een bijzonder jaar. Door de gedeeltelijke sluiting van de campus is er een tijd lang minder energie gebruikt. De EUR is zich echter ten volle bewust van de noodzaak om, nu de campus 'gewoon' weer open is, te zorgen voor een blijvend lager energiegebruik en het terugdringen van de '*environmental footprint*' van de universiteit in het algemeen. Dit vragen ook onze medewerkers en studenten van ons en hierover gaan we de komende jaren dan ook graag de dialoog aan.

Om te zorgen dat de EUR blijvend minder energie gebruikt en ook minder CO<sub>2</sub>uitstoot, is er in 2022 gewerkt aan het implementatieplan van de routekaart *Sustainable Campus*. Op het gebied van duurzaamheid is voortgang geboekt met betrekking tot gebouwen, afval, voedsel/catering en inkoop.

### Gebouwen

Het CvB stelde de Portefeuilleroutekaart Energietransitie Gebouwen (PEG) vast. Hiermee is ongeveer € 20 miljoen vrijgemaakt om de bestaande voorraad gebouwen beter te isoleren en om tot een slimmere energiehuishouding te komen. Hiermee bespaart de EUR nog meer energie.

Zoals eerder in het jaarverslag gemeld zijn ook de nieuwe energieneutrale *Sports Building* en het zeer duurzame en circulaire multifunctioneel onderwijsgebouw *Langeveld Building* opgeleverd. In het Theil gebouw is een eigen duurzaam warmte/koude-opslagsysteem aangelegd. Het systeem wordt in 2023 in gebruik genomen.

### Afvalmanagement

We verbeterden de afvalstromen door metingen verder te verfijnen. Het verminderen van afval is een continu proces bij de EUR. Zo maken datering- en horecadiensten op de campus bij wijze van proef gebruik van herbruikbare bekertjes.

Met cateraars zorgen we ook voor een gevarieerder en gezonder aanbod, meer lokale- en seizoensgebonden producten en minder verspilling. De maatregelen resulteren in een duurzamere keten en een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot. Cateraar Vitam en EUR zorgen ook voor meer vegetarische en veganistische producten.

### Duurzame inkoop

De afdeling Inkoop zette na de oriëntatiefase in 2021 het afgelopen jaar concrete stappen met betrekking tot duurzaamheidskaders die gebruikt kunnen worden in het inkoopproces.

### Mobiliteit

In 2022 is een aanzet gegeven voor een nieuw Mobiliteitsplan dat zal gaan leiden tot meer duurzame reisbewegingen door medewerkers

### Groene Campus

Een terreinplan met groenvoorzieningen is opgeleverd, inclusief een voorstel om de vijverrand te voorzien van een groene zijde waarmee de biodiversiteit wordt versterkt.

## Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS)

Meer dan ooit is de EUR-community een digitale community. Samenwerken, studeren, onderzoek en het werk van de ondersteunende diensten vinden vaker plaats vanachter een scherm. Betrouwbare en veilige informatievoorziening is essentieel. De digitale wereld is daarnaast ook nog continue in beweging en ontwikkeling. Vernieuwingen in onderwijs en onderzoek vragen om nieuwe manieren van toegang tot en omgaan met data. Tegelijkertijd komen er op ICT-gebied telkens nieuwe technieken die vertaald moeten worden naar en binnen het ICT-landschap van de EUR.

### Security

Met de steeds verder toenemende afhankelijkheid van digitale middelen nemen de risico's en daarmee het belang van informatiebeveiliging toe. Voor de EUR staan op dit gebied drie zaken centraal:

- 1. Een robuuste beveiliging binnen het netwerk en de applicaties zelf.* Security is één van de centrale ontwerp- en inrichtingsprincipes bij veranderingen van en de implementatie van nieuwe systemen. Dit wordt ook wel 'security by design' genoemd. Hierbij speelt ook privacy een belangrijke rol.
- 2. Voorkomen dat de medewerker of student de 'zwakste schakel' in de beveiliging is.* Hoe beter mensen bewust zijn van de mogelijke gevaren van het eigen handelen en hoe makkelijker we het hen maken zichzelf goed te beveiligen, des te kleiner is de kans dat via die gebruikers de universiteit gevaar loopt. Vandaar de voorlichtingscampagne 'Watch your Data' met informatie over onder meer het beter beschermen van de eigen hardware.
- 3. Na een cyberaanval wordt het herstel van organisatieprocessen en -systemen zo snel mogelijk uitgevoerd.* In dit kader is door EDIS een vernieuwd *Disaster Recovery Plan* opgesteld.

Om de kwaliteit en effectiviteit van de beveiligingsmaatregelen aan de EUR te meten is een beveiligingsaudit volgens de SURF Auditmethodiek uitgevoerd. Voor het eerst zijn daarbij, naast de maatregelen binnen EDIS, ook die van de faculteiten, de andere diensten van *Professional Services* en de Universiteitsbibliotheek betrokken. De resultaten worden in 2023 gebruikt om het bestaande beleid en de risicobereidheid van de EUR als geheel opnieuw te beoordelen. Binnen de sector en ook binnen de EUR is afgesproken om te streven naar volwassenheidsniveau 3 op een schaal van 5. Dat moet eind 2023 zijn bereikt.

## Onderwijs

Digitale middelen zijn inmiddels niet meer weg te denken uit het onderwijs. Afgelopen jaar kwamen er met hulp van EDIS belangrijke nieuwe applicaties. Ze dragen bij aan de verbetering en vernieuwing van het onderwijs. Onder meer:

- Het door EDIS in samenwerking met de faculteiten ontwikkelde nieuwe Thesis Management System (TMS). De basisfunctionaliteiten zijn opgeleverd, waarmee de faculteiten de werkstroom van het scriptieproces zelf kunnen bouwen, beheren en gebruiken. Dit zogenaamde *minimal viable product* (MVP) wordt inmiddels grondig getest binnen enkele faculteiten. De externe partij die onafhankelijk de beveiliging van deze nieuwe applicatie heeft getest gaf daarbij een mooie 'pluim' cadeau aan de ontwikkelaars.
- De door SURF ontwikkelde Open Onderwijs API (OO-API) is gekoppeld aan Osiris. Dit helpt de EUR bij *future-oriented education*. In eerste instantie gebeurde dit voor EduXchange, zodat studenten van andere universiteiten makkelijk onderwijs bij de EUR kunnen volgen. Maar het maakt voor de toekomst vele toepassingen mogelijk zoals SURFeduhub, ofwel RIO.
- EDIS gaat steeds meer bedrijfsfuncties als losse modules aanbieden. Het streven is meer snelheid en wendbaarheid. Internationaal ICT-onderzoek- en adviesbureau Gartner noemt dat '*Composable Company*'. Een voorbeeld is de webservice voor scannen op plagiaat door '*Turn It In*', die het TMS en *Erasmus School of Law* gaan gebruiken.

## Onderzoek

Met de snelle ontwikkelingen op het vlak van technologie veranderen ook de opvattingen in onze samenleving over hoe goed en verantwoord onderzoek georganiseerd hoort te worden. Om adequaat op deze ontwikkelingen te anticiperen heeft EDIS in 2022 substantieel geïnvesteerd in de (technische) ondersteuning van onderzoek. Daarbij wordt intensief samengewerkt met de andere diensten die actief zijn in de dienstverlening aan *Erasmus Research Service*, de universiteitsbibliotheek en de faculteiten. De samenwerkingsorganisatie van deze services wordt aangeduid als het *Digital Competence Centre* (DCC). Het DCC droeg bij aan:

Het *Research Data Management* programma, dat *Findable, Accessible, Interoperable and Reusable* en *Open Science* verder mogelijk maakt en zich richt op de verdere vorming van een EUR-DCC.

- Het project *Yoda* dat, in samenwerking met SURF en zeven universiteiten, gericht is op het creëren van een veilige en verantwoorde omgeving voor samenwerking met partners, databeheer en publicatie. *Yoda* stelt onderzoekers in staat om data tijdens alle fasen van onderzoek veilig te bewaren, gecontroleerd te delen met derden en te voorzien van metadata waardoor onderzoekers beter in staat worden gesteld hun data FAIR te maken.
- Het project *Up-to-Standard*, dat gericht is op de (verdere) verbetering en doorontwikkeling van de infrastructuur van onderzoek voor de EUR-onderzoekers.
- Het project '*Research Project Portfolio Management*' dat onder meer de adequate ondersteuning van extern gefinancierde onderzoeksprogramma's mogelijk gaat maken.

Noemenswaardig in dit kader is dat de *Dilemma Game App* van de EUR een prijs won van de *Council of Europe als Best Practice* voor het promoten van wetenschappelijke integriteit. Jarelang is de *Dilemma Game* gespeeld als kaartspel, in 2020 is het gedigitaliseerd. Daarmee is een groter publiek buiten de EUR bereikt: de app is al meer dan 10.000 keer gedownload in allerlei landen.

## Bedrijfsvoering en generieke IT

De zogeheten 'generieke ICT', de apparatuur en het netwerk waarop alle applicaties van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering fysiek of in de *cloud* draaien, is de basis van alle technologische doorontwikkeling en beveiligingsmaatregelen.

Behalve dat deze 'generieke ICT' die studenten en medewerkers het studeren en werken mogelijk maakt, heeft zij ook impact gehad op het gebied van duurzaamheid. Dataverkeer en -opslag gaan gepaard met een groot stroomverbruik en alle betrokken apparatuur gebruikt grondstoffen. In het kader van de duurzaamheidsdoelstelling van de EUR werkt EDIS er daarom actief aan om dit stroom- en grondstoffengebruik te reduceren.

Enkele belangrijke projecten die in 2022 op het gebied van 'generieke ICT' door EDIS zijn uitgevoerd zijn:

- De beide *on-premises* datacenters van de EUR (Rotterdam en Delft) zijn volledig voorzien van nieuwe apparatuur. Deze migratie verliep voor de gebruikers geruisloos. Ook is er een eigen EUR Azure Landing Zone ingericht zodat faculteiten, diensten en EDIS ook zelf applicaties in een door de EUR beheerde en beveiligde *Public Cloud*-omgeving kunnen *hosten*. De verwachting is dat de EUR op termijn geen eigen *on-premises* datacenter meer nodig heeft, maar dat alle diensten en applicaties volledig in deze *Public Cloud* draaien. De nieuwe apparatuur in de *on-premises* datacenters is veel energiezuiniger dan de oude. De migratie naar de *Public Cloud* levert ook energiebesparing op. Een conservatieve schatting leidt tot een energiebesparing van 30%.
- Eind 2022 voerde de EUR *Teams Calling* in. Naast dat dit voor de gebruikers een 'natuurlijke' samenvoeging is van communiceren en samenwerken in één omgeving, te weten Teams, levert het ook een grote energie- en materiaalbesparing op. Ruim 2300 'oude' telefoontoestellen voerden we af. Samen gebruikten deze toestellen per jaar ongeveer evenveel energie als 190 huishoudens.

In de nieuwe gebouwen op de campus zorgde EDIS voor de ICT-infrastructuur, waaronder wifivoorzieningen de AV-middelen zoals de schermen en de opnameapparatuur voor colleges.

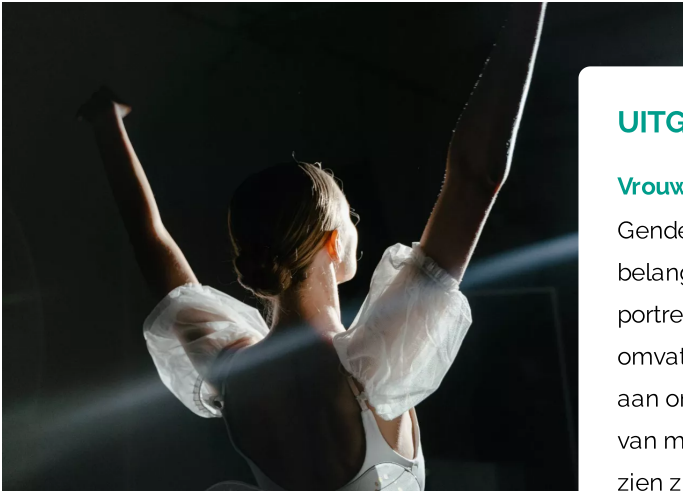
Ook op het gebied van de ondersteuning van de bedrijfsvoering behaalde EDIS belangrijke mijlpalen. Zo is de vervanging van het CRM-systeem van de EUR volledig afgerond. Hetzelfde geldt voor de nieuwe roosterapplicatie. Ook de ondersteuning van HR-processen in SAP is verder verbeterd en uitgebreid en is voor een aantal kernsystemen van de EUR overgegaan op een zogenaamde *Software as a Service* oplossing. Ze 'draaien' niet meer in het eigen datacenter.

## Beleid en kaders

In 2021 is de 'Staat der Digitalisering' (SdD) opgeleverd. Deze omvat een inventarisatie van wereldwijde (digitale) trends voor zowel onderwijs, onderzoek als bedrijfsvoering. In 2022 is de strategische dialoog gevoerd met bestuurders, decanen en leden van de *I-community* van de EUR waarbij de verbinding is gezocht tussen de mogelijkheden van de EUR en de wensen en behoeften die uit de SdD naar voren komen.

In 2022 is, in het kader van de nationale Erfgoedinspectie, onder regie van de afdeling Documentair Informatie Management (DIM) gewerkt aan het opleveren van de Monitor Overheidsinformatie voor de EUR. De EUR scoorde weer beter dan voorheen op de kwaliteit van het informatiebeheer, bijvoorbeeld als het gaat om het toepassen van instrumenten voor selectie en vernietiging van overheidsinformatie of om de correcte toepassing van metadata.

Het projectportfolio-proces dat in 2020 is geïntroduceerd, is verder ontwikkeld. Eind 2021 is er een volwassenheidsmeting uitgevoerd. Het leidde tot veertig aanbevelingen. De helft van deze aanbevelingen is in 2022 opgepakt. De andere helft staat voor 2023 op de rol. Het streven is zo om eind 2023 volwassenheidsniveau 3 (op een schaal van 5) te behalen.



## UITGELICHT

### Vrouwelijke hoogleraren in de schijnwerpers

Genderdiversiteit binnen de academische wereld is belangrijk. Daarom onthulde de EUR eind 2022 een nieuwe portretgalerij: *'Professors Represented'*. Dit fotoproject omvat 72 portretten van huidige vrouwelijke hoogleraren aan onze universiteit en is een aanvulling op de portretten van meestal mannelijke hoogleraren die op de campus te zien zijn.

# Hoofdstuk 7 Financiën



## Inleiding

De financiële context waarbinnen de Erasmus Universiteit (EUR) opereert wordt al enige jaren gekenmerkt door toenemende studentenaantallen, grote afhankelijkheid van de eerste geldstroom, tegenover omvangrijke investeringen op het gebied van vastgoed en duurzaamheid. Ook vraagt de verdere digitalisering in onderwijs en onderzoek 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. De extra middelen vanuit het bestuursakkoord die grotendeels met ingang van 2023 zullen worden ingezet, helpen naar verwachting wel om een belangrijke bijdrage te leveren aan het verlagen van de werkdruk en om ongebonden onderzoek te vergroten.

De jaarrekening 2022 toont een fors positieve afwijking ten opzichte van de begroting en ten opzichte van de realisatie vorig jaar. Dit resultaat kent een aantal incidentele oorzaken, zoals de inzet van NPO-gelden, vertraging van investeringen voor huisvesting en niet bestede strategische middelen. Daarnaast wordt dit resultaat veroorzaakt door een aantal structurele kenmerken van de financiële dynamiek in het hoger onderwijs en vooral bij universiteiten. De Erasmus Universiteit neemt hier, als jonge universiteit, een unieke positie in.

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 ondernomen 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 binnen 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. Vanaf 2023 worden extra middelen uit het bestuursakkoord onder andere aangewend voor het verlagen van de werkdruk.

## Financiële positie

### Analyse resultaat 2022

Het geconsolideerde nettoresultaat, of wel het resultaat na aftrek van het 'resultaat aandeel derden'<sup>1</sup> ad € 5,5 miljoen, bedraagt € 11,7 miljoen. Dit resultaat is € 25,2 miljoen hoger ten opzichte van de begroting (€13,5 miljoen negatief).

Het resultaat wordt in belangrijke mate veroorzaakt door een aantal incidentele baten en lasten. Deze zijn verwerkt in onderstaand gecorrigeerd resultaat:

---

<sup>1</sup> 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.

## Genormaliseerd resultaat

tabel 11

Normalisering resultaat in M€		2022
Resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening		11,7
<b>Incidentele resultaateneffecten</b>		
- Meerkosten energie en water	-2,0	
- Meerkosten beveiliging en schoonmaak	-0,7	
- Niet bestede strategische middelen	9,3	
- Niet bestede sectorplannen	1,3	
- Vertraging investeringen huisvesting	5,4	
- Vertraging investeringen digitalisering	2,0	
- Prorata BTW verrekeningen	2,2	
- vrijval personeelsvoorzieningen en mutatie disconteringsvoet	4,1	
<b>Totaal incidentele resultaateneffecten</b>	<b>21,6</b>	
Eliminatie incidentele resultaateneffecten		-21,6
Genormaliseerd exploitatieresultaat 2022		-9,9
Overige afwijkingen ten opzichte van de begroting 2022		
- Conservatieve begroting als gevolg van impact CAO 2021	2,2	
- Resultaat overige geconsolideerde gelieerden	-0,5	
- Overige	2,3	
Eliminatie van de overige afwijkingen		4,0
		-4,0
Begroot exploitatieresultaat 2022		-13,5

In de tabel van het genormaliseerde resultaat is zichtbaar dat er een onderbesteding is op het benutten van de strategische middelen en vertragingen in investeringen voor huisvesting en digitalisering. De onderbesteding wordt verklaard door het gebrek aan capaciteit bij de organisatieonderdelen. Het moeilijk kunnen invullen van vacatures zorgt ervoor dat de middelen deels niet besteed werden in 2022.



## Vergelijking met de begroting 2022

tabel 12

In M€	Actuals 2022	Budget 2022
Rijksbijdrage	406,4	406,5
Collegegelden	59,0	54,3
Baten werk i.o.v. derden	218,9	221,1
Overige baten	125,7	124,5
<b>Totaal baten</b>	<b>810,0</b>	<b>806,4</b>
Personeelslasten eigen personeel	514,6	534,0
Personeel niet in loondienst	37,1	27,2
Afschrijvingen	39,1	42,7
Huisvestingslasten	36,6	33,9
Overige lasten	177,4	179,6
<b>Totaal lasten</b>	<b>804,8</b>	<b>817,5</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>5,2</b>	<b>-11,1</b>
Financiële baten en lasten	12,0	-0,8
<b>Resultaat</b>	<b>17,2</b>	<b>-11,9</b>
Aandeel derden in resultaat	5,5	1,6
<b>Nettoresultaat</b>	<b>11,7</b>	<b>-13,5</b>

## Baten ten opzichte van de begroting

- De baten in 2022 uit 'Rijksbijdrage' zijn €406,4 miljoen en liggen in lijn met de begroting. De extra middelen uit het bestuursakkoord zijn grotendeels als 'vooruit ontvangen baten' op de balans verantwoord.
- De stijging van €4,7 miljoen van de 'Collegegelden' naar € 59,0 miljoen is tweeledig. Het aantal niet-EER studenten is harder gestegen dan verwacht. Dat betekent dat een groter deel van de studenten het (hogere) instellingstarief betalen. Ook zijn de instellingstarieven hoger geworden. De verhoogde tarieven waren voorzien. Echter, de verhouding hoge en lagere instellingstarieven is hierop niet goed aangepast. Daardoor is hierop te laag begroot.
- In de 'Overige baten' zit met name de Pro Rata BTW bate die €1,2 miljoen hoger is dan begroot.

## Lasten ten opzichte van de begroting

- De totale 'Personeelslasten' zijn €551,7 miljoen, €9,5 miljoen onder de begroting. De 'Personeelslasten eigen personeel' zijn €19,4 miljoen lager dan begroot. Het invullen van vacatures met eigen personeel blijft door de krapte op de arbeidsmarkt moeilijk. Hierdoor zijn de 'Personeelslasten eigen personeel' lager, maar er is een overschrijding ten opzichte van de begroting van de 'Personeelslasten niet in loondienst' van €9,9 miljoen.
- De 'Overige lasten' liggen redelijk in lijn met de begroting.
- De 'Huisvestingslasten' zijn €2,7 miljoen hoger dan begroot door de stijging van de energie- en waterlasten (€1,7 miljoen) en kosten voor onderhoud.
- Lagere 'Afschrijvingslasten' van €3,6 miljoen worden veroorzaakt door de inhaalafschrijving in 2021 die heeft plaatsgevonden voor het Tinbergen-gebouw, hierdoor zijn de afschrijvingskosten 2022 lager.
- Het 'Resultaat aandeel derden' betreft het aandeel van de onderwijs -en onderzoeksactiviteiten van het Erasmus MC. Dit resultaat is €3,9 miljoen hoger dan begroot. Het resultaat wordt voor €9,2 miljoen beïnvloed door de verkoop van een deel van de aandelen van Quantib/-Radnet en Harbour Biomed Holdings Ltd. Hier tegenover staan hogere kosten voor een voorziening voor asbest en personeel (€4,6 miljoen) en de toename van energiekosten (€1,5 miljoen).

## Vergelijking met realisatie 2021

Het resultaat van 2022 is €17,2 miljoen (begroot: €-11,9 miljoen negatief). Ten opzichte van 2021 is het resultaat €3,9 miljoen hoger. Het verschil wordt deel verklaard door een hogere rijksbijdrage en lagere lasten.

## Baten ten opzichte van de realisatie 2021

- De 'Rijksbijdrage' is in 2022 gestegen met €37,2 miljoen naar €406,4 miljoen.
- De daling van de 'Collegegelden' €-4,1 miljoen wordt veroorzaakt door de daling van het aantal studenten in 2022 en het effect van collegejaar 2021/2022 waarin er sprake was van halvering van het collegegeld. De tegemoetkoming van OCW is verwerkt in de 'Rijksbijdrage'
- 'Baten werk in opdracht van derden' zijn €13,0 miljoen hoger, waarvan €6,9 miljoen bij de faculteit van Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de opbrengsten van de dienstverlening van internationale organisaties (€4,5 miljoen) en nationale bedrijven (€4,3 miljoen) gerelateerd aan projecten.
- 'Overige baten' zijn €11,9 miljoen hoger. Het Erasmus MC heeft een deel van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten en onder overige baten verantwoord. Deze bijdrage is in 2022 €8,8 miljoen hoger dan in 2021.

### Lasten ten opzichte van de realisatie 2021

- De totale 'Personeelslasten' zijn €27,6 miljoen hoger in 2022. Dit wordt veroorzaakt door de cao-verhoging die vanaf medio 2022 is verwerkt in de 'Personeelslasten eigen personeel' en een toename van 151FTEs. De toename van €5,8 miljoen wordt veroorzaakt door 'Personeel niet in loondienst'. Het niet kunnen invullen van vacatures door de krapte op de arbeidsmarkt speelt hier een rol.
- 'Overige lasten' zijn €27,4 miljoen hoger in 2022. Ze stijgen door een toename van de 'Reis- en verblijfskosten' (€9,9 miljoen) en 'Uitbestede werkzaamheden' (€5,4 miljoen). De toename van de 'Reis- en verblijfskosten' wordt veroorzaakt doordat in 2022 de activiteiten van voor de Covid-19 pandemie weer zijn hervat. De verklaring voor de toename van de 'Uitbestede werkzaamheden' is het uitbesteden van administratieve werkzaamheden en labonderzoeken voor projecten bij de faculteit van Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen.

Het resultaat 'Aandeel van derden' betreft het resultaat van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het Erasmus MC. Dit resultaat is € 5,5 miljoen in 2022. Het resultaat in 2021 is € 10,5 miljoen lager ten opzichte van 2021 doordat er in 2021 meer onverwachte incidenten (zoals de partiële verkoop, NPO gelden, royalty's en project inkomsten) plaatsvonden bij de Faculteit van Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen.

### Balans en kasstromen

In 2022 is het balanstotaal van de EUR met € 48,9 miljoen gestegen naar €466,3 miljoen (2021: €417,4 miljoen).

#### Activa ten opzichte van realisatie 2021

- 'Materiële vaste activa' steeg met € 27,0 miljoen naar € 297,6 miljoen in 2022. De toename wordt veroorzaakt door de investeringen in huisvesting en voor inventaris en apparatuur. In 2022 zijn twee nieuwe gebouwen opgeleverd, het 'Sportgebouw' en 'Langeveld'.
- In 2022 is de toename van de 'Liquide middelen' zichtbaar, de toename is grotendeels te relateren aan de ontvangen middelen uit het Bestuursakkoord die nog niet besteed zijn. In verband met de verwachte investeringen voor huisvesting en digitalisering zal in de toekomst een daling plaats vinden. De liquiditeitspositie blijft positief.

#### Passiva ten opzichte van realisatie 2021

- Het 'Eigen vermogen' neemt met € 11,7 miljoen toe als gevolg van het toevoegen van het resultaat 2022.
- 'Kortlopende schulden' stijgen door de extra middelen die vanuit het bestuursakkoord zijn ontvangen en grotendeels als 'vooruit ontvangen Rijksbijdrage' op de balans zijn verantwoord. Dit betreft een toename van € 13,0 miljoen voor niet gealloceerde, niet normatieve rijksbijdrage voor een deel van de sectorplannen, startersbeurzen en stimuleringsbeurzen en NPO.

## Ontwikkeling ratio's 2022

### Ratio's

tabel 13

Ratio's		Signaling value lvhO	Actuals 2022
Huisvestingsratio	$(\text{Huisvestingslasten} + \text{afschrijvingen gebouwen en terreinen}) / \text{totale lasten} \times 100\%$	> 15%	9,4%
Rentabiliteit (1-jarig)	$\text{Resultaat jaar } t / \text{totale baten } t \times 100\%$	< -10%	1,4%
Rentabiliteit (2-jarig) (retrospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t-1; \text{resultaat jaar } t) / \sum (\text{totale baten jaar } t-1; \text{totale baten jaar } t) \times 100\%$	< -5%	0,6%
Rentabiliteit (2-jarig) (prospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{resultaat jaar } t+1) / \sum (\text{totale baten jaar } t; \text{totale baten jaar } t+1) \times 100\%$	< -5%	-0,2%
Rentabiliteit (3-jarig) (retrospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t-2; \text{resultaat jaar } t-1; \text{resultaat jaar } t) / \sum (\text{totale baten jaar } t-2; \text{totale baten jaar } t-1; \text{totale baten jaar } t) \times 100\%$	< 0%	-0,5%
Rentabiliteit (3-jarig) (prospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{resultaat jaar } t+1; \text{resultaat } t+2) / \sum (\text{totale baten jaar } t; \text{totale baten } t+1; \text{totale baten jaar } t+2) \times 100\%$	< 0%	-0,1%
Solvabiliteit II	$(\text{Eigen vermogen} + \text{voorzienigen}) / \text{totale vermogen} \times 100\%$	< 30%	54,3%
Weerstandsvermogen	$\text{Eigen vermogen} / \text{totale baten} \times 100\%$	< 5%	28,5%
Liquiditeit	$(\text{Vorderingen} + \text{liquide middelen}) / \text{kortlopende schulden}$	< 0,75	79,7%
Absolute omvang liquide middelen	Balanspositie ultimo balansdatum	< € 2 million	127,8

### Ontwikkeling solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de mate weer waarin de EUR aan haar verplichtingen kan voldoen. Ultimo 2022 ligt de solvabiliteitsratio op 54,3%. De meerjarenbalans geeft aan dat de solvabiliteit van de EUR de komende jaren rond de 55% ligt. De signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs is voor de solvabiliteit is 30%.

### Ontwikkeling liquiditeit

De *current ratio* per jaareinde is 0,80. De absolute omvang van de liquide middelen is € 127,8 miljoen (ultimo 2022) en geeft daarmee een gunstig beeld.

Het meerjarenperspectief (zie ook continuïteitsparagraaf) laat zien dat de EUR in de komende jaren naar verwachting onder de (aangepaste) signaalwaarde van 0,75 eindigt. De *current ratio* daalt naar verwachting van 0,57 naar 0,38- tussen 2023 en 2025, om daarna weer te stijgen. De absolute omvang van de liquide middelen laat een daling van € 81,3 miljoen zien tussen 2022 en 2023. Dit wordt veroorzaakt doordat vanaf 2023 de begrootte omvang van de liquide middelen is opgenomen, hierbij is geen rekening gehouden met de gerealiseerde omvang van liquide middelen in 2022 (die €62,8 miljoen hoger zijn dan begroot voor dat jaar).

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 externe stakeholders als 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 het Ministerie van OCW ten aanzien van de vermogensontwikkeling bij universiteiten.

De onderwijsinspectie heeft de reden voor de verhoging van de liquiditeitsratio inhoudelijk nog steeds 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 Universiteiten van Nederland (UNL) vallen waarbij de liquiditeitsratio weer teruggebracht wordt op 0,5. Wij vernamen dat de inspectie in juli 2023 zal reageren op deze suggestie.

De *current ratio* en de absolute omvang van de liquide middelen blijven onderdeel van monitoring in de reguliere planning- en controlcyclus. Een update van het *treasury* statuut is gepland voor 2023.

### **Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen**

Het feitelijk eigen vermogen (publiek deel van het eigen vermogen) van de EUR bedraagt ultimo boekjaar 2022 € 184 miljoen. Het normatief eigen vermogen bedraagt voor de EUR ultimo boekjaar 2022 € 300 miljoen. Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

## Ontwikkelingen in de sector

### Bestuursakkoord

Medio 2022 hebben de Vereniging Hogescholen, Universiteiten van Nederland en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een bestuursakkoord ondertekend. Hierin is afgesproken dat ieder bijdraagt om het stelsel van hoger onderwijs en wetenschap verder met elkaar te verstevigen, waardoor er ruimte wordt geboden aan divers talent en hiermee de maatschappelijke impact wordt vergroot.

Het bestuursakkoord richt zich op het verlagen van de werkdruk, internationalisering, ongebonden onderzoek, profilering & samenwerking, talentontwikkeling, kansengelijkheid & studentenwelzijn, verhogen van de onderwijskwaliteit, sociale veiligheid & inclusie. In 2022 kwamen er middelen beschikbaar in de vorm van startersbeurzen, stimuleringsbeurzen en sectorplannen.

### Starters- en stimuleringsbeurzen

Eind 2022 hebben wij als universiteit (onder meer) starters- en stimuleringsbeurzen ontvangen. Starters- en stimuleringsbeurzen zijn nieuwe instrumenten die moeten zorgen voor een grotere stabiliteit en voorspelbaarheid van de onderzoeksfinanciering van universiteiten en universitair medische centra. Het betreft niet competitieve middelen. Doelen van deze middelen zijn: het stimuleren van ongebonden onderzoek en het verlagen van de werk-, competitie- en aanvraagdruk. In 2022 is er €7,3 miljoen voor startersbeurzen en €4,5 miljoen voor stimuleringsbeurzen ontvangen. Vanaf 2023 ontvangen we jaarlijks €22,5 miljoen voor startersbeurzen en €12,9 miljoen voor stimuleringsbeurzen.

De EUR heeft de afgelopen maanden beleid ontwikkeld voor de inzet van deze middelen. Om de middelen efficiënt en op basis van eenduidig beleid in te zetten is ervoor gekozen de middelen niet in te zetten in 2022, maar vanaf 2023.

### Sectorplannen

In 2022 hebben we een eerste tranche ontvangen (€ 4,3 miljoen) vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor de sectorplannen. Het besluit over de toekenning van vervolgtranches is begin 2023 genomen. De EUR is in afwachting van de bekendmaking hierover door de minister van OCW. Deze sectorplannen moeten zorgen voor uitbreiding van capaciteit, meer ruimte voor het opleiden, aantrekken en behouden van wetenschappelijk talent, dus meer vaste contracten (wat bijdraagt aan verlaging van werkdruk), verbeterde samenhang tussen onderwijs en onderzoek en gezamenlijke scherpe keuzes over taakverdeling/profilering en samenwerking tussen universiteiten. Sectorplannen zijn daarmee een effectief middel voor (1) een sterke en goed georganiseerde basis voor onderzoek en onderwijs en (2) meer samenwerking en profilering in onderzoek en onderwijs; dit versterkt de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse onderzoek.

In 2022 is uitvoering gegeven aan de sectorplannen Social Sciences and Humanities (SSH) en sectorplan Medisch. De beschikbare middelen bedragen m€ 4,3. Dit bedrag is geheel toegekend aan faculteiten. De besteding van de middelen is 71% van het toegekend budget conform onderstaande tabel.

## Budget en realisatie sectorplannen

tabel 14

	EMC	ESHPM	ESE	RSM	ESL	ESSB	ESHCC	Esphil	
Budget	1.461	156	260	270	260	1.351	416	144	4.318
Realisatie sectorplan Medisch	1.073	156							1.229
Realisatie sectorplan SSH			260	246	269	588	415	76	1.854
Besteding	73%	100%	100%	91%	103%	44%	100%	53%	71%
									*k euro

### Sectorplan SSH

Het sectorplan SSH heeft tot doel te investeren in een duurzame en interdisciplinaire basis voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in relatie tot complexe maatschappelijke problemen en het versterken van maatschappelijke veerkracht. Het aanstellen van extra vaste Universitair Docenten (UD's) is een belangrijk onderdeel om de doelstellingen te bereiken. Binnen onze universiteit is uitvoering gegeven aan de sectorplannen op onderstaande thema's:

- Maatschappij- en Gedragswetenschappen, met name versterking van de onderwijskunde en de lerarenopleidingen en lab-voorzieningen;
- Geesteswetenschappen: met name verbinding tussen onderzoek en samenleving: humane Artificiële Intelligentie (AI) en Cultureel Erfgoed & Identiteit;
- *Social Sciences and Humanities*: met name versterking van de onderwijskunde en de lerarenopleidingen.

De middelen zijn in 2022 besteed aan de aanstelling van nieuwe UD's, postdocs en het promoten van bestaande UD's naar UHD's. Daarnaast is geïnvesteerd in het *Erasmus Behavioural Lab* en kwartiermakers. Binnen de meeste faculteiten zijn de middelen volledig besteed.

De onderbesteding bij *Social Sciences* en Maatschappij- en Gedragswetenschappen wordt met name verklaard doordat de uitvoering van sectorplannen later gestart is, waardoor de aanstelling van personeel ook later in het jaar plaatsvond. Deze middelen worden naar verwachting in 2023 besteed.

### Sectorplan Medisch

In juli 2022 is het sectorplan Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen "Versnellen op gezondheid" van start gegaan. Het Erasmus MC heeft samen met ESHPM meerjarige plannen geformuleerd om met de sectorgelden knelpunten op te lossen op het gebied van Preventie, Data-gedreven onderzoek en bij de translatie van fundamentele kennis naar toepassing in de praktijk. In 2022 zijn de eerste stappen voor deze plannen gezet. Op het gebied van preventie is bijvoorbeeld een start gemaakt met het ontwikkelen van software applicaties om de nieuwe methodologische ontwikkelingen in de praktijk toe te passen en als proof of principle toe te passen in een wetenschappelijke studie. Op het gebied van data-gedreven onderzoek is ingezet op structurele mankracht voor (meer) gestructureerde data-verzameling en management, waaronder harmonisering binnen en buiten de regio en tussen bestaande cohorten. Daarnaast is een stap gemaakt in het opzetten van fast track innovation centers ten behoeve van de implementatie van AI binnen het Erasmus MC. Om de translatie van fundamentele kennis naar de klinische praktijk te verbeteren is in 2022 ingezet op de (verdere) opbouw van multidisciplinaire onderzoeksgroepen en de verbeterde facilitering van dit onderzoek binnen de Core Facilities. Onderwijs is een belangrijk en integraal

onderdeel van het sectorplan en binnen de gedefinieerde gebieden worden ook op dit vlak knelpunten aangepakt. De sectorgelden worden onder andere ingezet om preventieprogramma's en technologische ontwikkelingen beter te integreren in het curriculum van de geneeskundige opleidingen.

## Continuïteitsparagraaf

De EUR voert financieel beleid uit die impact heeft op haar toekomstige financiële positie. De wereldwijde ontwikkelingen op het gebied van klimaat en politiek, investeringen en vermogensontwikkelingen dragen bij aan het verloop van het exploitatieresultaat van onze universiteit.

Deze paragraaf geeft inzicht in de meerjarenbegroting, die is goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 12 december 2022.

In het jaarverslag 2021 rapporteert de EUR over de relatief lage vaste voet die zij ontvangt vergeleken met andere (algemene) universiteiten in Nederland. Het gevolg hiervan is een lagere bekostiging per student. Dit is te danken aan de maatregelen die zijn uitgevoerd na invoering van de aanbevelingen uit het rapport van de Commissie Van Rijn. In 2022 vond een correctie plaats naar aanleiding van deze wijziging van € 7,2 miljoen in 2022 (€ 14,4 structureel) in de vorm van startersbeurzen. Die is verwerkt in de meerjarenbegroting.

### Economisch klimaat

De oorlog in Oekraïne die begin 2022 is aangevangen, heeft impact op de studenten en onderzoekers van Oekraïens komaf die aan de EUR studeren. De instroom in collegejaar 2022/2023 van Oekraïense studenten is 106. Voor deze groep studenten is het collegegeld in 2022-2023 verlaagd naar het wettelijk collegegeld. Naast de persoonlijke impact heeft de oorlog en de daardoor opgelegde sancties aan Rusland en Belarus invloed op het economische klimaat. De inflatie in 2022 is het hoogste sinds 1975. Dit leidt tot hoge prijzen voor energie, bouwkosten en hogere kosten voor de aankoop van goederen en diensten. De krapte op de arbeidsmarkt heeft in 2022 doorgezet wat leidt tot hogere personeelskosten en een verdere toename van de werkdruk.

### Politiek klimaat

November 2022 is er een motie door de Tweede Kamer aangenomen waarin wordt gevraagd de actieve werving van internationale studenten te stoppen totdat er een nieuwe wet is gemaakt om de instroom te beperken. Daarnaast is een motie aangenomen om de stroom van internationale studenten te beheersen. De hogere instroom van afgelopen jaren van internationale studenten verhoogt de druk binnen het onderwijssysteem, zowel voor beschikbare studieplekken als de werkdruk voor het academische personeel. Beide maatregelen hebben invloed op de instroom van internationale studenten op de EUR.

Naast de ontwikkelingen in het politieke en economische klimaat speelt de ontwikkeling in ons meteorologische klimaat een belangrijke rol in de keuzes en het beleid dat de EUR uitvoert. Eind 2022 en begin 2023 is er op de campus gedemonstreerd door medewerkers en studenten. De demonstranten hebben zich uitgesproken over het welzijn van zowel de medewerkers als het klimaat. Het College van Bestuur heeft benadrukt dat zij in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering per saldo een positieve impact op het klimaat en ecosystemen wil hebben. Het bestuur heeft de duurzame ambities aangescherpt en deze ook via een openbaar statement kenbaar gemaakt.

### Cao-onderhandelingen

De huidige CAO van Nederlandse Universiteiten loopt tot en met 31 maart 2023. In de eerste maanden van 2023 vinden de overleggen plaats tussen de werkgeversorganisaties en Universiteiten van Nederland. Gezien de huidige inflatie, die verderop in dit hoofdstuk aan de orde komt, wordt er een boven gemiddelde loonstijging verwacht. In de



begroting 2023 is rekening gehouden met loonprijsindexatie van 2,6% vanuit OCW. De daadwerkelijke compensatie die OCW zal bieden is nog niet bekend, maar we verwachten een compensatie van rond de 6% voor 2023.

## Majeure investeringen

### 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 nauwkeuring gemonitord en bewaakt door CPC.

Investeringsbeslissingen (zoals Tomorrow's campus) worden integraal, inclusief onderhoud en kosten aan facilitaire diensten, doorgerekend op structurele lasten.

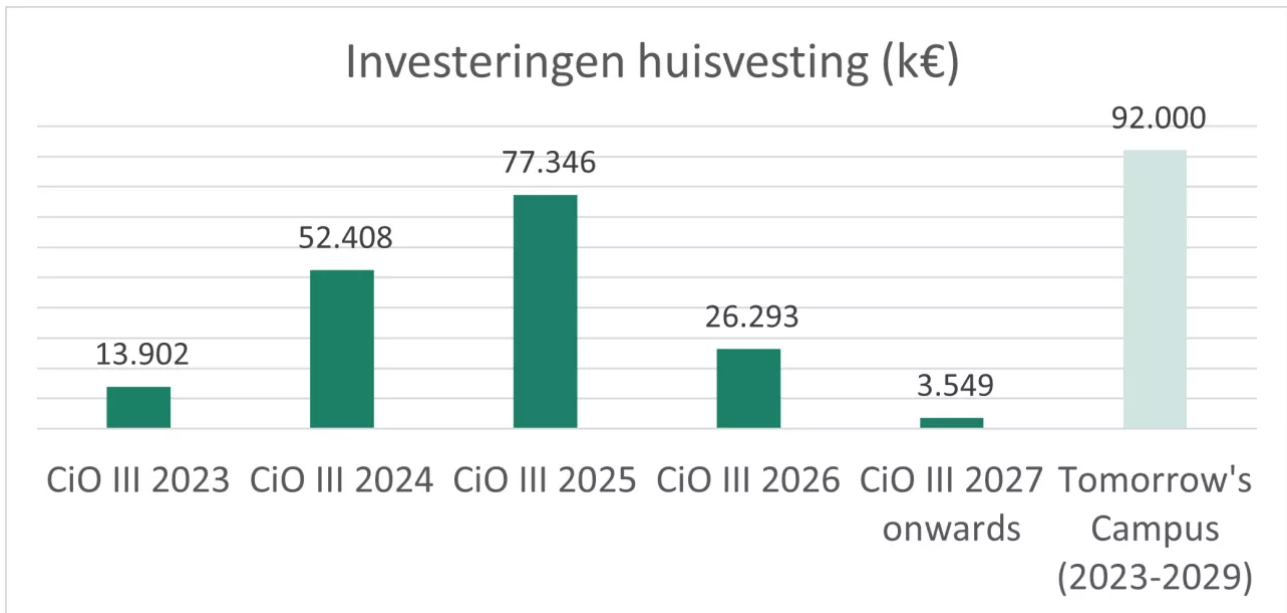
Bij alle projecten zijn diverse *go/no-go* momenten ingebouwd. Daarnaast is een *governance* structuur aanwezig waarbij een stuurgroep, voorgezeten door de vicevoorzitter van het College van Bestuur, de operationele en financiële voortgang monitort. In algemene zin ziet de EUR de combinatie tussen de overspannen bouwmarkt en de hoge eisen van gebruikers als een aandachtspunt.

### Campus in Ontwikkeling

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 totaalprogramma is in drie fases opgedeeld. Fase III is gestart in 2016 en voltrekt zich nu. In 2022 zijn 2 nieuwbouwprojecten opgeleverd. Het betreft het energie neutrale sportgebouw Sports Building en het duurzaam en energie positieve onderwijsgebouw Langeveld Building. Ook is op het gebied van energietransitie een besluit genomen om de gebouwenportefeuille te verduurzamen (PEG). Hiermee is een verbreding ontstaan in de verduurzaming van de vastgoedportefeuille en sluit dit aan op de EUR brede visie om duurzaamheid integraal mee te nemen in de bedrijfsvoering. Door het College van Bestuur zijn middelen toegekend voor de opgenomen maatregelen welke (deels) in de uitvoeringsperiode van CiO projecten tot uitvoering worden gebracht.

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en schaarste aan bouwmaterialen zijn het sportgebouw Sports Building en het onderwijsgebouw Langeveld Building tijdig opgeleverd. De stijging van de loon – prijsindexatie voor bouwmaterialen hebben een beperkte financiële impact (schatting € 0,5 miljoen) op deze projecten gehad, omdat een groot deel van de verplichtingen al waren aangegaan voor 2022. Medio 2022 zijn binnen RE&F prioriteiten gesteld aan het werkpakket dat zij onder haar hoede heeft. De voorbereiding van nieuwe studentenhuysvesting is opgeschort tot en met augustus 2023. Voor de geprognoseerde afronding van CiO III tot en met 2026 (inclusief PEG maatregelen tot en met 2030), is een investeringsraming van €280 miljoen opgenomen, waarvan nog niet zeker is of dit voldoende is als gevolg van de bouwpijsoontwikkeling.

Een belangrijk aandachtveld is de herijking van de RE&F vastgoedstrategie. Dit is in 2022 uitgewerkt in een beleidsdocument 'Tomorrow's Campus' en voorziet in 2 scenario's. De strategie heeft een kwantitatief en kwalitatief kader. De verwachting is dat de besluitvorming over beide kaders en de ontwikkeling van het scenario 'slim fit' in 2023 wordt genomen. De investeringen nemen dan toe met ca. €92 miljoen voor 'Tomorrow's Campus. In de periode van 2023-2031 verwachten we in totaal € 173 miljoen te investeren in CiO III en Tomorrow's Campus.



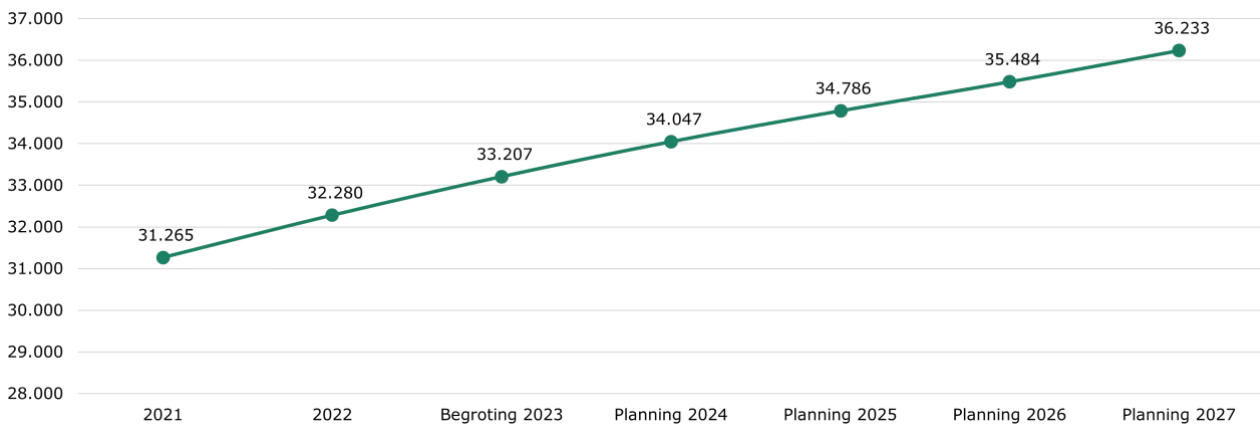
#### Omvang investeringen IT

De komende jaren blijft de EUR fors investeren in digitalisering. Jaarlijks is er €5 miljoen beschikbaar voor digitaliseringsinitiatieven voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het inspiratiedocument "Staat der Digitalisering" vormt de leidraad voor de digitale roadmaps. Speerpunten bestaan uit de vernieuwing van bedrijfsvoeringssystemen en het flexibel en wendbaar kunnen inzetten van moderne digitale diensten.

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. Aankomende jaren blijft de EUR investeren in het op peil houden van de normen die studenten verwachten voor IT.

## Verwachtingen aantal studenten

tabel 15



In 2022 is het aantal inschrijvingen en het aantal studenten gedaald (-/-1,5% inschrijvingen en -/- 1% studenten). De daling van nieuwe inschrijvingen is zichtbaar bij zowel de bachelor (-5,4%) als de masteropleidingen (-17,3%). Oorzaken zijn de normalisatie van het aantal nieuwe inschrijvingen na de groei voor 2022 door COVID-19. Daarnaast speelt mogelijk de herinvoering van de basisbeurs een rol, waardoor aankomende studenten kiezen voor een tussenjaar. De daling van het aantal nieuwe inschrijvingen heeft betrekking op Nederlandse en EER-bachelor studenten. Voor inschrijvingen van nieuwe studenten buiten de EER is een stijging zichtbaar van 3,9% voor de bachelors.

Het aandeel van internationale studenten is met 1,9% gestegen naar 23,8% in 2022. De verwachting is dat het aantal studenten tot en met 2028 verder zal toenemen. Jaarlijks maakt OCW een referentieraming. De referentieraming 2022 is in vergelijking met 2021 nauwelijks aangepast, maar in 2029/2030 toont zij een kleine opwaartse aanpassing als gevolg van een hogere instroom van internationale studenten.

Volledigheidshalve is het goed op te merken dat op basis van de referentieraming 2023 rekening moet worden gehouden met een afvlakking van de studentengroei. Hierbij is duidelijk sprake van een trendbreuk waar in de continuïteitsparagraaf geen rekening mee is gehouden.

Verder merken we op dat de minister van plan is het bindend studieadvies (BSA) aan te passen. Als dit wordt doorgevoerd, kan dit leiden tot gemiddeld een jaar studievertraging. Dit zal negatieve financiële gevolgen hebben, omdat de bekostigingsgraad hierdoor daalt. Momenteel is het percentage bekostigde studenten van de EUR ongeveer 60%. Voor de EUR, met haar afhankelijkheid van universiteit breed N=N beleid, zijn de nadelige financiële effecten naar verwachting groter dan bij andere universiteiten. Het ministerie van OCW is niet van plan de universiteiten te compenseren voor de extra inspanning die nodig is om dit nieuwe beleid uit te voeren. De universiteiten zullen ook geen extra structurele financiering ontvangen, met uitzondering van enkele fondsen die bedoeld zijn om het BSA-beleid te ondersteunen. De financiële effecten zijn nog niet bekend en daarom niet verwerkt in de meerjarenbegroting.

## Verwachte personele bezetting

tabel 16

	2022	2023	2024	2025	2026
fte wetenschappelijk personeel	2.220	2.471	2.458	2.429	2.425
fte promovendus	829	912	907	896	895
fte studentassistenten	138	164	163	161	161
fte ondersteunend en leidinggevend personeel	2.688	2.565	2.552	2.522	2.517
fte College van Bestuur	3	3	3	3	3
<b>Totaal</b>	<b>5.878</b>	<b>6.116</b>	<b>6.083</b>	<b>6.012</b>	<b>6.002</b>

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt is het aantal FTE bij de EUR met 151 FTE gestegen ten opzichte van 2021 naar ruim 5.878FTE. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor uitdagingen om vast personeel aan te trekken en te behouden. De faculteiten en diensten verwachten in 2023 een stijging van de bezetting om vervolgens in 2024 en verder te dalen. Ondanks de daling van het aantal FTEs zullen de personeelskosten toenemen door onder andere de verwachte wijzigingen in de CAO van Nederlandse Universiteiten 2023 en verder. Naast de krapte op de arbeidsmarkt en de wijzigingen in de CAO vragen de voorwaarden voor de starters- en stimuleringsbeurzen uit het regeerakkoord inzicht in de ontwikkeling van het wetenschappelijk personeel aankomende jaren. Hierdoor wordt het toepassen van een strategische personeelsplanning steeds meer van belang.

## Trends & ontwikkelingen

### Meerjarenbegroting

### Balans

tabel 17

	2022	Budget 2023	Planning 2024	Planning 2025	Planning 2026
<b>Activa</b>					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	4,3	4,6	4,6	4,6	4,6
Materiele vaste activa	297,6	260,4	279,6	312,4	307,1
Financiële vaste activa	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>302,3</b>	<b>265,4</b>	<b>284,7</b>	<b>317,5</b>	<b>312,2</b>
Vlottende activa					
Voorraden		0,1	0,1	0,1	0,1
Vorderingen uit collegegelden	1,0	1,7	1,8	1,9	1,9
Overige vorderingen	35,2	37,1	37,6	37,6	38,8
Liquide middelen	127,8	46,5	38,1	20,1	38,6
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>163,9</b>	<b>85,3</b>	<b>77,6</b>	<b>59,7</b>	<b>79,5</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>466,3</b>	<b>350,7</b>	<b>362,3</b>	<b>377,2</b>	<b>391,6</b>
<b>Passiva</b>					
Eigen vermogen	230,8	174,6	184,5	198,1	210,8
w.v. Algemene reserve	137,6	63,1	71,9	80,0	88,4
Bestemde reserves Publiek	49,4	78,3	79,0	83,8	86,3
Bestemde reserves Privaat	43,1	32,7	34,2	36,7	40,4
Bestemmingsfonds Privaat	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5
Overige wettelijke reserves	0,7		-1,1	-2,9	-4,8
Voorzieningen	22,3	18,9	16,8	14,8	12,7
Langlopende schulden	7,4	7,6	7,5	7,4	7,3
Kortlopende schulden	205,8	149,6	153,5	157,0	160,9
<b>Totaal passiva</b>	<b>466,3</b>	<b>350,7</b>	<b>362,3</b>	<b>377,3</b>	<b>391,6</b>

### Toelichting op geconsolideerde balans

- De geplande investeringen in huisvesting en digitalisering nemen vanaf 2023 verder toe en zijn verwerkt in de vaste activa van de meerjarenbegroting.

- De liquide middelen dalen vanaf 2023 en verder conform de meerjarenbegroting zoals opgenomen in het budgetplan 2023-2026. Dit wordt veroorzaakt door de geplande investeringen in huisvesting en digitalisering. Verdere uitwerking van de investeringsplannen in relatie tot de liquide middelen van de universiteit wordt voorzien voor het budgetplan 2024-2027. In 2023 neemt het eigen vermogen af door het begrote negatieve resultaat. Ook worden verdere plannen uitgewerkt voor investeringen in 'Tomorrow's Campus'. Vanaf 2025 neemt het eigen vermogen weer toe door de toename van het resultaat.

## Baten en Lasten

tabel 18

in M€	Actuals 2022	Budget 2022	Budget 2023	Planning 2024	Planning 2025	Planning 2026
Rijksbijdrage	406,4	406,5	443,9	451,5	460,8	467,2
Collegegelden	59,0	54,3	80,1	85,0	88,8	92,1
Baten werk i.o.v. derden	218,9	221,1	221,8	220,9	224,1	230,0
Overige baten	125,7	124,5	111,2	120,5	119,5	122,2
<b>Totaal baten</b>	<b>810,0</b>	<b>806,4</b>	<b>857,0</b>	<b>877,9</b>	<b>893,2</b>	<b>911,5</b>
Personeelslasten eigen personeel	514,6	534,0	604,2	594,1	593,8	606,7
Personeel niet in loondienst	37,1	27,2	32,9	32,4	36,3	39,9
Afschrijvingen	39,1	42,7	44,1	44,8	51,0	49,8
Huisvestingslasten	36,6	33,9	44,5	41,0	43,4	42,6
Overige lasten	177,4	179,6	164,4	156,1	155,1	159,6
<b>Totaal lasten</b>	<b>804,8</b>	<b>817,5</b>	<b>890,2</b>	<b>868,4</b>	<b>879,6</b>	<b>898,5</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>5,2</b>	<b>-11,1</b>	<b>-33,2</b>	<b>9,5</b>	<b>13,6</b>	<b>12,9</b>
Financiële baten en lasten	12,0	-0,8	0,6	0,4	0,1	-0,3
<b>Resultaat</b>	<b>17,2</b>	<b>-11,9</b>	<b>-32,6</b>	<b>9,9</b>	<b>13,7</b>	<b>12,7</b>
Aandeel derden in resultaat	5,5	1,6	-17,0	7,4	6,1	2,3
<b>Nettoresultaat</b>	<b>11,7</b>	<b>-13,5</b>	<b>-15,7</b>	<b>2,4</b>	<b>7,5</b>	<b>10,3</b>

### Toelichting op geconsolideerde baten en lasten

Het geconsolideerde resultaat van de EUR voor 2022 is €17,2 miljoen. Het aandeel derden in het resultaat is €5,5 miljoen, wat zorgt voor een nettoresultaat van €11,7 miljoen. In 2023 is het verwachte nettoresultaat €-15,7 miljoen (inclusief FGG/Erasmus MC €-17,0 miljoen). Hierin is de begroting van de faculteit van Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen verwerkt. Deze faculteit heeft de onzekerheid door inflatie, stijgende energie- en loonkosten conservatief in haar begroting verwerkt. Het negatieve resultaat voor de faculteiten op Woudestein wordt veroorzaakt door de extra bijdrage die vanuit OCW in eerste instantie zonder 'voorwaarden' in de begroting

2023 is verwerkt. Nadat de begroting 2023 gereed was, was duidelijk dat deze middelen gekenmerkt zijn als geormerkte middelen. De impact hiervan is verwerkt in de begroting. Voor 2024-2026 verwacht de EUR weer een positief resultaat van respectievelijk €9,9 miljoen, €13,7 miljoen en €12,7 miljoen.

- De inkomsten van de rijksbijdrage zijn in 2023 €443,9 miljoen en lopen tot en met 2026 op naar €467,2 miljoen. De verwachte toename wordt veroorzaakt door de groei van de studentaantallen en de extra middelen voor sectorplannen en stimuleringsbeurzen. De groei van de studentaantallen zorgen voor een hogere rijksbijdrage en inkomsten uit collegegelden.
- De personeelskosten stijgen van €561,2 miljoen in 2022 naar €637,2 miljoen in 2023. Voor behoud en het aantrekken van gekwalificeerd personeel op de huidige arbeidsmarkt is de ontwikkeling in de personele lasten onvermijdelijk.

## Risicomanagement

### Risicobeheersing en controlesysteem

De EUR onderschrijft de VSNU Code Goed Bestuur, de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening, de VSNU 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.

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 onder 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.

Naast risicomanagement 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.

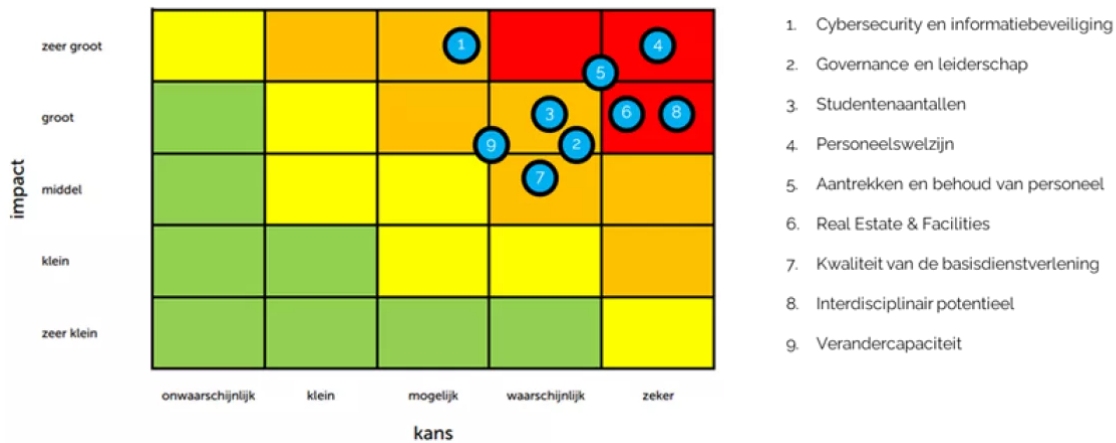
De audit- en reviewagenda wordt vastgesteld door het CvB en besproken in de Audit Commissie. Tijdens de audit en reviews wordt gekeken op welke wijze processen zijn vormgegeven, ingebed en wat de sterke en eventuele verbeterpunten zijn. Daar waar nodig, wordt gebruik gemaakt van externe kennis en expertise.

De onderwerpen op de agenda zijn opgenomen op basis van input van risicomanagement, interne en externe toezichthouders en van nieuw beleid of nieuwe ontwikkelingen. Aangezien het risicobeheer binnen de EUR voortdurend in ontwikkeling is, zal het verband tussen de interne audit- en reviewfunctie en risicomanagement in toenemende mate worden versterkt. Het is de bedoeling dat in de toekomst de risicobeoordeling van de onderwerpen op de agenda aansluit bij de risicobeoordelingen in het kader van de risicobeheersingscyclus.

In 2022 is besloten om de interne audit- en reviewfunctie te versterken met een IT-auditor. De werving is afgerond en de IT-auditor zal in 2023 beginnen.

## Risico's en onzekerheden

De uitdagingen en prioriteiten in het hoger onderwijs zijn de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd en zullen waarschijnlijk in snel tempo blijven veranderen. Universiteiten moeten zich snel kunnen aanpassen om dit steeds veranderende landschap van het moderne onderwijs bij te houden. Vooruitgang, innovatie en ambities kunnen niet bestaan zonder risico's. Op basis van de uitgevoerde risicoanalyse onderkennen wij een aantal belangrijke risico's. De EUR beperkt zich hierbij niet tot haar organisatie, maar kijkt ook naar haar externe omgeving. Het identificeren van operationele en tactische risico's vindt in eerste instantie plaats in alle organisatieonderdelen. De belangrijkste strategische risico's worden in de *risk heat map* hieronder weergegeven en nader toegelicht.



tabel 19 Risk heat map

### Cybersecurity en informatiebeveiliging

Een van de meest uitdagende ontwikkelingen in het hoger onderwijs van de afgelopen jaren is de versnelde digitalisering. Toenemende digitale afhankelijkheid, werken op afstand, hybride onderwijs en recente cyberaanvallen op (onderwijs)instellingen hebben het onderwerp *cybersecurity* en informatiebeveiliging bovenaan de risicoagenda gezet. De EUR brengt dit risico verder in kaart en neemt adequate maatregelen om ervoor te zorgen dat de impact op de activiteiten van de EUR beperkt blijft. *Erasmus Digitalisation & Information Services* (EDIS) is verantwoordelijk voor het beleid en de kaders op het gebied van informatiebeheer, en voor het borgen van innovatie en vernieuwing van projecten voor de EUR. Ook houdt EDIS zich bezig met de veiligheid van de informatievoorzieningen. Alle organisatieonderdelen hebben de verantwoordelijkheid om hun personeel bewust te maken van dit onderwerp.

### Governance en leiderschap

In het voorjaar van 2022 heeft het College van Bestuur een panel gevraagd een tussentijdse evaluatie van de strategie 2024 uit te voeren. De aanbevelingen hebben vooral betrekking op versterking van de focus en de *governance* van de strategie. De EUR herkent de aanbevelingen van het panel. Voorgesteld wordt de bestuursstructuren op drie gebieden te beperken, te combineren of te vereenvoudigen.

Leiderschap is een belangrijke succesfactor voor het bereiken van onze strategische doelstellingen. De organisatie en de omgeving vereisen momenteel meer leiderschap, centrale sturing en duidelijke keuzes – met name: wat doen we niet (meer). Overleg met diverse stakeholders resulteerde in concrete verbetervoorstellen voor de vervolgacties, waaronder de noodzaak om naast impact en duurzaamheid ook cultuur en leiderschap als strategische ambities



centraal te stellen en dit te doen om de organisatiecultuur in lijn te brengen met de strategie en doelstellingen. Interactie tussen het College van Bestuur en de decanen is essentieel voor de uitvoering van deze keuzes. Het EUR-leiderschapsprogramma draagt hieraan bij.

### **Studentenaantallen**

Een mogelijk lagere instroom van Nederlandse studenten heeft gevolgen voor het onderwijs en de daarmee samenhangende activiteiten. Met de verwachting dat de studentenaantallen zullen dalen, is het noodzakelijk te kijken naar de strategische keuzes die de universiteit zou kunnen maken. Verschillende aspecten zullen moeten worden onderzocht, waaronder de toekomst van het onderwijs, de personeelscapaciteit en de huisvesting. Het politieke debat over internationale studenten in het Nederlandse hoger onderwijs kan gevolgen hebben voor de financiële positie, de kwaliteit van het onderwijs, de studentenervaring, personeel en welzijn. De EUR is zich bewust van haar internationale afhankelijkheid. De volgende stap is te onderzoeken wat deze gevolgen zijn en hoe een optimale situatie eruit zou zien. Het CvB vraagt faculteiten hoe zij met deze ontwikkelingen en het optimale aantal studenten in de toekomst omgaan.

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 personeel (academisch en ondersteunend personeel) aan te trekken en te behouden. Het is moeilijker en duurt langere om vacatures in te vullen. De EUR zal er daarom voor moeten 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 onderdelen van de organisatie, vooral in combinatie met de opgave de werkdruk te verlagen. 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 de afgelopen jaren in combinatie met 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 basisoniveau van ondersteunende diensten onder druk staat. 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 schommelingen van het aantal studenten, online-onderwijs en 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 RE&F, zodat hier adequate maatregelen kunnen worden getroffen.

Hogere prijzen en een geringere beschikbaarheid van materialen en diensten hebben een direct effect op alle vastgoed-gerelateerde activiteiten. De EUR volgt deze ontwikkelingen en neemt maatregelen waar dat nodig is.

### **Interdisciplinair potentieel**

Optimaal gebruik van ons interdisciplinair potentieel is de rode draad die door onze strategische ambities en activiteiten loopt. Het is ook 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.

### **Verandercapaciteit**

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).

### **Kennisveiligheid**

Kennisveiligheid gaat om ongewenste overdracht van kennis en technologie, heimelijke beïnvloeding van hoger onderwijs en wetenschap door statelijke actoren, die onder andere kan leiden tot vormen van (zelf)censuur met aantasting van de academische vrijheid tot gevolg. Ook gaat het om ethische kwesties die kunnen samenhangen met samenwerking met personen en instellingen uit landen waar grondrechten niet worden gerespecteerd. De transitie naar bewuste(re) risicoafwegingen en -analyses binnen de EUR vragen binnen de instelling tijd en bewustwording. Tegelijkertijd volgen de landelijke en politieke ontwikkelingen op dit thema elkaar snel op. Ook in 2023 zal verdere invulling gegeven aan de versterking van de kennisveiligheid. Hierbij wordt o.a. gebruik gemaakt van de nationale leidraad kennisveiligheid.

### **Reputatieschade**

Het niet effectief beheersen van o.a. risico's rondom fraude kan leiden tot aanzienlijke reputatieschade. Voorbeelden van fraude zijn het aannemen van nevenfuncties waarbij sprake is van belangenverstrengeling en het opzettelijk niet naleven van wetenschappelijke integriteit door docenten en onderzoekers. Daarnaast worden universiteiten in toenemende mate geconfronteerd met maatschappelijke protesten rondom bijvoorbeeld duurzaamheid, zoals Occupy EUR. Dit soort protesten kunnen de beeldvorming over universiteiten negatief beïnvloeden. De EUR is zich bewust van haar maatschappelijke functie en streeft altijd naar een open en gelijkwaardige dialoog met haar omgeving.

## Kunstmatige intelligentie

Ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie gaan snel en kunnen grote invloed hebben op de maatschappij, arbeidsmarkt en onderwijs en onderzoek. Een voorbeeld van recente datum is ChatGPT. De toepassingen van kunstmatige intelligentie zijn breed en raken veel werkzaamheden binnen onderwijs en onderzoek. Dit soort technologieën bevatten zowel kansen als risico's. Studenten en onderzoekers kunnen deze technologie gebruiken bij hun leer- en onderzoeksproces. Plagiaat, fraude en privacy zijn belangrijke risico's. Het onderwerp staat hoog op de agenda en er wordt de komende tijd onderzocht hoe kunstmatige intelligentie gebruikt kan worden bij het leer- en onderzoeksproces binnen de EUR.

## Planning & control EUR

Bovenstaande risico's zijn onderdeel van het integrale 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. Vanuit het principe van continue verbeteren is het doel om 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 de voortgang van risico's en maatregelen gerapporteerd.

## 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, de decanen, directeuren van ondersteunende diensten en de 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 van Strategie 2024 gehaald, vanzelfsprekend binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving.

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

- **Strategie 2024**, waarin de strategische langetermijndoelen en -doelstellingen zijn geformuleerd en de doorvertaling daarvan naar onderliggende convenanten met de beheerseenheden;
- **Midterm review Strategie 2024**, waarin de Strategie 2024 wordt geëvalueerd;
- 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**' die regels bevat voor de openbaarmaking van potentiële belangenverstreming 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 worden 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 en ook 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;
- het **Audit Committee**, 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** van de afdeling *Monitoring & Reporting* voor het waarborgen van betrouwbare financiële verslaggeving en verslaggeving.

De belangrijkste onderdelen van de interne beheersing zijn:

- Interne- en externe regelgeving: Bestuurs- en beheersreglement, Regeling melding vermeende misstanden EUR, *Treasury Statuut*, Regelgeving nevenwerkzaamheden en de integriteitscode;
- Strategie 2024 inclusief de *midterm review*;
- PDCA-cyclus: Kadernota, begrotingscyclus en rapportages financiële verantwoording. Dit betreft de resultaten inclusief prognoses op resultaat lopende jaar en meerjarige cashflowprognoses. Behalve bij de jaarlijkse verantwoording vindt dit nog tweemaal per jaar plaats.
- Interne beheersingsmaatregelen zoals opgenomen in het masterplan Digitale Veiligheid en Privacy, het risicomanagementbeleid 2024, het reservebeleid, het **risk & control framework** alsook het toepassen van *finance/legal/administrative/tax* toetsen bij grote en/of langdurige projecten contracten en het uitvoeren van spend-analyses en het conformeren aan een inkoop- en aanbestedingskalender.

- Besluitvormingsprocessen conform een bestuurlijke agenda: bilaterale overleggen tussen het CvB en de organisatieonderdelen, bestuurlijke overleggen tussen het CvB en de decanen gezamenlijk, *Audit Committee*.

In de jaarlijkse getrapte '**Letter of Representation**', verklaren (sub)beheerders in te staan voor de volledigheid en juistheid van de informatie met betrekking tot relevante financiële beheerszaken binnen hun mandaatgebied.

## Privacy

De EUR heeft in 2022 vervolgstappen gezet in de privacy volwassenheid. Er is een nieuwe awareness campagne gestart en er heeft een meerdaagse in house training 'senior privacy professional' plaatsgevonden met CFO, CIO, CPO, Legal Counsel en FG.

Er is gewerkt aan een reglement om Governance, Risk, en Compliancy bestuurlijk te borgen voor de domeinen privacy, security en archivering. Dit GRC Reglement benoemt relevante rollen en verantwoordelijkheden en hanteert de RASCI-matrix om de mate van betrokkenheid te expliciteren.

Er is naar aanleiding van de 2021 AVG Audit een meerjaren *roadmap* opgesteld en er is gewerkt aan de bemensing om inhoud en vorm te geven aan de verbeterpunten, zoals gesignaleerd in de audit.

Het *privacyteam* is onder aansturing van de CPO gestabiliseerd en uitgebreid tot twintig personen. Hierbij is naast de *privacyofficers*, die passen in het *three lines model* (riskmanagement) en de CPO en FG, gewerkt aan een centrale pool van *privacyprofessionals*. Die richten zich op horizontale taken, zoals *awareness* en training, beleid, projectmanagement en de ontwikkeling en kennisdeling van de privacy-organisatie zelf, ten behoeve van de faculteiten en diensten.

De *Legal Counsel* heeft een werving gedaan voor uitbreiding, die per 1 januari 2023 is gerealiseerd. Hierdoor is de *governance* van de juridische kennis en overeenkomsten ingebed in de EUR-privacy organisatie.

Vanuit de privacy organisatie is voorgesorteerd op nieuwe EU-wetgeving en deze kennis is door middel van bijeenkomsten en kennissessies, binnen de organisatie gedeeld. Een van de aandachtspunten vanuit EU-wetgeving betreft AI en in samenwerking met ECDA is een programma voorbereid en gestart, met een kick-off in december 2022, om de EUR AI gemeenschap en de tooling in kaart te brengen, om goede voorbeelden en praktijken met elkaar te delen en om praktische kaders te stellen, afgeleid van de toekomstige compliancy. In een reeks inhoudelijke kennissessies en deep dives wordt met de EUR AI gemeenschap een AI Guidance opgesteld die tevens de basis is voor de professionele ondersteuning van zowel de ontwikkeling, de toepassing, als de bestudering van de toepassing van AI.

De FG is door het Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP) eervol benoemd tot '*Captain of Privacy*', samen met acht andere privacy professionals in Nederland.

- Rapportage toezichthoudend orgaan: zie hoofdstuk 1: Bericht van de Raad van Toezicht.

## Treasury-statuu

In het *treasury*-statuu zijn de taken, bevoegdheden en rollen vastgelegd ten aanzien van:

- Liquiditeitenmanagement: het zorgen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde geldmiddelen op zowel korte, middellange en lange termijn, tegen acceptabele condities (beschikbaarheid).
- Management renterisico: het optimaliseren van het rendement van overtollige liquide middelen binnen de kaders van het *treasury*-statuu (renteoptimalisatie).

- Externe financiering: het aantrekken van vreemd vermogen en het minimaliseren van de kosten van leningen (kostenminimalisatie).
- Onderhouden bankrelaties: het onderhouden van relaties met financiële instellingen met het oog op beschikbaarheid van financiële middelen en optimale condities (bankrelaties).

Het *treasury*-statuut voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten van het Ministerie van OCW 2016'. In 2023 wordt het *treasury*-statuut geactualiseerd. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de relatie met verbonden partijen.

#### 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 2022

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 2022 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.

### Declaraties bestuursleden

tabel 20

	prof. dr. H. Brinksma	prof. dr. A.L. Bredenoord	dr. E.M.A. van Schoten RA
Onkostenvergoeding	24.496,32	6.496,32	6.496,32
Representatievergoeding	357,94	271,53	44,04
Reiskosten binnenland	14.012,62	7.072,64	9.249,96
Reiskosten buitenland	22.361,55	2.711,42	630,25
Overige kosten	863,95	840,95	487,44
<b>Totaal</b>	<b>62.092,38</b>	<b>17.392,86</b>	<b>16.908,01</b>

### Notitie helderheid

#### Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten

In oktober 2022 heeft het ministerie van OCW in een brief laten weten dat de verplichting tot verantwoording over investeringen met publieke middelen in private activiteiten volgens de beleidsregel uitgesteld wordt tot het verslagjaar 2023. Over het jaar 2022 verantwoordt de EUR volgens de Notitie Helderheid. In de vervoloparagraaf daarna wordt een toelichting gegeven op de interpretatie en implementatie van de beleidsregel.

#### Notities 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 negen thema's.

### **Uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij EUR ultimo 2022**

#### 1. Uitbesteding van onderwijs

In de Faculteit *Erasmus School of Economics* (ESE) wordt een beperkt deel van het curriculum verzorgd door een aan de faculteit verbonden FEI BV. Dit betreft specifieke onderwerpen. De faculteit blijft verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit. FEI BV brengt hiervoor kosten in rekening. De transferpricing policy is daarbij leidend.

#### 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, als onderdeel van haar primaire taak, middelen beschikbaar voor enkele studentvoorzieningen, waaronder sportactiviteiten en voor activiteiten in het kader van valorisatie en het overdragen van kennis ten behoeve van de maatschappij, waaronder startende ondernemingen.

#### 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 gerede vorm van inspanning stond. 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, in bestuursbeurzen en in *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, de basisregistratie van studenten in het hoger onderwijs. Een met goed gevolg afgelegd examen wordt eveneens als bekostigd geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

## Voortgang implementatie beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Volgend op de invoering van de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' is de EUR gestart met de implementatie van de beleidsregel.

Onderdeel van de implementatie is het opstellen van beleid ten aanzien van publiek/private samenwerking. De EUR beschouwt het ontwikkelen en uitvoeren van publiek/private samenwerking als één van de manieren om vorm te geven aan het creëren van '*societal impact*'. Uitgangspunt van het te ontwikkelen beleid is dat de EUR – met een zo beperkt mogelijke administratieve last – de ruimte zoekt om met (private) partners in het kader van (maatschappelijke) impact te werken aan niet-bekostigd onderwijs, onderzoek en valorisatie. Daarbij geldt dat de EUR het welzijn van studenten en medewerkers in de breedste zin van het woord tot haar publieke taak rekent. Doel van het beleid is de organisatie te voorzien van richtlijnen voor de implementatie en toepassing van de beleidsregel en daarmee zorg te dragen voor een eenduidige lijn van handelen en verantwoorden. De verwachting is dat het beleid medio 2023 vastgesteld wordt.

Door middel van een organisatiebrede scan zijn publiek/private activiteiten in kaart gebracht. Daarbij is vastgesteld dat kosten voor private activiteiten vanuit het publieke domein doorbelast worden aan het private domein. Tevens is vastgesteld dat doorbelasting niet op een eenduidige wijze gebeurt. Dit is aanleiding voor het ontwikkelen van een integrale kostprijsystematiek voor vier toepassingsgebieden: onderwijs, onderzoek, valorisatie en facilitaire dienstverlening. Naar verwachting is deze systematiek medio 2023 gereed.

Parallel aan de ontwikkeling van het beleid loopt het vraagstuk rondom sturing en beheersing van verbonden partijen.

Bovenstaande ontwikkeling van beleid wordt bemoeilijkt doordat er binnen de sector nog steeds onduidelijkheid bestaat over de invulling c.q. interpretatie van de beleidsregel. Om te voorkomen dat er grote verschillen ontstaan in interpretatie tussen de universiteiten en om gezamenlijk ook het gesprek met OCW, Inspectie van het Onderwijs en accountants te kunnen voeren, is door de UNL een aparte werkgroep geformeerd, 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. interpretatie van de beleidsregels die voor alle partijen werkbaar is.

## Nationaal Programma Onderwijs en inzet van coronamiddelen

### Impact van Covid-19



De EUR ontving in 2022 K€10.047 om de gevolgen van de Covid-19 op te vangen.

De tabel 1 is een weergave van de totale besteding en vooruitblik naar de komende jaren. Tabel 2 geeft het beschikbare budget (plan) weer in 2022 per faculteit of dienst. Tabel 3 is de realisatie ofwel besteding van de middelen per faculteit en de inzet van het centrale programma Welzijn in 2022.

## Corona-enveloppe: plan, bijstelling, realisatie en vooruitblik

tabel 21

Thema	besteed 2021	besteed 2022	gepland 2023	gepland 2024	totaal
Soepele in- en doorstroom	251	546	228	36	1.062
Welzijn studenten en sociale binding opleiding	780	1.885	1.049	281	3.995
Extra handen in de Klas	809	1.156	320	58	2.343
Coschappen	-	181	937	-	1.118
Onderzoek	2.820	7.711	2.571	605	13.706
<b>totaal NPO</b>	<b>4.660</b>	<b>11.478</b>	<b>5.106</b>	<b>980</b>	<b>22.224</b>
					*k euro

Onderzoek in tabel 21 is inclusief de Rijksbijdrage ten aanzien van het Academic Hospital.

## Corona-enveloppe: plan 2022

tabel 22

	in- en doorstroom en wellbeing	extra handen	onderzoek	Totaal NPO
Erasmus MC	577	367	5.037	<b>5.981</b>
ESHPM	82	52	191	<b>324</b>
ESE	238	152	306	<b>696</b>
RSM	333	212	480	<b>1.025</b>
ESL	191	121	202	<b>514</b>
ESSB	165	105	306	<b>576</b>
ESHCC	87	55	121	<b>263</b>
Esphil	29	18	67	<b>114</b>
Wellbeing	466	-	-	<b>466</b>
ISS	-	-	87	<b>87</b>
<b>totaal</b>	<b>2.167</b>	<b>1.084</b>	<b>6.796</b>	<b>10.047</b>

## Corona-enveloppe: realisatie in 2022

tabel 23

	Soepele in- en doorstroom	Welzijn	Extra Handen in de Klas	Coschappen medische opleiding	Onderzoek	Totaal NPO	
Erasmus MC	-	473	367		181	6.042	<b>7.063</b>
ESHPM	-	54	46		-	138	<b>238</b>
ESE	165	10	170		-	196	<b>541</b>
RSM EU	238	280	234		-	959	<b>1.711</b>
ESL	-	292	177		-	149	<b>618</b>
ESSB	143	95	130		-	50	<b>418</b>
ESHCC	-	76	19		-	75	<b>170</b>
Esphil	-	25	12		-	30	<b>67</b>
ISS	-	-	-		-	72	<b>72</b>
Welzijn	-	580	-		-	-	<b>580</b>
<b>totaal</b>	<b>546</b>	<b>1.885</b>	<b>1.156</b>		<b>181</b>	<b>7.711</b>	<b>11.478</b>

Hierna volgen toelichtingen over enkele van de thema's uit het schema.

- Extra handen in de klas
- In- en doorstroom en welzijn
- Stages Erasmus MC
- Onderzoek

### Thema 3: extra handen in de klas K€ 1.156

Van het totaal beschikbare bedrag voor de jaren 2022-2024 is op dit moment 91% procent besteed aan het thema 'Extra handen in de klas'. De EUR verwacht dat eind 2023 alle middelen zullen zijn besteed.

Voor de faculteit EMC had de besteding met name betrekking op extra kosten die gemaakt moesten worden vanwege de corona-maatregelen (in het bijzonder de 1,5 meter regel) die additionele inzet van onder anderen surveillanten, begeleiders, docenten en student-assistenten, additionele zaalhuur en meer ondersteuning vanuit het Onderwijs Service Centrum noodzakelijk maakten.

### Thema 4: in- en doorstroom en welzijn studenten

In 2020 deed de Erasmus Universiteit een nulmeting ten aanzien van het studiesucces en welbevinden van studenten. De nulmeting van 2020 onderbouwde de vrees dat studieachterstanden zouden oplopen. Verder liet de nulmeting zien dat studenten kampten met serieuze mentale uitdagingen, mede ingegeven door de COVID-19 pandemie. De meting bood een onderbouwing voor aanvullende activiteiten in- en doorstroom en welzijn van studenten.

Faculteiten gebruikten in 2022 de middelen met betrekking tot in- en doorstroom voor het tweede achtereenvolgende jaar aan de extra inzet van ondersteunend personeel, docenten, tutores en mentoren. Het belangrijkste doel was om achterstanden bij instroom weg te werken en meer docenten/medewerkers in te zetten voor grotere groepen studenten. Daarnaast waren de activiteiten gericht op het versterken van het mentale welzijn van studenten. De projecten werden ondergebracht op de twee thema's, waarvan hieronder de belangrijkste resultaten uit 2022 worden samengevat. Deze rapportage bouwt voor op de gedetailleerde rapportage in 2021.

### Besteding in- en doorstroom (K€546)

Van het totaal beschikbare bedrag voor de jaren 2022-2024 is op dit moment 78% besteed van het thema 'in- en doorstroom'. De EUR verwacht dat eind 2023 alle middelen zullen zijn besteed.

De projecten gericht op bevorderen van in- en doorstroom die in 2021 werden gestart, werden over het algemeen in 2022 voortgezet. Studenten waarderen het als ze bij aanvang van de studie extra mentoren krijgen die ze wegwijs maken in de studie. Activiteiten die de sociale binding bevorderen zijn ook helpend. En natuurlijk helpen extra cursussen, extra toets- en inhaalmomenten om eventuele achterstanden die studenten hebben opgelopen in hun studieroute om het studiesucces van pre-corona te handhaven.

Enkele mooie resultaten:

- Bij de Erasmus School of Economics (ESE) werd voor het tweede achtereenvolgende jaar met succes de extra cursus wiskunde gegeven. Er deden bijna 400 studenten mee. Ook het extra pre-master onderwijs voor studenten uit het hbo, als ook het scriptie supervisie-onderwijs was succesvol bij studenten. Meer dan 300 studenten kregen hulp bij het beter starten of afsluiten van hun studiecarière bij de EUR.
- Onder andere bij ESPhil werden extra begeleiders ingezet om nieuwe studenten sneller wegwijs te maken. ESPhil zette in op extra begeleiding en extra activiteiten om de sociale binding met de opleiding te versterken en eventuele problemen van studenten eerder bespreekbaar te maken.

Niet alle projecten die werden gestart, leidden tot het gewenste resultaat. Soms waren er onvoorziene complicaties of bleek een project niet meer nodig. Bij ESE bleek het ondertitelen van online colleges niet meer nodig toen het onderwijs weer on campus werd georganiseerd.

Soms werden projecten afgeschaald of gestopt wegens gebrek aan succes. In overleg met de medezeggenschap werd een vervangende bestemming gevonden voor de besteding van de middelen. Bij ESE werden meer mogelijkheden geboden om vanaf huis online examens te maken en om online vragen over de studie te stellen.

## **Bestedingen studentenwelzijn faculteiten (K€1.305)**

Het meest voelbaar voor studenten tijdens de COVID-19 pandemie en de lockdowns was het gebrek aan mogelijkheden om sociale contacten aan te knopen tijdens colleges en werkgroepen op campus. Dit leidde tot gevoelens van eenzaamheid. Faculteiten organiseerden in overleg met de medezeggenschap trainingen in coping-strategieën voor studenten. Ze gaven (buiten de periode van de lockdowns) meer geld uit aan sociale activiteiten met studenten en maakten veranderingen in de online en on campus leeromgeving. Daardoor konden studenten (ook in tijden van lockdowns) samenkomen. Verder werden extra studieadviseurs en mentoren aangesteld om meer begeleiding te geven en verbinding te leggen met kwetsbare studenten.

### **Samenvattende resultaten**

De projecten die in 2021 werden gestart, werden voortgezet in 2022. De geleerde lessen tot nu toe zijn, dat het inzetten van extra mentoren en coaches, gekoppeld aan het inzetten van gestandaardiseerde vragenlijsten goed helpen om het welzijn van de studenten te verbeteren. Verder helpt het, om aanvullende vaardigheidscursussen aan te bieden, gericht op weerbaarheid en veerkracht. Het helpt om docenten te trainen hoe zij op een meer inclusieve manier lesgeven.

*Een greep uit de mooie resultaten:*

- Het Erasmus MC en ESE werkten beiden met aanvullende gestandaardiseerde vragenlijsten over het welbevinden van studenten. Bij het Erasmus MC kan een student, naar aanleiding van de uitkomst van de vragenlijst, gekoppeld worden aan een coach; bij ESE aan een studieadviseur.
- Studenten van ESE en ESHCC konden gebruik maken van extra vaardigheidstrainingen.

- ESHCC stelde een '*Student Experience Officer*' aan. Deze realiseerde in 2022 een introductieweek, een mentorprogramma en diverse vaardigheidscursussen voor alle eerstejaars studenten.
- ESHPM heeft een nieuwe training ontwikkeld om studenten te ondersteunen bij het omgaan met en bespreekbaar maken van mentale gezondheidsklachten, waaronder stress, burn-out en depressie.
- Bij ESL werkten de verenigingen mee door een activiteitenplan te leveren om studenten meer betrokken te krijgen.
- Zowel ESPhil als ESSB maakten gebruik van een mentorschapsprogramma. Bij ESPhil heeft dit veel kwetsbare studenten geholpen. ESSB bereikte ongeveer 500 nieuwe studenten met het mentorschapsprogramma en ongeveer negentig tweedejaars bachelor studenten.
- RSM heeft succesvol extra begeleiding voor kwetsbare studenten gecreëerd en heeft hiermee het grootste gedeelte van deze groep bereikt en geholpen.

*Twee projecten werden voortijdig gestaakt:*

- Bij ESE werden de cursussen om de weerbaarheid van studenten vanuit andere middelen betaald. Deze cursussen werden uit de NPO-financiering gehaald.
- Bij RSM is het Project '*I WILL meet new people*' vroegtijdig gestaakt en werd meegewerkt aan het integreren van een online app (UNI-Life) die studenten uitdaagt om mee te doen aan verschillende studentenactiviteiten.

*Eén project is vertraagd:*

RSM heeft het mentorschapsprogramma voor BA-2 studenten vertraagd. Eerstejaars studenten gaven aan dat de overstap naar de universiteit erg lastig was na de COVID-19 lockdowns en de aangepaste programma's in het voortgezet onderwijs. Daarom is ervoor gekozen om de focus te leggen op het mentorprogramma van deze studenten. Ze kregen begeleiding op zelfzorg en hoe zij meer uit zichzelf en hun studie konden halen.

Er kwamen geen nieuwe projecten bij in 2022. De geleerde lessen vanuit de projecten Welzijn vanuit de middelen NPO worden verbonden met de doorontwikkeling het programma Studentenwelzijn.

*Bestedingen studentenwelzijn door centrale diensten (K€580)*

Een deel van de middelen ging naar het centrale programma Student Well-being, dat al was gestart vanuit de financiering vanuit de Kwaliteitsafspraken. De uitbreiding van de (online) studentenpsychologen en counselors reduceerde de wachttijden voor kortdurende hulp aan studenten. Een belangrijke succesfactor van het centrale programma was verder, dat zij door middel van een tent (tijdens Covid) en het inrichten van zowel een digitaal als fysiek informatiepunt, veel studenten wisten te bereiken. Veel studenten vinden de weg naar de 'huiskamer' en kunnen daar informatie halen bij opgeleide collega-studenten zodat zij weten waar zij binnen- of buiten de universiteit om hulp kunnen vragen. De geleerde lessen bij de Erasmus Universiteit worden gedeeld met het netwerk van *Caring Universities*.

## Stages Erasmus MC

### Coschappen medische opleiding Erasmus MC (€ 181.000)

De Corona enveloppe voor medische stages zijn deels besteed in 2022 (€ 181.000) en worden met name in 2023 aangewend om de additionele coschappen te bekostigen die als gevolg van COVID-19 vertraagd waren.

### Corona-enveloppe coschappen medische opleiding

tabel 24

	Besteding '21	Besteding '22	Prognose '23	Prognose '24
Co-schappen medische opleiding	-	181	937	-

\*k euro

## Onderzoek

### Besteding onderzoeksmiddelen in 2021

Van het totaal beschikbare bedrag voor de jaren 2022-2024 is op dit moment 77 % besteed aan het thema onderzoek.

## Onderzoek

tabel 25

Thema Onderzoek	besteed 2021	besteed 2022	gepland 2023	gepland 2024	totaal
Onderzoek	2.795	7.711	2.571	605	13.682
eigen bijdrage	25	-	-	-	25

\*k euro

Het merendeel van de besteding is gedaan door Erasmus MC (€ 6,042 miljoen) en *Rotterdam School of Management* (€ 959.000).

Binnen het Erasmus MC zijn meer dan duizend PhD studenten en honderden postdocs in tijdelijke dienst. Het onderzoek dat wordt gedaan door deze onderzoekers heeft door COVID-19 flinke vertraging opgelopen. Er is geïnventariseerd wat de extra kosten van de afdelingen zijn om deze jonge onderzoekers voldoende tijd te geven om hun onderzoek af te ronden.

## Aantal geholpen onderzoekers

tabel 26

Aantal geholpen onderzoekers	2021	2022	2023	2024
aantal geholpen onderzoekers	246	411		

Er zijn in 2022 411 onderzoekers geholpen, 164 meer dan in 2021.



## UITGELICHT

### Campus Woudestein wordt Smart

In het Smart Campus Project wordt real-time data gebruikt om campus Woudestein leefbaarder en duurzamer te maken. Op verschillende plekken op de campus worden sensoren geplaatst om data te verzamelen over verschillende aspecten zoals luchtvervuiling, binnenklimaat, mensenstromen en warmtedistributie. In combinatie met andere data van campusgebruikers, worden er vraagstukken omtrent energieverbruik, mobiliteit, duurzaamheid en welzijn aangepakt.

Het project begon in februari 2022 en heeft een looptijd van twee jaar. *Erasmus Real Estate & Facilities* (RE&F) nam met *Erasmus Centre for Data Analytics* (ECDA) het voortouw. Partners in het project zijn onder anderen YesDelft!, *Erasmus Enterprise* en Gemeente Rotterdam. Naast het doel om de studie- en werkomgeving van de EUR te verbeteren, is het project een leerschool voor studenten, een prototyping platform voor RE&F, een tool voor onderzoek, en een samenwerkingsplatform met externe partijen.

# Bestuursverklaring



## Bestuursverklaring

---

Het College van Bestuur heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2022 afgegeven aan de onafhankelijke accountant. Alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die relevant is voor de controleverklaring bij het jaarverslag en het assurance-rapport bij de bekostigingsgegevens.

Het CvB erkent zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de jaarrekening en het bestuursverslag en alles wat daarmee samenhangt. Dit betreft onder andere de interne beheersing ter voorkoming van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, de rechtmatigheid en de naleving van wet- en regelgeving.

College van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam.



# Jaarrekening 2022



## Geconsolideerde balans per 31 december 2022 na resultaatbestemming

<i>in M€</i>		2022	2021
1.	<b>ACTIVA</b>		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	4,3	4,6
1.2	Materiële vaste activa	297,6	270,6
1.3	Financiële vaste activa	0,4	0,4
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>302,3</b>	<b>275,6</b>
	Vlottende activa		
1.4	Vorraden	-	-
1.5	Vorderingen	36,2	31,3
1.6	Liquide middelen	127,8	110,5
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>164,0</b>	<b>141,8</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>466,3</b>	<b>417,4</b>
2.	<b>PASSIVA</b>		
2.1	Eigen vermogen	230,8	219,1
2.2	Voorzieningen	22,3	23,6
2.3	Langlopende schulden	7,4	7,8
2.4	Kortlopende schulden	205,8	166,9
	<b>Totaal passiva</b>	<b>466,3</b>	<b>417,4</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2022

<i>in M€</i>				
		Rekening 2022	Begroting 2022	Rekening 2021
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	406,4	406,5	369,2
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	59,0	54,3	63,1
3.3	Baten werk in opdracht van derden	218,9	221,1	205,9
3.4	Overige baten	125,7	124,5	113,8
	<b>Totaal baten</b>	<b>810,0</b>	<b>806,4</b>	<b>752,0</b>
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	551,7	561,2	524,1
4.2	Afschrijvingen	39,1	42,7	39,2
4.3	Huisvestingslasten	36,6	33,9	29,0
4.4	Overige lasten	177,4	179,7	150,0
	<b>Totaal lasten</b>	<b>804,8</b>	<b>817,5</b>	<b>742,3</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>5,2</b>	<b>-11,1</b>	<b>9,7</b>
5.	Financiële baten en lasten	12,0	-0,8	3,8
6.	Belastingen	-	-	-0,1
	<b>Resultaat</b>	<b>17,2</b>	<b>-11,9</b>	<b>13,4</b>
7.	Resultaat aandeel van derden	5,5	1,6	16,0
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>11,7</b>	<b>-13,5</b>	<b>-2,6</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

<i>in M€</i>	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	5,2	9,7
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
Aanpassingen voor afschrijvingen	21,0	22,1
Toename (afname) van voorzieningen	-1,3	1,9
Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	-5,5	-16,0
	14,2	8,0
Veranderingen in werkkapitaal		
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	-4,9	-2,3
Toename (afname) van kortlopende schulden	38,9	12,5
	34,0	10,2
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>53,4</b>	<b>27,9</b>
Ontvangen interest	12,5	4,6
Betaalde interest	0,1	0,1
Mutaties overige financiële vaste activa	-0,4	-0,7
Betaalde winstbelasting	-	-0,1
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>65,4</b>	<b>31,8</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van immateriële vaste activa	1,6	0,2
Verwerving van materiële vaste activa	45,9	35,8
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	0,1	0,2
Toename (afname) leningen aan OCW en EZ		-0,4
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	47,6	35,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Toename (afname) langlopende schulden	-0,4	-0,4
Ontvangsten of aflossingen langlopende schulden	-0,1	-0,2
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,6</b>
<b>Toename (afname) van liquide middelen</b>	<b>17,3</b>	<b>-4,6</b>
Stand liquide middelen per 1 januari	110,5	115,1
Stand liquide middelen per 31 december	127,8	110,5
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>17,3</b>	<b>-4,6</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 2022, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2022.

## 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 waardevermindervingsverliezen.

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 5/9jaar

## 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                  | 36jaar          |
| 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 >= k€ 200,0 vanuit 1 offerte-opdracht dan worden deze geactiveerd en conform de passende activaklasse o.b.v. de economische levensduur afgeschreven.

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 waarde 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 is 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, omdat sprake is van uitvoering van één van de kerntaken van een universiteit,

gefinancierd met publieke middelen.

## 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, voorzieningen voor milieuverplichtingen en -risico's en voorzieningen voor sloopkosten.

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. De verplichtingen die voortvloeien uit reorganisaties worden verantwoord onder de voorziening sociaal beleid en reorganisatie. 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

De voorziening voor milieuverplichtingen 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 110,9%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2022 was 118,6%

## 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 waardes 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€ 4,3 - (2021: M€ 4,6)

	Ontwikkelingskosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruit- betalingen	Totaal
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 1 januari 2022</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>0,5</b>	<b>4,6</b>
Investerings	-	0,1	1,5	<b>1,6</b>
Desinvesteringen	-	-	-	<b>-</b>
Mutatie	-	0,5	-0,5	<b>-</b>
Afschrijvingen	-	-1,9	-	<b>-1,9</b>
Afschrijving op desinvestering	-	-	-	<b>-</b>
Aanschafprijs	-	13,6	1,5	<b>15,1</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-10,8	-	<b>-10,8</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>-</b>	<b>2,8</b>	<b>1,5</b>	<b>4,3</b>

### 1.2 Materiële vaste activa

M€ 297,6 - (2021: M€ 270,6)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	401,4	41,9	44,3	<b>487,6</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-189,4	-27,6	-	<b>-217,0</b>
<b>Boekwaarde 1 januari 2022</b>	<b>212,0</b>	<b>14,3</b>	<b>44,3</b>	<b>270,6</b>
Investerings	21,7	5,2	19,7	<b>46,6</b>
Desinvesteringen	-0,3	-2,0	-	<b>-2,3</b>
Mutatie	42,6	6,4	-49,0	<b>-</b>
Afschrijvingen	-13,5	-5,6	-	<b>-19,1</b>
Afschrijving op desinvestering	-	1,8	-	<b>1,8</b>
Aanschafprijs	465,4	51,5	15,0	<b>531,9</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-202,9	-31,4	-	<b>-234,3</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>262,5</b>	<b>20,1</b>	<b>15,0</b>	<b>297,6</b>

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	341,8	2018/2021	598,5	2022
Bedrijfsuitrusting en inventaris			171,7	2022
Boeken en mediacollectie			20,2	2022

### 1.3 Financiële vaste activa

M€ 0,4 - (2021: M€ 0,4)

	Boekwaarde 1 jan.2022	Invest. en verstr. leningen	Desinvest.en afgel.leningen	Boekwaarde 31 dec.2022
Vorderingen op andere deelnemingen <sup>1</sup>	0,2	-	-	0,2
Overige vorderingen <sup>2</sup>	0,1	-	-	0,1
Overige effecten <sup>3</sup>	0,1	-	-	0,1
	<b>0,4</b>	-	-	<b>0,4</b>

<sup>1</sup> Build to Grow B.V. en YES!Delft B.V.

<sup>2</sup> Lening ISS PhD'ers.

<sup>3</sup> Seed Fund in Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A.

### Wlottende activa

#### 1.4 Voorraden

M€ - (2021: M€ -)

	2022	2021
Gebruiksgoederen	-	-

## 1.5 Vorderingen

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

*M€ 36,2 - (2021: M€ 31,3)*

	2022	2021
Debiteuren	7,1	11,1
OCW <sup>1</sup>	-	0,3
Gemeenten en GR's	0,1	0,1
Studenten / deelnemers / cursisten	1,0	0,9
Waardering onderhanden projecten	4,5	5,9
Overige vorderingen	0,3	0,3
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-0,6	-1,4
	12,4	17,2
Vooruitbetaalde kosten	10,8	6,6
Verstreckte voorschotten	0,2	0,1
Overige overlopende activa	12,8	7,4
	23,8	14,1
	<b>36,2</b>	<b>31,3</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

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

*M€ 127,8 - (2021: M€ 110,5)*

	2022	2021
Tegoeden op bankrekeningen	55,5	54,5
Schatkistbankieren	72,3	56,0
	<b>127,8</b>	<b>110,5</b>

## 2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en –fondsen (onderverdeeld naar publiek c.q. privaat).

M€ 230,8 - (2021: M€ 219,1)

	Stand per 1 jan. 2022	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2022
Algemene reserve	139,6	-12,1	10,1	137,6
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte <sup>1</sup>	16,8	-1,1	-	15,7
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,0	-	0,7	2,7
Huisvestingslastenreserve <sup>2</sup>	1,8	5,4	-	7,2
Erasmus Enterprise B.V.	-	0,3	-	0,3
Overige <sup>3</sup>	14,9	8,0	0,6	23,5
	35,5	12,6	1,3	49,4
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve <sup>4</sup>	8,2	0,3	0,3	8,8
EUR Holding B.V.	22,6	-	0,3	22,9
Rotterdam School of Management B.V.	11,6	-0,3	0,1	11,4
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-0,3	-	-
	42,7	-0,3	0,7	43,1
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-0,1	-	0,1
Andere wettelijke reserves <sup>5</sup>				
EUR Holding B.V.	0,1	-0,1	-	-
Erasmus Enterprise B.V.	0,2	-	0,1	0,3
Erasmus Sport Centrum	0,9	-	-0,1	0,8
Erasmus Sportaccommodaties	-	-	-0,4	-0,4
	1,2	-0,1	-0,4	0,7
	<b>219,1</b>	-	<b>11,7</b>	<b>230,8</b>

<sup>1</sup> De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld ter bekostiging van initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR die reeds gestart zijn, maar doorlopen naar volgende jaren of vertraging hebben opgelopen. 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€ 1,1);

- Voor strategische initiatieven (M€ 13,4); Erkennen en Waarderen, Evaluating Societal Impact, Cultuur & Campus, LLO, ESPRIT (samen M€ 6,5), budgetoverhevelingsverzoeken 2022 op basis van bestedingsplannen (M€ 3,1) en vrije bestedingsruimte €M 3,9.

<sup>2</sup> De bestemmingsreserve voor de huisvestingslasten is vanuit het nieuwe reservebeleid ontstaan. Deze reserve is vanaf 2022 centraal geplaatst. Aan de bestemde reserve huisvestingslasten is een bedrag van M€ 2,9 toegevoegd wat resulteert in een totaalbedrag van M€ 7,2.

<sup>3</sup> De grootste reserveringen (reserveringen > M€1,0 word en toegelicht):

- Voorfinanciering voor opstartkosten voor het Erasmus University College (EUC). Ter dekking is een reservering gemaakt op de balans (M€ 1,6);
- SEO gelden ten behoeve van Stimulering Europees Onderzoek (M€ 1,6);
- Hoka middelen (M€ 6,6); Hiervan zijn verschillende projecten gestart. De gereserveerde middelen zullen in 2023 of 2024 besteed worden op basis van bestedingsplannen;
- IT Regulier (M€ 1,9); Dit betreft geplande afschrijvingen van geactiveerde projectkosten; afschrijvingen van geactiveerde hardware en overheveling restant projectbudget Security Maatregelen;
- IT Masterplan Strategie (M€ 5,0); Dit zijn middelen die zijn toegekend vanuit de strategie aan diverse projecten;
- Reservering voor de financiële gevolgen van de CAO (M€ 3,0).

<sup>4</sup> De mutatie Universitaire reserve betreft de ontvangen dividenden over 2022 van RSM BV en Holding BV, beiden ten bedrage van M€0,3. Op 20 maart 2023 heeft de EUR een brief (met kenmerk 37295562) ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs (IvhO) met betrekking tot de in de jaarrekening 2021 nieuw gevormde private bestemmingsreserve, de 'Universitaire reserve'. De bestemmingsreserve is in de jaarrekening 2021 gevormd voor een bedrag van € 8,2 miljoen. De Ivho is van mening dat de correctie van het publieke vermogen naar het private vermogen niet had mogen plaatsvinden omdat deze niet in lijn is met RJ 660 en de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. De Ivho verzoekt de middelen van de gevormde private bestemmingsreserve in de jaarrekening 2022 terug te brengen naar het publieke deel van het vermogen. Wij zijn echter van mening dat de mutatie wel degelijk past binnen het van toepassing zijnde verslaggevingskader. Op grond hiervan hebben wij op 22 mei 2023 een schriftelijke reactie gestuurd waarin wij onze interpretatie en zienswijze voorleggen aan de Ivho. In de brief stellen wij voor om de discussies rondom de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten gezamenlijk af te wachten alvorens correcties in de jaarrekening door te voeren. Daarnaast hebben we toegezegd dat de Universitaire bestemmingsreserve (privaat) niet zal worden aangewend totdat het verschil van inzicht is beslecht.

<sup>5</sup> De EUR houdt een wettelijke reserve aan ter hoogte van haar aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen.

Het verloop van het eigen vermogen over 2021 is als volgt:

	Stand per 1 jan. 2021	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2021
Algemene reserve	78,2	65,7	-4,3	139,6
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	13,0	3,8	-	16,8
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,1	-	-0,1	2,0
Reserve vh verm.uit onroerende goederen	72,9	-72,9	-	-
Investeringsreserve	1,8	-	-	1,8
Overige	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	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>

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben betrekking op de bijstelling bestemde reserve strategische ruimte.

Over het jaar 2021 is het resultaat van Erasmus Enterprise BV abusievelijk toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat. In Erasmus Enterprise BV wordt geïnvesteerd met publieke middelen. Deze middelen worden grotendeels ingezet om vorm te geven aan de bekostigde wettelijke taak valorisatie. Daarnaast wordt in EE BV en haar dochtermaatschappijen contractonderwijs en contractonderzoek uitgevoerd. Volgend uit de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' wordt resultaat uit activiteiten waarin geïnvesteerd is met publieke middelen, toegevoegd aan het publieke eigen vermogen. In de jaarrekening 2022 vindt herrubricering plaats van M€0,3 uit de bestemmingsreserve privaat naar het publieke eigen vermogen van de EUR (bestemde reserves publiek).

## 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. 2022	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2022
Enkelvoudige vermogen	218,1	-	12,3	230,4
Erasmus Sport Centrum	0,9	-	-0,1	0,8
Erasmus Sportaccommodaties	-	-	-0,4	-0,4
<b>Geconsolideerde vermogen</b>	<b>219,1</b>	<b>-</b>	<b>11,7</b>	<b>230,8</b>

## 2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

*M€ 22,3 - (2021: M€ 23,6)*

	Personeels- voorzieningen	Milieuvoorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2022	14,7	8,5	0,4	23,6
Dotaties	8,4	0,4	-	8,8
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-1,9	-0,4	-	-2,3
Vrijval	-2,2	-	-	-2,2
Onttrekkingen	-5,5	-0,1	-	-5,6
Stand per 31 december 2022	13,5	8,4	0,4	22,3
Kortlopende deel < 1 jaar	4,3	-	0,4	4,7
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	4,9	8,4	-	13,3
Langlopende deel ≥ 5 jaar	4,3	-	-	4,3

*Op langjarige voorzieningen (15 jaar) is een disconteringsvoet van 2,93% (2021: 0,1%) opgenomen. 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 1 jan. 2022	Dotatie	Verandering disc. voet / oprenting		Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2022	Kortl. deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,7	0,9	-	-	-	-1,5	1,1	0,8	0,3	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel	2,0	1,1	-	-1,1	-	-0,8	1,2	0,8	0,4	-
Verlof sparen en sabbatical leave	5,0	0,9	-0,3	-0,2	-	-0,6	4,8	1,0	2,9	0,9
Jubileumvoorziening	3,6	2,9	-1,6	-	-	-0,4	4,5	0,4	0,9	3,2
Transitievergoeding	0,9	0,6	0,0	-0,2	-	-0,5	0,8	0,4	0,2	0,2
Langdurig zieken	1,5	2,0	-	-0,7	-	-1,7	1,1	0,9	0,2	-
	14,7	8,4	-1,9	-2,2	-	-5,5	13,5	4,3	4,9	4,3

## 2.3 Langlopende schulden

M€ 7,4 - (2021: M€ 7,8)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2022	7,4	0,3	7,8
Mutatie	-0,2	-0,1	-0,3
Langlopend per 31 december 2022	7,2	0,2	7,4
Looptijd > 1 - < 5 jaar	0,7	-	0,7
Looptijd ≥ 5 jaar	6,5	0,2	6,7

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 2022 M€ 0,2. 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€ 205,8 - (2021: M€ 166,9)

	2022	2021
Crediteuren	18.0	14.5
Gemeenten en GR's	0.3	0.3
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten <sup>1</sup>	41.2	39.2
Belastingen en premies soc.verzekeringen	15.1	14.8
Schulden terzake van pensioenen	3.6	3.5
Overige kortlopende schulden	0.2	0.2
	<hr/>	<hr/>
	78.4	72.5
Vooruitontvangen college- en lesgeld	57.1	44.8
Vooruitontvangen baten	2.3	1.8
Vooruitontvangen sectormiddelen <sup>2</sup>	3.5	6.1
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage <sup>3</sup>	17.5	4.5
Vooruitontvangen subsidies <sup>4</sup>	2.4	4.8
Vakantiegeld en -dagen	26.8	23.5
Nog te betalen kosten	17.8	8.9
	<hr/>	<hr/>
	127.4	94.4
	<hr/>	<hr/>
	<b>205,8</b>	<b>166,9</b>

1 Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

2 In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2022 een totaalbedrag van M€ 2,6 uitgekeerd aan universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

3 Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs en het bestuursakkoord.

4 Onder de vooruitontvangen subsidies zijn de niet besteden bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling Zwaartekrachtprogramma M€ 1,9 en subsidieregeling coronabaten M€ 0,3.

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Garanties

- 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.

### Verplichtingen

#### Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Vanuit Erasmus Enterprise B.V. is M€ 1,0 verstrekt 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 2022 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 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2022
Rechten	3,2	6,4	8,9	18,5
Garanties	0,6	0,9	-	1,5
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting	1,8	7,5	9,4	18,7
Softwarelicenties	1,3	2,5	-	3,8
Uitgeverslicenties	0,2	1,7	-	1,9
Investerings	11,2	-	-	11,2
Claims	6,3	-	-	6,3
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	24,7	49,3	17,5	91,5
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>45,5</b>	<b>61,0</b>	<b>26,9</b>	<b>133,4</b>

# Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

## 3.1 Rijksbijdragen

M€ 406,4 - (2021: M€ 369,2)

	2022	2021
Rijksbijdrage OCW	513,9	471,5
Af: inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	-107,5	-102,3
	<b>406,4</b>	<b>369,2</b>

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2022 bedroeg M€ 530,4. Hierop is direct in mindering gebracht Zwaartekrachtmiddelen M€ 1,8, Sectormiddelen NNR M€ 1,2, Starters en stimulerings beurzen M€ 11,8, doorstorting stichting Nexus M€ 0,5 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,2. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 107,5.

## 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 59,0 (2021: M€ 63,1)

	2022	2021
Collegegelden	59,0	63,1

## 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€ 218,9 - (2021: M€ 205,9)

	2022	2021
Contractonderwijs	47,8	43,3
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	34,5	36,1
Bedrijven en overig	33,8	29,5
Nationale overheden	22,0	23,3
Internationale organisaties	38,4	33,9
NWO (excl. ZonMw)	36,5	33,8
	<b>165,2</b>	<b>156,6</b>
Overige	5,9	6,0
	<b>218,9</b>	<b>205,9</b>

### 3.4 Overige baten

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

*M€ 125,7 - (2021: M€ 113,8)*

	2022	2021
Verhuur	2,7	2,5
Detachering personeel	22,8	23,9
Schenking	1,0	0,8
Sponsoring	0,5	0,4
Deelnemerbijdragen	0,3	0,6
Studentenbijdragen	2,7	2,1
Catering	0,4	0,1
Overige	95,3	83,4
	<b>125,7</b>	<b>113,8</b>

Specificatie overige baten - overige	2022	2021
Pro Rata BTW	2,3	1,5
Bijdragen van derden <sup>1</sup>	73,6	63,7
Opbrengst uit dienstverlening	17,0	16,9
Overige	2,4	1,3
	<b>95,3</b>	<b>83,4</b>

<sup>1</sup> Het hieronder verantwoord saldo heeft voor M€ 66,7 (2021: M€ 57,9) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 34,9 (2021: M€ 33,4) van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O-activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord.

## 4.1 Personeelkosten

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

M€ 551,7 - (2021: M€ 524,1)

	2022	2021	
Lonen en salarissen	380,6	363,0	
Sociale lasten	47,5	46,0	
Pensioenlasten	59,2	57,0	
		487,3	466,0
Dotatie personele voorzieningen <sup>1</sup>	9,9	8,8	
Personeel niet in loondienst	37,1	31,3	
Overige	21,2	21,9	
Overige personele lasten		68,2	62,0
Af: uitkeringen		-3,8	-3,9
		<b>551,7</b>	<b>524,1</b>

<sup>1</sup> Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval. Hieronder is een bedrag van M€ 3,7 van het Erasmus MC opgenomen.

## Personeelsofbouw

Gemiddeld aantal fte's	2022	2021
EUR sec	2.833	2.807
EUR Holding B.V.	293	230
RSM B.V.	112	102
Erasmus Sport Centrum	25	25
Erasmus Sportaccommodaties	-	-
Erasmus Enterprise B.V.	34	6
Erasmus MC (niet in dienst van de EUR)	2.581	2.557
<b>Totaal</b>	<b>5.878</b>	<b>5.727</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€ 39,1 - (2021: M€ 39,2)

	2022	2021
Immateriële vaste activa	1,9	1,8
Materiële vaste activa <sup>1</sup>	37,2	37,4
	<b>39,1</b>	<b>39,2</b>

<sup>1</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 11,6 en M€ 6,5 voor respectievelijk afschrijving gebouwen en apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

## 4.3 Huisvestingslasten

M€ 36,6 - (2021: M€ 29,0)

	2022	2021
Huur	2.8	2.4
Verzekeringen	0.3	0.4
Onderhoud	10.5	10.2
Energie en water	10.4	6.9
Schoonmaakkosten	4.8	4.1
Belastingen en heffingen	4.0	3.2
Overige	3.8	1.8
	<b>36.6</b>	<b>29.0</b>

Specificatie huisvestingslasten - overige	2022	2021
Milieuverplichtingen en -risico's <sup>1</sup>	1.0	-0.8
Bewaking en beveiliging	2.3	2.2
Overige	0.5	0.4
	<b>3.8</b>	<b>1.8</b>

<sup>1</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 0,6 van het Erasmus MC opgenomen.

## 4.4 Overige lasten

M€ 177,4 - (2021: M€ 150,0)

	2022	2021
Administratie- en beheerskosten	1.0	1.0
Inventaris en apparatuur <sup>1</sup>	27.4	28.6
Dotatie overige voorzieningen <sup>2</sup>	-	-0.1
Overige <sup>3</sup>	149.0	120.5
	<b>177.4</b>	<b>150.0</b>

<sup>1</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 16,6 van het Erasmus MC opgenomen.

<sup>2</sup> Dit betreft een naheffing op de BTW.

<sup>3</sup> Hieronder is een bedrag van M€ 77,5 van het Erasmus MC opgenomen.

Specificatie overige lasten - overige	2022	2021
Gebruik- en verbruiksgoederen	20,6	22,1
Subsidies	28,4	22,2
Reis- en verblijfskosten	16,1	6,2
Uitbestede werkzaamheden	35,0	29,7
Algemene kosten	7,0	11,9
Boeken, tijdschriften e.d.	7,9	8,0
Org.- en juridische adviezen	1,4	1,2
Representatiekosten	4,6	2,8
Overige	27,9	16,4
	<b>149,0</b>	<b>120,5</b>

## Honorarium accountant

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant Deloitte (Basis activiteiten)	Honorarium huisaccountant Deloitte (Netwerk *1)	Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2022
- Onderzoek van de jaarrekening	431,1	-	39,7	<b>470,8</b>
- Andere controle opdrachten	136,1	-	11,8	<b>147,9</b>
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	54,2	103,2	<b>157,4</b>
- Andere niet controle diensten	3,3	47,4	352,2	<b>402,9</b>
Totaal	<b>570,5</b>	<b>101,6</b>	<b>506,9</b>	<b>1179,0</b>

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant Deloitte (Basis activiteiten)	Honorarium huisaccountant Deloitte (Netwerk *1)	Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2021
- Onderzoek van de jaarrekening	484,2	-	51,7	<b>535,9</b>
- Andere controle opdrachten	115,3	-	-	<b>115,3</b>
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	12,4	1,3	<b>13,7</b>
- Andere niet controle diensten	-	75,4	208,8	<b>284,2</b>
Totaal	<b>599,5</b>	<b>87,8</b>	<b>261,8</b>	<b>949,1</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 2022 ten laste van het resultaat van de EUR gebracht op basis van boekjaar waarin ze zijn uitgevoerd.

## 5 Financiële baten en lasten

M€ 12,0 (2021: M€ 3,8)

	2022	2021
Rentebaten*	12.5	4.6
Waardeveranderingen finvastе activa en effecten	-0.4	-0.7
Rentelasten	-0.1	-0.1
	<b>12,0</b>	<b>3,8</b>

\* Hieronder is een bedrag van M€ 10,0 van het Erasmus MC opgenomen. Verder is dit bedrag inclusief M€ 2,3 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

## 6 Belastingen

M€ - - (2021: M€ -0,1)

## 7 Resultaat aandeel van derden

M€ 5,5 - (2021: M€ 16,0)

	2022	2021
Erasmus MC	5.5	16.0



## Gebeurtenissen na balansdatum

---

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die toegelicht of verwerkt moeten worden in de jaarrekening 2022.



Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2022	Resultaat 2022	Omzet 2022	Art 2:403 BW	Consolidatie
Thoraxcentrum Research B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	4,2	0,4	0,7	Nee	Ja
ViroNovative B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	1,8	0,1	2,2	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	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	1,4	0,1	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 2022 na resultaatbestemming

<i>in M€</i>		2022	2021
1.	<b>ACTIVA</b>		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	4,2	4,5
1.2	Materiële vaste activa	272,0	255,0
1.3	Financiële vaste activa	59,1	42,7
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>335,3</b>	<b>302,2</b>
	Vlottende activa		
1.4	Vorraden	-	-
1.5	Vorderingen	34,5	29,8
1.6	Liquide middelen	72,6	56,2
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>107,1</b>	<b>86,0</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>442,4</b>	<b>388,2</b>
2.	<b>PASSIVA</b>		
2.1	Eigen vermogen	230,4	218,1
2.2	Voorzieningen	21,8	23,3
2.3	Langlopende schulden	7,4	7,8
2.4	Kortlopende schulden	182,8	139,0
	<b>Totaal passiva</b>	<b>442,4</b>	<b>388,2</b>

## Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022

<i>in M€</i>				
<b>in M€</b>		<b>Rekening 2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Rekening 2021</b>
<b>3.</b>	<b>BATEN</b>			
3.1	Rijksbijdragen	406,4	399,3	369,2
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	59,0	60,3	63,1
3.3	Baten werk in opdracht van derden	35,6	34,4	34,1
3.4	Overige baten	28,3	28,5	24,1
	<b>Totaal baten</b>	<b>529,3</b>	<b>522,5</b>	<b>490,5</b>
<b>4.</b>	<b>LASTEN</b>			
4.1	Personeelslasten	287,4	283,4	274,6
4.2	Afschrijvingen	19,9	22,0	21,1
4.3	Huisvestingslasten	23,9	22,3	19,7
4.4	Overige lasten	189,3	208,6	179,1
	<b>Totaal lasten</b>	<b>520,5</b>	<b>536,3</b>	<b>494,5</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>8,8</b>	<b>-13,8</b>	<b>-4,0</b>
5.	Financiële baten en lasten	2,9	-0,1	-0,1
6.	Resultaat deelnemingen	0,6	0,4	1,4
	<b>Resultaat</b>	<b>12,3</b>	<b>-13,5</b>	<b>-2,7</b>

## Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2022

<i>in M€</i>		
	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	8,8	-4,0
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
Aanpassingen voor afschrijvingen	19,6	21,1
Toename (afname) van voorzieningen	-1,5	2,3
	18,1	23,4
Veranderingen in werkkapitaal		
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	-4,7	-3,7
Toename (afname) van kortlopende schulden	43,5	12,8
	38,8	9,1
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>65,7</b>	<b>28,5</b>
Ontvangen interest	3,0	-
Betaalde interest	0,1	0,1
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>68,6</b>	<b>28,4</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van immateriële vaste activa	1,5	0,1
Verwerving van materiële vaste activa	34,9	26,2
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	-0,5	-0,2
Toename (afname) leningen aan OCW en EZ	-0,3	-0,4
Toename (afname) overige financiële vaste activa	16,3	4,6
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-51,9</b>	<b>-30,3</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Toename (afname) langlopende schulden	-0,3	-0,4
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,4</b>
<b>Toename (afname) van liquide middelen</b>	<b>16,4</b>	<b>-2,3</b>
Stand liquide middelen per 1 januari	56,2	58,5
Stand liquide middelen per 31 december	72,6	56,2
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>16,4</b>	<b>-2,3</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 2022 is € 216.000. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en 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€ 4,2 - (2021: M€ 4,5)

	Ontwikkelings- kosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruit- betalingen	Totaal
Aanschafprijs	-	12,6	0,5	<b>13,1</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-8,6	-	<b>-8,6</b>
<b>Boekwaarde 1 januari 2022</b>		<b>4,0</b>	<b>0,5</b>	<b>4,5</b>
Investeringen	-	-	1,5	<b>1,5</b>
Desinvesteringen	-	-	-	-
Mutatie	-	0,5	-0,5	-
Afschrijvingen	-	-1,8	-	<b>-1,8</b>
Afschrijving op desinvestering	-	-	-	-
Aanschafprijs	-	13,1	1,5	<b>14,6</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-10,4	-	<b>-10,4</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	-	<b>2,7</b>	<b>1,5</b>	<b>4,2</b>

### 1.2 Materiële vaste activa

M€ 272,0 - (2021: M€ 255,0)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
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 1 januari 2022</b>	<b>209,2</b>	<b>13,3</b>	<b>32,5</b>	<b>255,0</b>
Investeringen	-	3,3	31,6	<b>34,9</b>
Desinvesteringen	-	-2,0	-	<b>-2,0</b>
Mutatie	42,6	6,4	-49,0	-
Afschrijvingen	-12,9	-4,8	-	<b>-17,7</b>
Afschrijving op desinvestering	-	1,8	-	<b>1,8</b>
Aanschafprijs	435,7	45,5	15,0	<b>496,3</b>
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-196,8	-27,5	-	<b>-224,3</b>
<b>Boekwaarde 31 december 2022</b>	<b>238,9</b>	<b>18,0</b>	<b>15,0</b>	<b>272,0</b>

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	341,8	2018/2021	581,5	2022
Bedrijfsuitrusting en inventaris			170,0	2022
Boeken en mediacollectie			20,2	2022

### 1.3 Financiële vaste activa

M€ 59,1 - (2021: M€ 42,7)

	Stand per 01 jan. 2022	Investen verstr.leningen	Desinvesten aflossingen	Aandeel in result.deeln.	Stand per 31 dec. 2022
Deeln. in groepsmaatschappijen	34,7	0,7	-0,5	-0,2	34,7
Vord. op groepsmaatschappijen <sup>1</sup>	7,9	16,5	-0,2	-	24,2
Overige vorderingen <sup>2</sup>	0,1	0,1	-	-	0,2
<b>Totaal</b>	<b>42,7</b>	<b>17,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>59,1</b>

<sup>1</sup> De EUR heeft een leningsovereenkomst met haar verbonden partij Erasmus Sportaccommodaties afgesloten. Per balansdatum bedraagt het langlopend deel M€ 25,3.

<sup>2</sup> Inclusief lening ISS PhD'ers.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31 dec. 2022	Exploitatiesaldo 2022	Omzet 2022	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie percentage	Deelname percentage
EUR Holding B.V.	B.V. Rotterdam		1/2/3	22,9	0,4	33,9	nee	100%	100%
RSM B.V.	B.V. Rotterdam		1/2	11,4	0,1	19,6	nee	100%	100%
Erasmus Enterprise B.V.	B.V. Rotterdam		3	0,4	-	0,4	nee	100%	100%
<b>Totaal</b>				<b>34,7</b>	<b>0,5</b>	<b>53,9</b>			

\* Code activiteiten: 1 = Contractonderwijs, 2 = Contractonderzoek, 3 = Overig

Naam verbonden partij	Omschrijving doelstelling	Samenstelling van bestuur en directie
EUR Holding B.V.	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Drs.K. van Rooijen / Statutair Directeur</li> </ul>
Rotterdam School of Management B.V.	<p>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.</p>	<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.	<p>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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mr E.W. Hoestra CFM / Directeur</li> </ul>

## Flottende activa

### 1.4 Voorraden

M€ - (2021: M€ -)

	2022	2021
Gebruiksgoederen	-	-

### 1.5 Vorderingen

M€ 34,5 - (2021: M€ 29,8)

	2022	2021
Debiteuren	3,0	7,6
OCW	-	0,3
Groepsmaatschappijen	5,2	5,5
Studenten / deelnemers / cursisten	1,0	0,9
Waardering onderhanden projecten	3,8	5,2
Vorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-0,6	-1,1
	12,4	18,4
Vooruitbetaalde kosten	10,5	5,0
Verstrekke voorschotten	0,2	0,1
Overige overlopende activa	11,4	6,3
Overlopende activa	22,1	11,4
	<b>34,5</b>	<b>29,8</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Waardering onderhanden projecten:

Nog te declareren projectkosten	2022	2021
Gerealiseerde projectkosten	20,5	24,8
Voorlopige resultaten	-0,1	-0,1
Gedeclareerde termijnen	-16,6	-19,5
	<b>3,8</b>	<b>5,2</b>

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2022	2021
Stand per 1 januari	-1,1	-0,9
Overige mutaties	0,5	-0,2
Stand per 31 december	<b>-0,6</b>	<b>-1,1</b>

## 1.6 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

*M€ 72,6 - (2021: M€ 56,2)*

	2022	2021
Tegoeden op bankrekeningen	0,3	0,2
Schatkistbankieren	72,3	56,0
	<b>72,6</b>	<b>56,2</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€ 230,4 - (2021: M€ 218,1)

	Stand per 01 jan. 2022	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2022
Algemene reserve	139,6	-12,1	10,2	137,7
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte <sup>1</sup>	16,8	-1,1	-	15,7
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,0	-	0,7	2,7
Huisvestingslastenreserve <sup>2</sup>	1,8	5,4	-	7,2
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-	0,3
Overige <sup>3</sup>	14,9	8,0	0,6	23,5
	35,8	12,3	1,3	49,4
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve <sup>4</sup>	8,2	0,3	0,3	8,8
EUR Holding B.V.	22,6	-	0,3	22,9
Rotterdam School of Management B.V.	11,6	-0,3	0,1	11,4
	42,4	-	0,7	43,1
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-0,1	0,0	0,1
Andere wettelijke reserves <sup>5</sup>				
EUR Holding B.V.	0,1	-0,1	-	-
Erasmus Enterprise B.V.	0,1	-	-	0,1
	<b>218,1</b>	<b>-</b>	<b>12,3</b>	<b>230,4</b>

<sup>1</sup> De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld ter bekostiging van initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR die reeds gestart zijn, maar doorlopen naar volgende jaren of vertraging hebben opgelopen. 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€ 1,1);

- Voor strategische initiatieven (M€ 13,4); Erkennen en Waarderen, Evaluating Societal Impact, Cultuur & Campus, LLO, ESPRIT (samen M€ 6,5), budgetoverhevelingsverzoeken 2022 op basis van bestedingsplannen (M€ 3,1) en vrije bestedingsruimte €M 3,9.

<sup>2</sup> De bestemmingsreserve voor de huisvestingslasten is vanuit het nieuwe reservebeleid ontstaan. Deze reserve is vanaf 2022 centraal geplaatst. Aan de bestemde reserve huisvestingslasten is een bedrag van M€ 2,9 toegevoegd wat resulteert in een totaalbedrag van M€ 7,2.

<sup>3</sup> De grootste reserveringen (reserveringen >M€ 1,0 worden toegelicht):

- Voorfinanciering voor opstartkosten voor het Erasmus University College (EUC). Ter dekking is een reservering gemaakt op de balans (M€ 1,6);
- SEO gelden ten behoeve van Stimulering Europees Onderzoek (M€ 1,6);
- Hoka middelen (M€ 6,6); Hiervan zijn verschillende projecten gestart. De gereserveerde middelen zullen in 2023 of 2024 besteed worden op basis van bestedingsplannen;
- IT Regulier (M€ 1,9); Dit betreft geplande afschrijvingen van geactiveerde projectkosten; afschrijvingen van geactiveerde hardware en overheveling restant projectbudget Security Maatregelen;
- IT Masterplan Strategie (M€ 5,0); Dit zijn middelen die zijn toegekend vanuit de strategie aan diverse projecten;
- Reservering voor de financiële gevolgen van de CAO (M€ 3,0).

<sup>4</sup> De mutatie Universitaire reserve betreft de ontvangen dividenden over 2022 van RSM BV en Holding BV, beiden ten bedrage van M€0,3. Op 20 maart 2023 heeft de EUR een brief (met kenmerk 37295562) ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs (Ivho) met betrekking tot de in de jaarrekening 2021 nieuw gevormde private bestemmingsreserve, de 'Universitaire reserve'. De bestemmingsreserve is in de jaarrekening 2021 gevormd voor een bedrag van € 8,2 miljoen. De Ivho is van mening dat de correctie van het publieke vermogen naar het private vermogen niet had mogen plaatsvinden omdat deze niet in lijn is met RJ 660 en de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten. De Ivho verzoekt de middelen van de gevormde private bestemmingsreserve in de jaarrekening 2022 terug te brengen naar het publieke deel van het vermogen. Wij zijn echter van mening dat de mutatie wel degelijk past binnen het van toepassing zijnde verslaggevingskader. Op grond hiervan hebben wij op 22 mei 2023 een schriftelijke reactie gestuurd waarin wij onze interpretatie en zienswijze voorleggen aan de Ivho. In de brief stellen wij voor om de discussies rondom de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten gezamenlijk af te wachten alvorens correcties in de jaarrekening door te voeren. Daarnaast hebben we toegezegd dat de Universitaire bestemmingsreserve (privaat) niet zal worden aangewend totdat het verschil van inzicht is beslecht.

<sup>5</sup> De EUR houdt een wettelijke reserve aan ter hoogte van haar aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen.

Het verloop van het eigen vermogen over 2021 is als volgt:

	Stand per 01 jan. 2021	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2021
Algemene reserve	78,2	65,7	-4,3	139,6
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	13,0	3,8	-	16,8
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,1	-	-0,1	2,0
Reserve vh verm. uit onroerende goederen	72,9	-72,9	-	-
Investeringsreserve	1,8	-	-	1,8
Overige	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
	<b>220,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>-2,7</b>	<b>218,1</b>

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben betrekking op de bijstelling bestemde reserve strategische ruimte.

Over het jaar 2021 is het resultaat van Erasmus Enterprise BV abusievelijk toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat. In Erasmus Enterprise BV wordt geïnvesteerd met publieke middelen. Deze middelen worden grotendeels ingezet om vorm te geven aan de bekostigde wettelijke taak valorisatie. Daarnaast wordt in EE BV en haar dochtermaatschappijen contractonderwijs en contractonderzoek uitgevoerd. Volgend uit de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten' wordt resultaat uit activiteiten waarin geïnvesteerd is met publieke middelen, toegevoegd aan het publieke eigen vermogen. In de jaarrekening 2022 vindt herrubricering plaats van M€0,3 uit de bestemmingsreserve privaat naar het publieke eigen vermogen van de EUR (bestemde reserves publiek).

## Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2022 is als volgt verdeeld:

Algemene reserve	10,2
Bestemmingsreserve (publiek)	1,3
Bestemmingsreserve (privaat)	0,7
Bestemmingsfonds (privaat)	-
Andere wettelijke reserves	-
<b>Totaal</b>	<b>12,3</b>

Vornoemd nettoresultaat is exclusief het nettoresultaat van het Erasmus MC.

## 2.2 Voorzieningen

M€ 21,8 - (2021: M€ 23,3)

	Personeels- voorzieningen	Milieuvoorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2022	14,5	8,4	0,4	23,3
Dotaties	8,2	0,4	-	8,6
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-1,9	-0,4	-	-2,3
Vrijval	-2,2	-	-	-2,2
Onttrekkingen	-5,5	-0,1	-	-5,6
Stand per 31 december 2022	13,1	8,3	0,4	21,8
Kortlopende deel < 1 jaar	3,9	-	0,4	4,3
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	4,9	8,3	-	13,2
Langlopende deel ≥ 5 jaar	4,3	-	-	4,3

Op langjarige voorzieningen (15 jaar) is een disconteringsvoet van 2,93% (2021: 0,1%) opgenomen. 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 1 jan. 2022	Dotatie	Verandering disc.voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2022	Kortl.deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,7	0,9	-	-	-1,5	1,1	0,8	0,3	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspostioneel	2,0	0,9	-	-1,1	-0,8	1,0	0,6	0,4	-
Verlof sparen en sabbatical leave	5,0	0,9	-0,3	-0,2	-0,6	4,8	1,0	2,9	0,9
Jubileumvoorziening	3,5	2,9	-1,6	-	-0,4	4,4	0,3	0,9	3,2
Transitievergoeding	0,8	0,6	0,0	-0,2	-0,5	0,7	0,3	0,2	0,2
Langdurig zieken	1,5	2,0	-	-0,7	-1,7	1,1	0,9	0,2	-
	14,5	8,2	-1,9	-2,2	-5,5	13,1	3,9	4,9	4,3

## 2.3 Langlopende schulden

M€ 7,4 - (2021: M€ 7,8)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2022	7,4	0,3	7,8
Mutatie	-0,2	-0,1	-0,3
Langlopend per 31 december 2022	7,2	0,2	7,4
Looptijd > 1 - < 5 jaar	0,7	-	0,7
Looptijd ≥ 5 jaar	6,5	0,2	6,7

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 2022 M€ 0,2. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

## 2.4 Kortlopende schulden

M€ 182,8 - (2021: M€ 139)

	2022	2021
Crediteuren	16,5	11,9
Gemeenten en GR's	0,2	0,3
Schulden aan groepsmaatschappijen	4,5	6,1
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten <sup>1</sup>	38,4	35,2
Belastingen en premies soc.verzekeringen	13,5	13,2
Schulden terzake van pensioenen	3,6	3,4
	76,7	70,1
Vooruitontvangen college- en lesgeld	43,4	30,3
Vooruitontvangen baten	1,3	0,9
Vooruitontvangen sectormiddelen <sup>2</sup>	3,5	6,1
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage <sup>3</sup>	17,5	4,5
Vooruitontvangen subsidies <sup>4</sup>	2,2	0,7
Vakantiegeld en -dagen	24,4	20,9
Nog te betalen kosten	13,8	5,5
	106,1	68,9
	<b>182,8</b>	<b>139,0</b>

<sup>1</sup> Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs en het bestuursakkoord.

<sup>2</sup> In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2022 een totaalbedrag van M€ 2,6 uitgekeerd aan universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

<sup>3</sup> Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs en het bestuursakkoord.

<sup>4</sup> Onder de vooruitontvangen subsidies zijn de niet besteden bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling Zwaartekrachtprogramma M€ 1,9 en subsidieregeling coronabaten M€ 0,3.

### Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten

Vooruit-gedeclareerde projectkosten	2022	2021
Gerealiseerde projectkosten	-39,2	-33,4
Voorlopige resultaten	-0,1	-0,1
Gedeclareerde termijnen	77,7	68,7
	<b>38,4</b>	<b>35,2</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	Ja

G2A Subsidies met verrekeningsclausule (aflopend EURO Bedragen: x 1)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2021	Lasten t/m 2021	Stand 1 januari 2022	Ontvangsten in 2022	Lasten in 2022	Te verrekenen 31 december 2022
Subsidieregeling coronabaten	COHO210029	13 april 2021	465.000	-	190.573	274.427	-	-	274.427

## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Rechten

- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met verbonden partijen. Het totale recht betreft M€ 22,5.

### Verplichtingen

- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks een aandeelhoudersbijdrage betaald van k€ 150,0 vanaf 2020 t/m 2024.
- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks een bijdrage betaald van k€ 500,0 vanaf 2021 t/m 2024 om haar activiteiten te kunnen uitvoeren.

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2022
<b>Rechten</b>	<b>6,2</b>	<b>9,6</b>	<b>9,1</b>	<b>24,8</b>
<b>Garanties</b>	<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	-	<b>1,6</b>
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting	1,8	7,5	9,4	18,7
Softwarelicenties	1,3	2,5	-	3,9
Uitgeverslicenties	0,2	1,7	-	1,9
Investerings	11,2	-	-	11,2
Claims	6,3	-	-	6,3
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	30,9	49,3	17,5	97,8
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>51,9</b>	<b>61,0</b>	<b>26,9</b>	<b>139,7</b>

## Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

M€ 406,4 - (2021: M€ 369,2)

	2022	2021
Rijksbijdrage OCW	513,9	471,5
Af: Inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	-107,5	-102,3
	<b>406,4</b>	<b>369,2</b>

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2022 bedroeg M€ 530,4. Hierop is direct in mindering gebracht Zwaartekrachtmiddelen M€ 1,8, Sectormiddelen NNR M€ 1,2, Starters en stimulerings beurzen M€ 11,8, doorstorting stichting Nexus M€ 0,5 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,2. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 107,5.

### 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 59 - (2021: M€ 63,1)

	2022	2021
Collegegelden	59,0	63,1

### 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€ 35,6 - (2021: M€ 34,1)

	2022	2021
Contractonderwijs	5,8	4,9
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	4,6	5,1
Bedrijven en overig	1,1	1,1
Nationale overheden	3,0	4,0
Internationale organisaties	8,8	7,5
NWO (excl. ZonMw)	8,3	8,4
	<b>25,8</b>	<b>26,1</b>
Overige	4,0	3,1
	<b>35,6</b>	<b>34,1</b>

### 3.4 Overige baten

M€ 28,3 - (2021: M€ 24,1)

	2022	2021
Verhuur	5.9	5.3
Detachering personeel	5.7	4.8
Schenking	0.9	0.6
Sponsoring	0.5	0.4
Deelnemerbijdragen	0.3	0.3
Studentenbijdragen	1.5	1.2
Overige	13.5	11.5
	<b>28,3</b>	<b>24,1</b>

Overige baten specificatie - Overige	2022	2021
Pro Rata BTW	2.2	1.4
Bijdrage van derden	6.8	5.8
Opbrengst uit dienstverlening	3.8	3.6
Overige	0.7	0.7
	<b>13,5</b>	<b>11,5</b>

### 4.1 Personeelslasten

M€ 287,4 - (2021: M€ 274,6)

	2022	2021
Lonen en salarissen	189,0	180,6
Sociale lasten	23,7	22,9
Pensioenlasten	30,9	29,7
	<b>243,6</b>	<b>233,2</b>
Dotatie personele voorzieningen <sup>1</sup>	6,0	7,8
Personeel niet in loondienst	25,4	21,7
Overige	14,7	14,4
Overige personele lasten	46,1	43,9
Af. uitkeringen	-2,3	-2,5
	<b>287,4</b>	<b>274,6</b>

<sup>1</sup> Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval.

### Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2022	2021
WP	1.597	1.631
OBP	1.236	1.176
<b>Totaal</b>	<b>2.833</b>	<b>2.807</b>

## 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.

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 2022 is € 216.000. Toekenning 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. Brinksma	Mevr. E.M.A. van Schoten	Mevr. A.L. Bredenoord	Dhr. R.C.M.E. Engels
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Rector Magnificus	Voormalig Rector Magnificus
Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01
Einde functie	31-12	31-12	31-12	31-12
Taakomvang (fte)	1.0	1.0	1.0	0.4
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.818	191.828	193.015	65.229
Beloning betaalbaar op termijn	24.100	24.089	22.900	9.271
Totale bezoldiging	215.918	215.917	215.915	74.500
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000	86.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
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.
Bezoldiging	215.918	215.917	215.915	74.500
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-01	01-01	01-10	01-01
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12
Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	1.0	1.0	1.0	1.0
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	185.105	184.775	35.748	142.002
Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	23.423	23.811	5.722	22.278
Totale bezoldiging in vorig verslagjaar	208.528	208.586	41.470	164.279
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar	209.000	209.000	52.679	209.000



## Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

	Dhr. J. Winter	Dhr. C.J. van Duijn	Mevr. L.B.J. van Geest	Mevr. E. Giebels	Dhr. R. Vas-Bhat	Dhr. P.H.J.M. Visée
Functie(s)	Voorzitter RVT	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT
Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01	01-03	01-01
Einde functie	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	28-02
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	32.400	21.600	-	21.600	18.108	3.491
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	18.108	3.491
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>32.400</b>	<b>21.600</b>	<b>-</b>	<b>21.600</b>	<b>18.108</b>	<b>3.491</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.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens vorig verslagjaar						
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-01	01-01	01-01	01-01	n.v.t.	01-01
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12	n.v.t.	31-12
Functie(s) vorig verslagjaar	Voorzitter RVT	Lid RVT	Lid RVT	Lid RVT	n.v.t.	Lid RVT
<b>Bezoldiging in vorig verslagjaar</b>	<b>31.350</b>	<b>20.900</b>	<b>-</b>	<b>20.900</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>20.900</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar	31.350	20.900	20.900	20.900	n.v.t.	20.900

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	190.119	23.155	219.274	210.000	2.5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	1.0	215.021	24.990	240.011	210.000	1.2.4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar/Dekaan	1.0	198.244	24.127	222.371	210.000	1.2.4	1.0	190.000	23.007	213.007
Hoogleraar	1.0	193.073	24.085	218.358	210.000	1.2.4	1.0	197.037	23.822	221.459
Hoogleraar	1.0	200.039	24.040	230.085	210.000	1.2.4	1.0	211.779	24.025	230.404
Hoogleraar	1.0	217.550	25.852	243.402	210.000	1.2	1.0	234.979	25.351	260.330
Hoogleraar	0.1	21.000	2.555	24.215	21.000	2.4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	0.7	154.441	18.134	172.575	157.080	2.4.6	1.0	200.525	24.254	230.779
Dekaan	1.0	194.073	23.897	217.970	210.000	1.2.4.5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	0.7	143.325	10.028	159.953	151.200	1.2.4.6	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	0.2	39.216	4.590	43.806	43.200	2.4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar/Dekaan	1.0	198.409	24.978	223.387	210.000	1.2.4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dekaan	1.0	192.545	24.042	210.587	210.000	1.2.4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

1 - Toelage; 2 - Compensatie pensioen; 3 - Diverse toelagen; 4 - Waarde verlof; 5 - Gratificatie; 6 - Werk voor derden

## 4.2 Afschrijvingen

ME 19,9 - (2021: ME 21,1)

	2022	2021
Immateriële vaste activa	1,8	1,7
Materiële vaste activa	18,1	19,4
	<b>19,9</b>	<b>21,1</b>

## 4.3 Huisvestingslasten

M€ 23,9 - (2021: M€ 19,7)

	2022	2021
Huur	1,7	1,4
Verzekeringen	0,3	0,4
Onderhoud	6,4	5,8
Energie en water	4,9	2,9
Schoonmaakkosten	4,7	4,0
Belastingen en heffingen	2,9	2,3
Overige	3,0	2,9
	<b>23,9</b>	<b>19,7</b>

Specificatie huisvestingslasten - overige	2022	2021
Milieuverplichting en -risico's	0,4	0,4
Bewaking en beveiliging	2,3	2,2
Overige	0,3	0,3
	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>

## 4.4 Overige lasten

M€ 189,3 - (2021: M€ 179,1)

	2022	2021
Administratie- en beheerskosten	0,4	0,5
Inventaris en apparatuur	10,3	10,1
Dotatie overige voorzieningen <sup>1</sup>	-	-0,1
Overige	178,6	168,6
	<b>189,3</b>	<b>179,1</b>

<sup>1</sup> Dit betreft een naheffing op de BTW

Specificatie overige lasten - overige	2022	2021
Gebruik- en verbruiksgoederen	0,2	0,1
Subsidies <sup>1</sup>	126,4	127,5
Reis- en verblijfskosten	5,5	1,2
Uitbestede werkzaamheden	22,6	21,2
Algemene kosten	4,6	3,3
Boeken, tijdschriften e.d.	6,4	6,3
Org. en juridische adviezen	0,8	0,8
Representatiekosten	1,8	1,2
Overige	10,3	7,0
	<b>178,6</b>	<b>168,6</b>

<sup>1</sup> In de subsidies is begrepen de (aanvullende) overgedragen subsidie van M€ 112,0 (2021 M€ 115,2) aan het Erasmus MC ten behoeve van de Faculteit der Geneeskunde.

## 5 Financiële baten en lasten

M€ 2,9 - (2021: M€ -0,1)

	2022	2021
Rentebaten <sup>1</sup>	3,0	-
Rentelasten	-0,1	-0,1
	<b>2,9</b>	<b>-0,1</b>

<sup>1</sup> Inclusief M€ 2,3 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

## 6 Resultaat deelnemingen

M€ 0,6 - (2021: M€ 1,4)

	2022	2021
EUR Holding B.V.	0,5	0,6
Rotterdam School of Management B.V.	0,1	0,6
Erasmus Enterprise B.V.	-	0,2
	<b>0,6</b>	<b>1,4</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, 1 juni 2023

College van Bestuur

Prof.dr. H. Brinksma, voorzitter

Prof.dr. A.L. Bredenoord, rector magnificus

Dr. E.M.A. van Schoten RA

Rotterdam, 12 juni 2023

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



## Bestemming exploitatieresultaat

Met toepassing van artikel 2.9, lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het resultaat van het verslagjaar verwerkt in de algemene reserve van de instelling. In de toelichting op de post eigen vermogen van de geconsolideerde balans blijkt welke bestemmingen daarbij zijn benoemd.

Hieronder volgt de controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan de raad van toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam

### **A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2022**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022; en
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 2022 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.

#### **Informatie ter ondersteuning van ons oordeel**

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### **Controle-aanpak frauderisico's**

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de Erasmus Universiteit Rotterdam en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de Integriteitscode en het Klokkenuidersreglement. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de door ons uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- Op grond van Standaard 240.32 identificeren wij een frauderisico inherent aan het feit dat het management in staat is om administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Om dit risico te mitigeren hebben wij:
  - Getoetst of de in het grootboek vastgelegde journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de financiële overzichten zijn aangebracht, aanvaardbaar zijn.
  - Door middel van data-analyse handmatige journaalposten geselecteerd aan de hand van in het algemeen veelvoorkomende fraudekarakteristieken en deze nader geanalyseerd en onderzocht.
  - Schattingen beoordeeld op tendenties en beoordeeld of eventuele omstandigheden die tot de tendentie hebben geleid een risico vormen op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.
  - Werkzaamheden uitgevoerd om significante transacties te identificeren die buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van de vennootschap vallen, of die in een ander opzicht ongebruikelijk lijken in het licht van ons inzicht in de vennootschap en haar omgeving als andere tijdens de controle verkregen informatie.
- Ten aanzien van de veronderstelling op basis van Standaard 240.27 dat er bij de opbrengstverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geconcludeerd dat deze veronderstelling niet van toepassing is in het kader van de jaarrekeningcontrole 2022 van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het college van bestuur en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### **Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving**

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de Erasmus Universiteit Rotterdam door inlichtingen in te winnen bij het financieel management, het college van bestuur en de raad van toezicht en het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen:

- De verslaggevingscriteria zoals opgenomen in hoofdstuk 2.2.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 (waaronder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs);
- Het referentiekader rechtmatigheid zoals opgenomen in hoofdstuk 2.3.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022;
- De vereisten van de Wet Normering Topinkomens.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten. Daarbij hebben wij mede betrokken de vereisten op basis van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Regeling Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2022. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Daarnaast is de Erasmus Universiteit Rotterdam onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van de Erasmus Universiteit Rotterdam, voor de mogelijkheid van de Erasmus Universiteit Rotterdam om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kunnen hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de Erasmus Universiteit Rotterdam dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### **Controle-aanpak continuïteit**

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling worden beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening".

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld onder de veronderstelling dat de continuïteit van de onderwijsinstelling gehandhaafd blijft en dat zij haar activiteiten in de komende 12 maanden na vaststelling van de jaarrekening 2022 zal voortzetten. Wij hebben de beoordeling door het college van bestuur met betrekking tot de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven, geëvalueerd. Hiertoe hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Wij hebben risico-inschattingswerkzaamheden verricht, waarbij wij hebben overwogen of er sprake is van gebeurtenissen of omstandigheden die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben om inlichtingen verzocht bij het financieel management, het college van bestuur en de raad van toezicht of zij gebeurtenissen of omstandigheden hebben geïdentificeerd, die afzonderlijk of collectief, gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben geëvalueerd of de beoordeling door het college van bestuur alle relevante informatie bevat, waarvan wij naar aanleiding van de controle kennis hebben verkregen.
- Wij hebben op basis van de jaarrekening 2022 en de meerjarenbegroting 2023 tot en met 2026 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2022 de ontwikkelingen van de kengetallen over 2023 tot en met 2026 beoordeeld in relatie tot de continuïteitsveronderstelling. Daarbij hebben wij de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert in het kader van haar financieel continuïteitstoezicht mede betrokken.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het college van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **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:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de 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 2022 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 2022.

## **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 2022.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - 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; en
- 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.

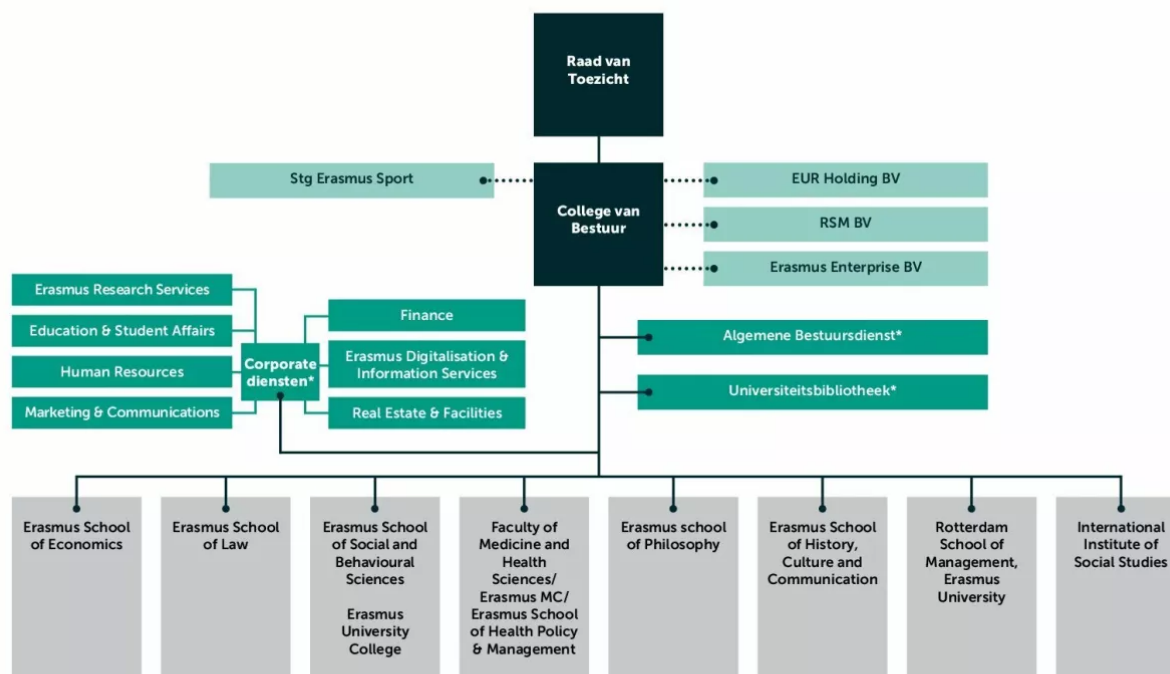
Rotterdam, 12 juni 2023

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 ondersteunende diensten van faculteiten de Professional Services Community.

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is sinds 1 februari 1973 een publiekrechtelijke rechtspersoon, opgericht bij wet en gevestigd te Rotterdam.

## Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Code goed Bestuur Universiteiten

In de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) staan de regels en richtlijnen van het ministerie van OC&W die de basis vormen voor het bestuur, de plichten en verantwoordelijkheden van de universiteiten. In de WHW wordt de basis gelegd voor o.a. de bekostigingswijze, personeelsbeleid, accreditatie van opleidingen, het onderwijsaanbod en samenwerkingen.

De governance van de EUR is ingericht volgens de 'Code goed bestuur universiteiten', opgesteld door Universiteiten van Nederland (UNL). Volgens deze code werken het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) samen op basis van een transparante vorm van bestuur en toezicht met een goede betrokkenheid van medezeggenschap.

Daarbij is met name aandacht voor:

- De verantwoordelijkheid van de verschillende bestuurslagen; naast de RvT en het CvB worden ook decanen en faculteitsbesturen aangesproken op hun bestuurlijke rol omdat zij zowel wettelijk als in de praktijk een grote verantwoordelijkheid hebben binnen de universiteit.
- Het belang van een open cultuur en een veilige werk- en studeeromgeving.
- De rol en bevoegdheden van de medezeggenschap.
- De goede inrichting van de governance van samenwerkingsverbanden tussen universiteiten onderling en tussen universiteiten en overheid/bedrijfsleven.

In deze bijlage vindt u een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende bestuurslagen op de EUR: het CvB, de RvT en de decanen. Voorts wordt de rol van de medezeggenschap nader gedefinieerd. In dat kader is ook het EUR Centraal Stembureau van belang.

Eén van de regels van de WHW en de Code goed bestuur Universiteiten is dat de leden van de RvT en het CvB transparant zijn over hun nevenfuncties. In deze bijlage vindt u daarom ook een overzicht van de nevenfuncties in het verslagjaar 2022.

Voor het borgen van een veilig werk- en studieklimaat heeft de EUR verschillende zorgvuldige procedures, waarover u elders in dit jaarverslag meer kunt lezen. In deze bijlage zullen we in dat kader stil staan bij het EUR klachtenbeleid.

## Raad van Toezicht

### *Rollen en verantwoordelijkheden*

Volgens de WHW (art. 9.6 tot 9.9) houdt de RvT toezicht op het bestuur en het beheer van de universiteit, en geeft daarnaast gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB. De RvT heeft in elk geval als taak het instellingsplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en het bestuur- en beheerreglement van de universiteit goed te keuren. De RvT legt verantwoording af aan de minister van OC&W, die de leden van de RvT benoemt.

### Leden van de Raad van Toezicht in 2022, nevenfuncties en benoemingstermijn

Prof. dr. J.W. (Jaap) Winter – voorzitter RvT, partner adviesbureau Phyleon Leadership & Governance

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Het Van Gogh Museum Amsterdam
- Hoogleraar Corporate Law Governance & Behaviour Vrije Universiteit Amsterdam
- Hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht Universiteit van Amsterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen Royal Schiphol Group N.V.

Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024

Prof. dr. ir. C.J. (Hans) van Duijn – vicevoorzitter RvT en voorzitter Kwaliteitscommissie, emeritus hoogleraar/rector magnificus TU Eindhoven en bestuursadviseur

- Voorzitter Permanente Commissie Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur (NWO)
- Voorzitter sectorplancommissie Bèta Techniek
- Voorzitter bestuur JMBC (onderzoeksschool voor vloeistofmechanica) Nederlands gedelegeerde bij ESFRI (European Strategy Forum for Research Infrastructure)
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen

Benoemingsperiode 1 augustus 2015 t/m 31 juli 2023

Mr. drs. P.H.J.M. (Pascal) Visée – Lid RvT en voorzitter Auditcommissie, bestuursadviseur en diverse commissariaten

- Commissaris Royal Flora Holland en voorzitter Audit Commissie Commissaris Rabobank Groep en voorzitter HR Commissie Commissaris Mediq en voorzitter auditcommissie
- Commissaris Plus Retail en voorzitter auditcommissie
- Voorzitter van de Raad van Toezicht Stedelijk Museum Schiedam Lid Raad van Advies Nolet groep

Benoemingsperiode 1 maart 2014 t/m 28 februari 2022



Dr. R. (Rahul) Vas-Bhat – Lid RvT en voorzitter Auditcommissie,

Tot 1 augustus 2022 Deputy Group Controller Unilever en vanaf 1 december 2022 Chief Financial Officer Caldic B.V.

- Geen nevenfuncties in 2022.

Benoemingsperiode 1 maart 2022 t/m 28 februari 2026

Drs. L.B.J. (Laura) van Geest, lid RvT en lid Auditcommissie, Bestuursvoorzitter Autoriteit Financiële Markten

- Voorzitter Financieel Expertise Centrum (FEC)
- Lid Beoordelingsadviescommissie Nationaal Groeifonds
- Lid van Bestuur van Pierson fonds
- Lid Raad van Toezicht Netspar
- Voorzitter Interdepartementaal Beleidsonderzoek Klimaat (vanaf september 2022)
- Columnist Het Financieel Dagblad (vanaf oktober 2022)

Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024

Prof. dr. E. (Ellen) Giebels, lid Raad van Toezicht en lid Kwaliteitscommissie,

Full professor Social Psychology of Conflict and Safety, Universiteit Twente

- Lid Strategische Adviesraad TNO Defensie en Veiligheid
- Lid Raad van Advies LOWI (op voordracht NWO)
- Bestuurslid Kurt Lewin Instituut, KNAW Graduate School for Social Psychology and its Applications (tot 1 april 2022)
- Lid taskforce NeurolabNL - Theme Safety and Security
- Gastdocent Politieacademie

Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024

### **Leden CvB: portefeuilles, nevenfuncties en benoemingstermijn**

De leden van het College van Bestuur (CvB) worden benoemd door de RvT en leggen verantwoording af aan de RvT voor het gevoerde beleid en bestuur.

Voorzitter- prof. dr. H. (Ed) Brinksma

De voorzitter is verantwoordelijk voor algemeen bestuurlijke aangelegenheden binnen de universiteit. De portefeuille van de voorzitter bevat onder meer strategisch beleid, regionale, nationale en internationale samenwerking en contacten met de gemeente Rotterdam en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W).

Nevenfuncties in 2022:

- Hoogleraar Computer Science, Universiteit Twente
- Lid Raad van Toezicht, Hogeschool Utrecht, vanaf 1 oktober 2022

Benoemingstermijn 1 september 2020-1 september 2024.

Rector magnificus – prof. Dr. A.L. (Annelien) Bredenoord

De rector magnificus is verantwoordelijk voor de portefeuille (kwaliteit van) onderwijs, onderzoek en valorisatie, alsmede voor het wetenschappelijk personeelsbeleid, studentenbeleid en wetenschapsvoorlichting.

Nevenfuncties in 2022:

- Fractievoorzitter Eerste Kamer der Staten-Generaal D66

Benoemingstermijn 1 oktober 2021- 1 oktober 2025

Vicevoorzitter – dr. E.M.A (Ellen) van Schoten RA

De vicevoorzitter beheert de portefeuille financiën, professional services, vastgoed, duurzaamheid en IT en is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering in het belang van de (strategische) doelstellingen van de EUR.

Nevenfuncties in 2022:

- Lid Audit Committee, ministerie van LNV
- Voorzitter Escience Center
- Lid Audit Committee Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

Benoemingstermijn 1 januari 2021-1 januari 2025.

## Decanen

De decanen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op hun faculteit. In 2022 vonden er twee wisselingen plaats, nl. bij Erasmus School of Health Policy and Management (ESHPM) en bij Erasmus School of Law (ESL).

- Prof. dr. P.J.F. (Patrick) Groenen, decaan Erasmus School of Economics (ESE)
- Prof. dr. S. (Suzan) Stoter (tot 1-1-2022), Prof. mr. dr. H. (Harriët) Schelhaas (vanaf 1-1-2022), decaan Erasmus School of Law (ESL)
- Prof. dr. V.J.J.M. (Victor) Bekkers, decaan Erasmus School of Social and Behavioural Science (ESSB)
- Prof. dr. M. (Martine) van Selm, decaan Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC)
- Prof. dr. H.A.E. (Hub) Zwart, decaan Erasmus School of Philosophy (ESPhil)
- Prof. dr. S. (Stefan) Sleijfer, decaan Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (FGG Erasmus MC)
- Prof. dr. A. (Ansgar) Richter, decaan Rotterdam School of Management (RSM)
- Prof. dr. I. (Inge) Hutter, rector International Institute of Social Studies (ISS)
- Prof. dr. W.B.F. (Werner) Brouwer, prodecaan a.i. Erasmus School of Health Policy and Management (ESHPM) (tot 1-5-2022), Prof.dr. M.J. Ijzerman, prodecaan ESHPM vanaf 1-5-2022.

## Medezeggenschap

De medezeggenschap bij de EUR is in meerdere organen geborgd:

- de universiteitsraad (UR), die een EUR-breed overzicht heeft
- de vertegenwoordigers van de vakbonden, verenigd in het Erasmus Labour Council (ELC, voorheen het EUROPA)
- de verschillende faculteitsraden en de dienstraden
- de programmacommissies.

Onderstaand vindt u een overzicht van de verschillende medezeggenschapsorganen.

*Universiteitsraad*

De Universiteitsraad (UR) is het medezeggenschapsorgaan van de EUR (universiteitsniveau-breed). De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers, allen gekozen door de universitaire gemeenschap. Per aanvang van ieder nieuw collegejaar wordt er een nieuwe samenstelling gekozen van de UR. Onderstaand vindt u de samenstelling tot 1 september en de samenstelling na 1 september 2022. De UR onderhoudt contact met de vertegenwoordigers van het Erasmus Labour Council (ELC, voorheen EUROPA), de faculteitsraden, de dienstraden en de programmacommissies.

Het CvB vergaderde in 2022 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 en de UR in onderling dialoog willen treden, en waarbij de UR een (on)gevraagd advies kan geven.

Ieder kwartaal vindt op initiatief van de UR een overleg plaats tussen de centrale en decentrale medezeggenschapsorganen (ELC, faculteitsraden, dienstraden en opleidingscommissies). Door de UR zijn in samenwerking met betrokken beleidsmedewerkers werkgroepen ingericht voor: het gezamenlijk tot stand brengen van de landelijke Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs (HoKa), een werkgroep voor het creëren van nauwe betrokkenheid bij de EUR strategie en een werkgroep m.b.t. de sustainability doelstellingen van EUR. Het Presidium van de UR was tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd.

Samenstelling UR tot 1 september 2022:

Voorzitter: Hans van den Berg (student op de EUR)

Personeelsleden:

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).

Studentleden:

Cagla Altin, Simo Azzarhouni, Sandra Constantinou Juhasz, Zohra Hayat, Pi Cheng Hu, Patryk Jarmakowicz, Jasper Klasen, Daemon Ferlucci, Robbert Rog, Friso Roos, Timo Zandvliet en Yusufhan Balci.

*Samenstelling UR vanaf 1 september 2022:*

Voorzitter: Ivonne Cune-Noten (medewerker van de EUR)

Personeelsleden:

Emese von Bóné (ESL), Irena Boskovic (ESSB), Georgiana Carp (RSM), Jaap Cornelesse (PS), Aleid Fokkema (ESHCC), Ernst Hulst (ESHPM), Sebastiaan Kamp (PRO), Natascha Kraal (EMC), Chaya Raghoenath (ISS), Nikita Schoemaker (ESSB), Albert Wagelmans (ESE), Max Wagenaar (ESPhil).

Studentleden:

Cagla Altin, Simo Azzarhouni, Veerle Bakker, Tom van Dijken, Erin van Gestel, Wesley Hennep, Sandra Constantinou Juhasz, Patryk Jarmakowicz, Wincey Randoe, Friso Roos, Luuk van Tol en Nawin Ramcharan

*Dienstraden*

De ondersteunende diensten (Professional Services, de Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek) zijn sinds 1 november 2016 elk vertegenwoordigd in een eigen dienstraat. De dienstraden voeren regelmatig overleg met de hoofden van de betreffende organisatieonderdelen. Vertegenwoordigers van de dienstraden onderhouden contacten met vertegenwoordigers van de UR en ELC (zie hieronder).

#### *Erasmus Labour Council (ELC)*

In het Lokaal Overleg maakt het CvB nadere afspraken met de vertegenwoordigers van de vakbonden, bij de EUR verenigd in het ELC. De vakbonden die in dit gremium zijn vertegenwoordigd zijn de Algemene Onderwijsbond, FNV Overheid en CNV.

In het verslagjaar 2022 vergaderde ELC negen keer met de vice voorzitter 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 23 van het Kiesreglement voor de Universiteitsraad voorzien in een nieuw Kiesdistrict 10, bestaande uit alle bij de EUR ingeschreven studenten. Daarnaast is voor de verkiezingen van de studentleden van de Universiteitsraad in september 2021 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 daarbij 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. De EUR maakt de klachtenregeling duidelijk en toegankelijk met heldere regels en richtlijnen voor medewerkers en studenten.

In 2022 zijn door studenten 206 beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examen van de EUR (tegenover 307 in 2021). Dat waren voornamelijk beroepen tegen besluiten met betrekking tot (negatief) bindend studieadvies, toelating tot een masteropleiding en tentamens.

In 9 zaken werd er geprocedeerd bij de onderwijsrechter, het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (in 2021 gebeurde dat 10 keer).

Verder zijn in 2022 in totaal 48 bezwaarschriften door de Adviescommissie voor Klachten en Bezwaarschriften en de Geschillenadviescommissie behandeld (tegenover 76 in 2021). 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 2022 tien klachten behandeld (tegenover 25 in 2021).

Bij de wettelijk verplichte Faciliteit Rechtsbescherming werden naast de beroepen en bezwaren ook 210 klachten, meldingen en verzoeken ingediend (tegenover 170 in 2021).

## Bijlage 2 Laureaten en prijswinnaars



In dit overzicht zijn de beurzen en prijzen vermeld die zijn toegekend in het jaar 2022. Persoonlijke laureaten en de laureaten van samenwerkingsbeurzen van Erasmus MC zijn niet opgenomen. Een overzicht van deze laureaten staat in het jaarverslag 2022 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.

## Hoogste Nederlandse wetenschapsprijzen

De hoogste wetenschapsprijzen in Nederland zijn de Spinozapremie en de Stevinpremie van elk 2,5 miljoen euro. De individuele Spinozapremie gaat jaarlijks naar enkele wetenschappers die voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling hebben gedaan. De Stevinpremie valt toe aan enkele wetenschappers en/of teams voor een succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving.

- Spinozapremie: Thea Hilhorst (ISS)

## KNAW-benoeming

- KNAW-lidmaatschap: Annelien Bredenoord (ESPhil)

## Europese subsidies (EU)

### ERC Starting Grant

- ERC Starting Grant – Thomas Bauwens (RSM)
- ERC Starting Grant – Jess Bier (ESSB)
- ERC Starting Grant – Tom Emery (ESSB)

### ERC Consolidator

- ERC Consolidator – Loes Keijsers (ESSB)

### Horizon Europe – coördinator

- CULTUURCAMPUS – Amanda Brandellero (ESHCC)
- IANUS – Hub Zwart (ESPhil) & Jason Pridmore (ESHCC)
- RECHARGE – Trilce Navarrete Hernandez (ESHCC)
- ASCERTAIN – Carin Uyl - de Groot (ESHPM)
- FAIR – Arjen Leerkes (ESSB)
- JUSTWIND4ALL – Julia Wittmayer (DRIFT)
- PACES – Thea Hilhorst and Simona Vezzoli (ISS)
- EIT Culture & Creativity – EUR-wide effort and collaboration between the academic staff from Erasmus School of History, Culture and Communication, Rotterdam School of Management and Professional Services colleagues from Erasmus Research Services and Academic Affairs.

### Horizon Europe – partner

- FINDHR – Payal Arora (ESPhil)
- PROBONO – Darren McCauley & Pieter Tuytens (ESSB)
- TWIN SEEDS – Ferry Koster (ESSB)
- REMIT – Michal Onderco (ESSB)
- SoBigData – Tom Emery (ESSB)
- REINCLUGEN – Lore van Praag (ESSB)

- COALESCE – Jason Pridmore and Joao Goncalves (ESHCC)
- REBOOT – Mafalda Damaso Bernardino (ESHCC)
- Erasmus Mundus: MAGMa - Managing Art and Cultural Heritage in Global Markets – Filip Vermeulen (ESHCC)
- FLASH – Bram Wouterse and Pieter Bakx (ESHPM)
- HI-PRIZ – Werner Brouwer (ESHPM)
- Invest4Health – Maureen Rutten-van Mölken (ESHPM)

#### Marie Skłodowska Curie Actions – Doctoral Network

- ESSGN – Hans van Kippersluis, Niels Rietveld (ESE)

### Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

#### NWO Veni

- Sofya Isaakyan (RSM)
- Harwin de Vries (RSM)
- Irene van Oorschot (ESSB)
- Phyllis Wan (ESE)

#### NWO Vidi

- NWO Vidi – René Bakker (RSM)
- NWO Vidi – Janna Cousijn (ESSB)

#### NWO Lerarenbeurs

- Jacob Koolstra (ESPhil)

#### KNAW

- KNAW Early Career Award – Jonathan Mijs (ESSB)

#### Zwaartekracht

- GUTS – Eveline Crone, Loes Keijsers, Ingmar Franken (ESSB)
- Als partner in ALGOSOC – Moniek Buijzen, Ester Rozendaal, Ting Li (Gravitation) (ESSB, RSM)

#### Perspective

- Circular Circuits – Rob Zuidwijk, Koen Dittrich, Stef Lemmens (AES Perspective) (RSM)

#### NWO Open Competitie SSH

- Neanderthals and “us”: how the golden age of Neanderthal research challenges human self-understanding - Hub Zwart (ESPhil)
- Are the economic reforms demanded by the European Union (EU) and linked to the European COVID-19 investment package actually being implemented? - Markus Haverland (ESSB)
- The growing pains of increasing team diversity - Daan van Knippenberg (RSM)

#### NWA-ORC

- ALIGN4energy – Michaéla Schippers (RSM)
- NWA-ORC - Dilemmas of diversity (DIDI): diversity policies and practices in Dutch towns in the past, present, and future – Peter Scholten (ESSB)

#### Overige NWA

- AI MAPS (AI Multi&dash;Agency Public Safety Issues) – Gabriele Jacobs (Synergiethema Artificiële Intelligentie) (ESSB)
- PATH2ZERO – Albert Veenstra, Rob Zuidwijk, Harry Geerlings (NWA: Emission-free inland shipping) (RSM, ESSB)
- Logistics and transport in an energetic, innovative and sustainable society – Albert Veenstra (Small projects for NWA routes) (RSM)
- A change of perspective – Inga Hoever (Advancing Equity in Academia through Innovation) (RSM)
- NWA Science Communication - Jongerenparticipatie als een uitweg uit de drievoudige crisis – Eveline Crone (ESSB)
- Kleine projecten voor NWA-routes 21/22 - 'Towards a new belligerency? Explaining changing attitudes on the willingness to fight for one's country' – Michal Onderco (ESSB)

### NWO Kennis en Innovatieconvenant (KIC)

- SCENTISS – Tine De Moor (KIC Mission-driven innovation systems in a regional context) (RSM)
- ID-Buddy – Pieter van Baal, Derk Loorback, Jeffrey Sweeney (KIC Lifestyle and Living Environment) (ESHPM, DRIFT BV, RSM)

### NWO SSH XS

- Joep Hofhuis (ESHCC)
- Mark Hay (ESHCC)
- Stefan Obernberger (ESE)
- Esad Smajlbegovic (ESE)
- Carlos Riumallo-Herl (ESE)
- Rianne Kok (ESSB)
- Josanne van Dongen (ESSB)

### ZonMw

- Innovative interventions for strengthening the mental vitality of employees - EHERO en Martijn Hendriks (ESE)
- Programma Vakkundig aan het Werk 2 - Laaggeletterdheid als barrière voor re-integratie? - Agnieszka Kanas en Menno Fenger (ESSB)
- Preventie in transitie: Complexiteit omarmen en veerkracht versterken - Collaborative Research on NEighborhood Resilience enablers (CORNER): Promoting children's wellbeing by unraveling local ingredients for resilience – Joyce Weeland (ESSB)
- Determinants of COVID-19 and excess mortality in nursing homes - Marlies Bär, Judith Bom, Pieter Bakx, en Bram Wouterse (ESHPM)

### Overige samenwerkingsubsidies

- SOS Jakarta (JFS Climate Change) – Murat Arsel (ISS)
- CLICKNL aanvraag KIA MV – Pauwke Berkers (ESHCC)
- Onderwijs Inspectie – Dinand Webbink (ESE)
- CIFIC – Murat Tarakci (Convergence of Health & Technology) (RSM)
- DIGIPACT – Rob Zuidwijk (Convergence Resilient Delta) (RSM)
- TRANS2 – Rob Zuidwijk (PPS-projecten Landbouw, Water, Voedsel) (RSM)
- PLATO – Rob Zuidwijk (TKI Dialog) (RSM)
- Com2Heat – Yashar Ghiassi-Farrokhfal (RVO) (RSM)
- Foundation for Auditing Research – Christian Pietsch (RSM)
- Deutschen Stiftung Friedensforschung – Olga Slivko (RSM)



- VWS subsidy to follow initiatives in the coming years to future-proof medical-generalist care for vulnerable clients – Roland Bal, Jitse Schuurmans, en Iris Wallenburg (ESHPM)

## Externe prijzen onderzoekers

- Chevalier de l'Ordre National du Mérite en France (the Knight of the Order of the Merit In France) – Anne Boring (ESE)
- Zellner Medal 2022 from the International Society of Bayesian Analysis (ISBA) - Herman van Dijk (ESE)
- Open Science Award – Erasmus SYNC Lab (ESSB)
- NSV-VBO Prijs voor Beleidsonderzoek – Jaco Dagevos (ESSB)
- Unilever Research Prize 2022 – Fred Atilla (ESSB)
- 2022 SANS Distinguished Scholar Award – Eveline Crone (ESSB)
- 2022 IRSPM Routledge Prize – Erik Hans Klijn (ESSB)
- Dutch Association for Technology Assessment in Healthcare (NTVAG) Annual Award – Charlotte Dieteren (ESHPM)
- Honorary Doctorate – Open University – Kim Putters (ESHPM)

## Externe prijzen studenten

- RAS Student Paper Award 2022 – Bart van Rossum (ESE)
- Dissertatieprijs van de Nederlandse Vereniging van Ontwikkelingspsychologie (VNOP) – Michelle Achterberg (ESSB)
- Dissertatieprijs van de Nederlandse Vereniging van Ontwikkelingspsychologie (VNOP) – Renske van der Crujisen (ESSB)
- Fulbright PhD Award – Terri van der Zwan (ESE)
- Fulbright PhD Award – Anna Hartendorp (ESHPM)
- Social and Economic Council (SER) Thesis Award 2022 – 'Respected physician in Syria, unemployed refugee in the Netherlands: An analysis of medically-educated Syrian refugees' integration in the Dutch medical field' – Julia Postmes (ESHPM)
- ISPOR Europe 2022 Best Student Podium Research Presentation – 'One Size Does Not Fit All: Calculating the Cost-Effectiveness of Multiple Indications of Pembrolizumab in the Netherlands' – Floor Verbeek (ESHPM)
- Gutierrez Toscano Prize 2022 – Stan Koobs (ESE)
- ECB Scholarship for Woman – Maren Ludwig (ESE)

## Universitaire prijzen en onderscheidingen

### Eredocoraten Dies Natalis

- Professor Ann Masten
- Professor Ieng Ang

### Universitaire prijzen

- FAME Athena Award 2022 – Hanan El Marroun (ESSB) & Corine van der Sande (Erasmus MC)
- Rotterdam Thesis Award – Ingrid Blanckesteijn (ESSB)
- Sustainability Award – Eurekaweek Board
- 'De Desiderius' – Christiaan Heij (ESE)

### Prijzen Stichting Erasmus Trustfonds

- Research Prize – Michelle Achterberg (ESSB)

- Lambers Excellence Student Award – Else-Marie van den Herik (ESE) & Nyota Kanyemesha (ESHCC)
- Education Prize – Marloes Nederhand (ESSB)
- Student Societal Impact Award – Geneeskunde studenten in de Samenleving (GIDS)
- Hermes Kring Londen Scriptieprijs – Lukas Bertels (RSM)

## Fellowships

### CLI Fellows

- Pieter Tuytens & Peter Marks (ESSB)
- Colin Lee (RSM)
- Welmoed van Deen (ESHPM)
- Samara Huls & Frederiek Thielen (ESHPM)
- Marianne Littel (ESSB)
- Nina Holvast & Willem-Jan Kortleven (ESL)
- Ward Vloeberghs (EUC)
- Susan van Rijen (ESSB)
- Gabry Vanderveen (ESL)
- Sandra Sülz (ESHPM)
- Kim Ouwehand (ESSB)
- Julija Mell (RSM)

### Externe fellowships

- CLARIAH fellowship – Vincent Baptist (ESHCC)
- Wikimedia Foundation – Trilce Navarette (ESHCC)
- KB researcher in residence – Jesper Verhoef (ESHCC)
- Comenius Senior Fellowship – Ginie Servant-Miklos (ESPhil)
- Understanding Society Fellowship – Gabriele Mari (ESSB)
- Ministry of Justice and Security Quality Forensic Care programme – Josanne van Dongen (ESSB)
- Instituut GAK – Arnold Bakker (ESSB)
- Netherlands eScience Center Fellowship – Ana Martinovici (RSM)
- Stevensprijs – Loes van Hulten (ESL) / FEI BV

# Bijlage 3 Overzicht opleidingen



Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bacheloropleidingen, 41 masteropleidingen en elf onderzoeksmasters. Verder zijn er veertien post-initiële, geaccrediteerde masteropleidingen voor professionals. Deze opleidingen worden aangeboden door zeven faculteiten, één university college en twee instituten.

## **Bacheloropleidingen**

Algemene Cultuurwetenschappen  
Bedrijfskunde  
Bestuurskunde  
Communication and Media  
Criminologie  
Econometrie en Operationele Research  
Economie en Bedrijfseconomie  
Filosofie  
Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied  
Fiscaal Recht  
Fiscale Economie  
Geneeskunde  
Geschiedenis  
Gezondheidswetenschappen  
International Business Administration  
Klinische Technologie  
Liberal Arts and Sciences  
Nanobiologie  
Pedagogische Wetenschappen  
Psychologie  
Rechtsgeleerdheid  
Sociologie

## **Masteropleidingen**

Aansprakelijkheid en verzekering  
Accounting, Auditing and Control  
Arbeidsrecht  
Business Administration  
Business Information  
Commercial Law  
Criminologie  
Econometrics and Management Science  
Economics and Business  
Educatieve Master Primair Onderwijs  
Filosofie  
Finance & Investments  
Financieel Recht  
Fiscaal Recht  
Fiscale Economie

Geneeskunde  
Geschiedenis  
Global Business & Sustainability  
Health Economics and management  
Health Economics, Policy and Law  
Human Resource Management  
International Public Management and Public Policy  
International Management  
Kunst- & cultuurwetenschappen  
Management of Innovation  
Marketing Management  
Nanobiology  
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  
Togamaster  
Zorgmanagement

## Onderzoeksmasters

Business Data Science  
Clinical Research  
Genomics in Society  
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 (MMAPP)

European Master in Law and Economics (joint degree)

Executive MBA

Global Executive Master of Business Administration

Health Sciences

International MBA

Maritime Economics and Logistics

Master City Developer

PDO tot Registercontroller

Urban Management and Development

---

Bron: ESS-portal rapportage 3 Inschrijvingen en aanmeldingen initiële studenten (Osiris, EUR) en rapportage 4 Inschrijvingen post-initiële & exchange studenten (Osiris, EUR)

# Bijlage 4 Personeelssamenstelling



## Man-vrouw verhouding op functie (exclusief Erasmus MC)

Funciesoort	Man	Vrouw	Totaal	% man	% vrouw	
HL		190	67	257	73,93%	26,07%
OP		472	1002	1474	32,02%	67,98%
Overig WP		219	357	576	38,02%	61,98%
PR		148	225	373	39,68%	60,32%
SA		329	357	686	47,96%	52,04%
UD		177	185	362	48,90%	51,10%
UHD		147	99	246	59,76%	40,24%
Totaal		1682	2292	3974	42,33%	57,67%

## Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, faculteit, bezoldigd en onbezoldigd (inclusief Erasmus MC)

	Bijz. HL		Bijz. HL Totaal	HL		HL Totaal	Totaal	Totaal
	Man	Vrouw		Man	Vrouw			
EMC	9	2	11	139	47	186	197	
ESE	3	1	4	39	4	43	47	
ESHCC	6	3	9	10	2	12	21	
ESHPM	1	5	6	13	7	20	26	
ESL	3		3	52	21	73	76	
ESPHIL	2	2	4	8	3	11	15	
ESSB	6	7	13	31	19	50	63	
ISS				11	6	17	17	
RSM	3		3	43	9	52	55	
Totaal	33	20	53	<b>346</b>	<b>118</b>	<b>464</b>	<b>517</b>	



## Totaal aantal bezoldigde personen aan de EUR (exclusief Erasmus MC)

	HL	OBP	Overig WP	PR	Studentassistent	UD	UHD	Totaal
<b>ABD</b>		<b>130,42</b>	<b>8,10</b>			<b>1,70</b>		<b>140,22</b>
Man		38,39	1,80			0,60		40,79
Vrouw		92,03	6,30			1,10		99,43
<b>Convergence</b>		<b>2,00</b>						<b>2,00</b>
Man		2,00						2,00
<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>34,80</b>	<b>80,40</b>	<b>24,80</b>	<b>50,00</b>		<b>57,26</b>	<b>62,40</b>	<b>345,66</b>
Man	31,80	19,12	16,60	30,20		31,59	39,00	195,11
Vrouw	3,00	61,28	8,20	19,80		25,67	23,40	150,55
<b>ESHCC</b>	<b>10,60</b>	<b>39,80</b>	<b>55,10</b>	<b>21,25</b>		<b>4,90</b>	<b>32,00</b>	<b>181,55</b>
Man	9,30	7,60	20,10	6,85		1,50	10,40	62,75
Vrouw	1,30	32,20	35,00	14,40		3,40	21,60	118,80
<b>ESHPM</b>	<b>15,63</b>	<b>33,54</b>	<b>24,66</b>	<b>68,30</b>		<b>1,00</b>	<b>38,30</b>	<b>199,73</b>
Man	9,63	9,40	6,17	23,80			15,10	72,90
Vrouw	6,00	24,14	18,49	44,50		1,00	23,20	126,83
<b>ESL</b>	<b>32,65</b>	<b>73,50</b>	<b>101,60</b>	<b>46,50</b>		<b>18,95</b>	<b>28,20</b>	<b>325,13</b>
Man	22,55	19,60	33,45	14,00		5,55	16,00	121,18
Vrouw	10,10	53,90	68,15	32,50		13,40	12,20	203,95
<b>ESPhil</b>	<b>7,20</b>	<b>12,83</b>	<b>9,98</b>	<b>26,65</b>		<b>4,70</b>	<b>6,70</b>	<b>76,96</b>
Man	5,20	6,13	6,41	12,15		2,50	5,70	44,78
Vrouw	2,00	6,70	3,58	14,50		2,20	1,00	32,18
<b>ESSB</b>	<b>41,22</b>	<b>117,66</b>	<b>147,59</b>	<b>54,98</b>		<b>1,12</b>	<b>80,58</b>	<b>476,04</b>
Man	24,12	29,35	55,24	9,60		0,40	23,48	157,69
Vrouw	17,10	88,31	92,35	45,38		0,72	57,10	318,35
<b>ISS</b>	<b>16,70</b>	<b>41,95</b>	<b>5,20</b>	<b>13,00</b>			<b>16,60</b>	<b>104,85</b>
Man	10,70	8,95	2,00	7,00			8,00	44,85
Vrouw	6,00	33,00	3,20	6,00			8,60	60,00
<b>PRO</b>		<b>489,63</b>				<b>9,23</b>		<b>498,86</b>
Man		225,11				2,77		227,88
Vrouw		264,52				6,46		270,98
<b>RSM</b>	<b>44,10</b>	<b>177,79</b>	<b>48,05</b>	<b>76,80</b>		<b>49,04</b>	<b>62,20</b>	<b>519,69</b>
Man	35,80	36,40	22,05	39,10		20,35	41,40	238,40
Vrouw	8,30	141,39	26,00	37,70		28,69	20,80	281,28
<b>UB</b>		<b>66,34</b>						<b>66,34</b>
Man		29,43						29,43
Vrouw		36,91						36,91
<b>Totaal</b>	<b>202,90</b>	<b>1268,86</b>	<b>425,09</b>	<b>357,48</b>		<b>147,90</b>	<b>326,98</b>	<b>2940,03</b>

## Ziekteverzuim

Ziekteverzuimpercentage			
Personeelscategorie	2021	2022	Vershil
WP	2.74	3.05	0.31
OBP	4.42	5.70	1.28
WP & OBP	3.51	4.29	0.78

Gemiddelde ziekteuur in dagen			
Personeelscategorie	2021	2022	Vershil
WP	24.85	20.03	-4.82
OBP	21.08	15.46	-5.62
WP & OBP	22.41	16.92	-5.49

Ziekmeldingsfrequentie			
(Gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.)			
Personeelscategorie	2021	2022	Vershil
WP	0.35	0.66	0.31
OBP	0.61	1.27	0.66
WP & OBP	0.49	0.98	0.49

Percentage niet zieke personeelsleden			
Personeelscategorie	2021	2022	Vershil
WP	78.48	68.38	-10.10
OBP	73.23	63.12	-10.11
WP & OBP	75.46	65.35	-10.11

## Bijlage 5 Uitwisselingsovereenkomsten



## Faculteit EMC

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Argentina - Instituto Universitario de Ciencias Biomédicas de Córdoba	1		
Aruba - Huisartsenpraktijk drs. M. Jansen, Oranjestad	2		
Aruba - Huisartsenpraktijk Fernandes, Oranjestad	2		
Aruba - Medical Center Noord	2		
Aruba - Medwork, Arbodienst Oranjestad	2		
Australia - The Royal Melbourne Hospital	1		
Australia - University of Queensland, UQGP Research, Brisbane	1		
Belgium - Bedrijfsgeneeskunde Agfa-Gevaert Groep	1		
Belgium - Ziekenhuizen GasthuisZusters Antwerpen	1		
Bonaire - Huisartsenpraktijk MCCR, Kralendijk	1		
Brazil - FPS - Faculdade Pernambucana de Saúde - Recife	4		J
Brazil - Instituto de Medicina Integral Professor Fernando Figueira	4		
Brazil - UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais - Belo Horizonte	3		J
Canada - Bladder Cancer Canada Medical Advisory and RB	1		
Canada - McGill University	1		
Canada - University of Toronto	1		
Canada - Vaccine Evaluation Center, University of British Columbia	1		
Colombia - FUCS - Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - Bogota	6		J
Cuba - Instituto Nacional de Higiene y Epidemiología y Microbiología	1		
Cuba - UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MEDICAS DE LA HABANA - Havana	9		J
Curacao - Curaçao Medical Center	10		J
Curaçao - Optima Arbodienst, Willemstad	1		
Denmark - Aarhus University Hospital	1		
Denmark - University of Copenhagen	1		
Ecuador - UCE - Universidad Central del Ecuador - Quito	5		J
France - Alps Surgery Institute, Clinique Generale d'Annecy	1		
France - Hôpital Necker-Enfants Malades - Paris	2		J
Germany - Diakonie Klinikum Siegen	1		J
Ghana - Elective Ghana - Accra	8		J
Ghana - Greater Accra Regional Hospital	1		
Ghana - Nsawam Government Hospital	2		
Ghana - University of Ghana Medical School - Accra	8		J
Hungary - Semmelweis University Budapest	1		
Indonesia - dr. Sardjito General Hospital	1		
Indonesia - FKUI - Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada - Yogyakarta	6		J
Indonesia - FKUI - Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin - Makassar	5		J
Indonesia - FKUI - Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia - Jakarta	7		J
Indonesia - FKUNAIR - Fakultas Kedokteran Universitas Airlangga - Surabaya	7		J
Israel - Assuta Hospital Ashdod	1		
Israel - Meuhedet Health Services, Modiin	1		
Japan - Keio University School of Medicine, Tokyo	1		J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Kenya - Moi University - Eldoret	9		J
Norway - Oslo university hospital	2		
Norway - Sykehuset Innlandet Gjøvik, DPS, Gjøvik	1		
Oman - Sultan Qaboos University - Muscat	8		J
Poland - Med'Equal Team	1		
South Africa - Groote Schuur Hospital, Cape Town University	1		
South Africa - SUN - Stellenbosch University - Cape Town	10		J
South Africa - UCT - University of Cape Town - Cape Town	6		J
South Africa - University of Limpopo - Polokwane	5		J
Spain - Parc de Salut Mar - Hospital del Mar	1		
St. Maarten - Mental Health Foundation	1		
Surinam - Academisch Ziekenhuis Paramaribo	11		J
Surinam - Anton de Kom University	6		J
Surinam - Medische Zending - Paramaribo	6		J
Sweden - Karolinska Universitetssjukhuset - Solna	1		
Switzerland - Spital Wallis - Spitalzentrum Oberwallis Visp	1		
Switzerland - University of Zurich	1		
Tanzania - Haydom Lutheran Hospital	14		J
Tanzania - St Joseph Kagondo Hospital	11		J
Turkey - Istanbul Medeniyet Üniversitesi	1		
Uganda - Kiwoko Hospital	1		
Uganda - Kumi Hospital - Kumi	4		J
Uganda - Makerere University - Kampala	4		J
UK - Hull-York Medical School at Grimsby in Engeland	1		J
UK - Littlefield Practice, Fam Medicine at Grimsby in Engeland	2		J
UK - The Roxton Practice in Grimsby at Engeland	2		J
UK - UCL Great Ormond Street Hospital - London	5		J
UK - Wirral University Teaching Hospital - Arrowe Park	1		
USA - Boston Children's Hospital	2		J
USA - Memorial Sloan Kettering Cancer Center - New York	1		
Vietnam - University of Medicine & Pharmacy HCMC (UMP) - Ho Chi Minh City	6		J
Zambia - Macha Mission Hospital	7		J
Zambia - University of Zambia - Lusaka	6		J
	249	0	

## Faculteit ESE

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
			J / N
Argentina, University of Buenos Aires	4	2	J
Australia, Swinburne University of Technology, Melbourne	0	0	J
Australia, University of Technology, Sydney	1	0	J
Australia, Western Sydney University	0	0	J
Australia, Australian National University, Canberra	2	0	J
Australia, Monash University	6	0	J
Austria, WU Vienna University of Economics and Business	3	2	J
Belgium, Ghent university	1	0	J
Belgium, Katholieke Universiteit Leuven	1	0	J
Belgium, University of Antwerp	1	0	J
Brazil, University of São Paulo	4	3	J
Canada, Carleton University, Ottawa	3	0	J
Canada, Queen's University	6	3	J
Canada, Western University, Ontario	2	0	J
Canada, York University, Toronto	1	0	J
Chile, University of Chile	6	9	J
China, Central University of Finance and Economics	0	0	J
China, Fudan University, School of Economics, Shanghai	1	0	J
China, City University of Hong Kong	3	3	J
China, Shanghai University of Finance and Economics	0	1	J
China, Renmin University, School of Economics, Beijing	0	0	J
China, Peking University, School of Economics, Beijing	3	1	J
China, University of Hong Kong	5	3	J
China, Wuhan University	0	1	J
Colombia, Universidad de los Andes	0	1	J
Croatia, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business	4	1	J
Czech Republic, University of Economics, Prague	4	2	J
Denmark, Aarhus University, School of Business and Social Sciences	3	5	J
Denmark, Aarhus University, Faculty of Science and Technology (Mathematics)	1	0	J
Denmark, University of Copenhagen	1	0	J
Finland, University of Helsinki	1	1	J
Finland, University of Turku	1	0	J
France, Audencia Business School	3	1	J
France, Ecole de Management de Normandie	1	2	J
France, EM Lyon Business School	3	0	J
France, ESSEC Business School, Cergy	5	4	J
France, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	6	1	J
France, Toulouse 1 Capitole University	2	2	J
France, ENSAI - National School for Statistics and Information Analysis	0	2	J
Germany, Goethe University Frankfurt am Main	4	3	J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Germany, Humboldt's School of Business and Economics	2	1	J
Germany, Ludwig Maximilians Universität München	2	4	J
Germany, University of Mannheim	1	3	J
Greece, Athens University of Economics and Business	3	1	J
Hungary, Corvinus University of Budapest	3	2	J
Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta	4	7	J
Ireland, Trinity College Dublin	2	0	J
Italy, Università Commerciale Luigi Bocconi	4	5	J
Italy, University of Pisa	3	1	J
Italy, University of Bologna	6	5	J
Italy, University of Trento	3	3	J
Japan, Hitotsubashi University, Tokyo	6	4	J
Japan, Keio University, Tokyo	2	4	J
Japan, Keio University, School of Economics, Tokyo	0	1	J
Japan, Kyoto University	2	2	J
Japan, Waseda University	1	2	J
Mexico, ITAM	1	2	J
New Zealand, The AUT Business School, Auckland University of Technology	0	0	J
Norway, BI Norwegian Business School, Oslo	2	1	J
Norway, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim	2	0	J
Norway, University of Bergen	1	1	J
Norway, University of Oslo	2	3	J
Peru, Universidad del Pacífico	2	4	J
Poland, Warsaw School of Economics	1	1	J
Portugal, ISEG - Universidade de Lisboa	2	2	J
Portugal, Nova School of Business and Economics, Lisbon	6	5	J
Portugal, University of Coimbra	4	1	J
Russia, National Research University Higher School of Economics, Moscow	0	2	J
Russia, Lomonosov Moscow State University	0	2	J
Singapore, Nanyang Technological University	0	1	J
Singapore, Singapore Management University	6	3	J
Slovenia, University of Maribor	2	0	J
South Korea, Korea University	1	0	J
South Korea, Sung Kyun Kwan University (SKKU), Seoul	13	5	J
South Korea, Yonsei University, Seoul	4	1	J
Spain, Universidad Autónoma de Barcelona	2	0	J
Spain, Universidad Autónoma de Madrid	4	1	J
Spain, Carlos III University of Madrid	4	12	J
Spain, Universitat de Barcelona	1	0	J
Spain, Pompeu Fabra University, Barcelona	4	5	J
Spain, Ramon Llull University, ESADE Law School	2	2	J
Sweden, University of Gothenburg	1	2	J
Sweden, Örebro University	2	0	J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Sweden, Stockholm University	2	1	J
Sweden, Lund University	1	3	J
Switzerland, University of Zurich	2	3	J
Taiwan, National Taiwan University, College of Social Sciences	1	1	J
Turkey, Bogaziçi University	3	0	J
Turkey, Middle East Technical University, Ankara	0	1	J
United Kingdom, University of Bristol	1	1	J
United Kingdom, City University London	2	0	J
United Kingdom, University of Essex	2	1	J
United Kingdom, University of Glasgow	5	3	J
Uruguay, Universidad de Montevideo	1	1	J
USA, George Mason University	0	0	J
USA, Texas A&M University	6	6	J
USA, UNC at Chapel Hill	0	0	J
	231	175	



## Faculteit ESHCC

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Aarhus University	3	2	ja
Anglo-American University	3		ja
Audencia Nantes	2		ja
Bocconi University	2	8	ja
Carlos III University		2	ja
Catholic University Leuven		1	ja
Cardiff University	2	2	ja
Carleton University	3		ja
Central European University	1		ja
Central University of Catalonia - ESERP Business School	4	2	ja
CEU San Pablo	4	1	ja
Charles University	4	3	ja
Chinese University of Hong Kong	2	4	ja
Chung-Ang University	5	4	ja
City University of Hong Kong	2	2	ja
Copenhagen Business School		1	ja
Corvinus University of Budapest	2		ja
Florida State University		3	ja
Free University Berlin	3	1	ja
Free University of Brussels	1		ja
Gadjah Mada University	1	4	ja
George Mason University		3	ja
Ghent University		2	ja
Goldsmiths University of London		4	ja
Hong Kong Baptist University	2	1	ja
Hong Kong University of Science and Technology	1		ja
Humboldt University of Berlin	1		ja
Indiana University, O'Neill School of Public and Environmental Affairs		1	ja
Istanbul Bilgi University	1		ja
Keio University	4	1	ja
Koc University	1	1	ja
Korea University	2	2	ja
Kyoto University	1		ja
Kyung Hee University	4	2	ja
Linköping University	2		ja
Loughborough University	1		ja
LUISS Guido Carli University	5	2	ja
Lund University	1	1	ja
Nanyang University of Technology		2	ja

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
National Chengchi University	4	2	ja
National Taiwan University	3	5	ja
National University of Singapore	8	10	ja
Newcastle University		3	ja
Norwegian University of Science and Technology	1	2	ja
Pontificia Universidad Catolica de Chile	2	2	ja
PUC-Rio	1		ja
Queen's University of Belfast	1	3	ja
Ramon Llull University	3	3	ja
Rikkyo University	5	2	ja
San Diego State University	9		ja
San Francisco State University	6		ja
Sapienza University of Rome	7	5	ja
Sciences Po Paris	4	3	ja
Seoul National University	4	4	ja
Shanghai International Studies University	3	6	ja
Singapore Management University	4	1	ja
Stockholm University	2	2	ja
Stony Brook University	2		ja
Swinburne University of Technology	3	1	ja
Tallinn University		1	ja
Torcuato Di Tella University		4	ja
Toronto Metropolitan University	2		ja
University Carlos III of Madrid	4	5	ja
University College Cork		1	ja
University College Dublin	5	4	ja
University of Copenhagen		2	ja
University Institute Lisbon	4		ja
University of Bergen	1	3	ja
University of Birmingham		4	ja
University of Bologna		2	ja
University of Calgary	2		ja
University of Copenhagen	2		ja
University of Exeter	2	2	ja
University of Heidelberg	1		ja
University of Helsinki	4	2	ja
University of Leeds	8	9	ja
University of Leicester		2	ja
University of Limerick	1	2	ja
University of Ljubljana	1	1	ja
University of Lugano	2		ja

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
University of Malaya	2		ja
University of Manchester	1		ja
University of Mannheim		1	ja
University of Milan	8	9	ja
University of Monterrey	2		ja
University of Navarra	2	4	ja
University of Oslo	2		ja
University of Ottawa	2		ja
University of Stirling	1	2	ja
University of Sydney	2	1	ja
University of Technology Sydney	4		ja
University of the Americas Puebla	3		ja
University of Tübingen		2	ja
University of Vienna	2	6	ja
University of Zagreb	2	2	ja
University of Zurich		3	ja
Waseda University	2	2	ja
Western Washington University	2	1	ja
Yonsei University	5	1	ja
York University	1	1	ja
	224	195	

## Faculteit ESHPM

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
University of Ottawa	1	0	J
Management Center Innsbruck	4	0	J
University of Eastern Finland	0	0	J
Koç University	4	0	J
University of Bayreuth	0	3	J
University of Oslo	13	0	J
University of Western Ontario	1	0	J
	23	0	

## Faculteit ESL

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
University of New South Wales	6	3	J
Ghent University	0	2	J
Carleton University	7	1	J
University of Ottawa	2	5	J
University of Zurich	3	2	J
East China University of Political Science and Law	0	3	J
Wuhan University	0	2	J
Masaryk University	0	2	J
Friedrich Schiller Universität Jena	0	3	J
University of Hamburg	0	1	J
Universität Konstanz	0	1	J
University of Copenhagen	3	3	J
Universitas Indonesia	0	4	
University College Cork	0	4	J
Bar Ilan University	2	5	J
Queen's University Belfast	0	1	J
LUISS Guido Carli University	3	2	J
Trento University	0	4	J
University of Bologna	1	2	J
University of Bergen	0	2	J
Jagiellonian University	1	2	J
Warsaw University	0	2	J
Universidade de Lisboa	7	2	J
National University of Singapore	2	4	J
Universidad Autonoma Barcelona	2	2	J
Universidad de Salamanca	0	1	J
Bilkent University	0	2	J
University of Essex	1	1	J
University of Warwick	0	1	J
Florida State University	2	2	J
Paris Descartes (nu Paris Cite)	0	1	J
University of Vienna	2	2	J
University of Bucharest	0	1	J
Istanbul University	5	1	J
University of Iceland	0	1	J
Bocconi University	1	1	J
University of Hong Kong	0	1	J
University of Glasgow	0	2	J
Eotvos Lorand University	4	1	J
Moldova State University	0	1	N
University of Oslo	1	1	J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Aristotle University of Thessaloniki	1	1	J
Ukrainian Catholic University	0	1	N
Vrije Universiteit Brussel	1	0	J
York University	1	0	J
Jiao Tong University	1	0	J
City University of Hong Kong	2	0	J
University of Zagreb	2	0	J
University of Western Sydney	5	0	J
Aix-Marseille University	1	0	J
Universita Roma Tre	3	0	J
National and Kapodistrian University of Athens	2	0	J
Seoul National University	2	0	J
Korea University	2	0	J
Chuo University	1	0	J
University of Pretoria	3	0	J
Lund University	4	0	J
Stockholm University	4	0	J
Paris Pantheon-Assas	1	0	J
Totaal aantal	62	83	

## Faculteit ESPiHl

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
			<b>J / N</b>
Oxford Brookes University		1	j
Universitat Bayreuth		2	j
University of Vienna		2	j
Ghent University		2	j
Università Vita-Salute San Raffaele		2	j
Newcastle University		2	j
Sapienza Università di Roma	2	2	j
Roma Tre University		1	j
Universidad Complutense Madrid	2	1	j
University of Bologna	1	1	j
University of Sydney	1		j
Kyoto University	2		j
	8	16	

## Faculteit ESSB

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
James Cook University, Australia.	1		J
Swinburne University of Technology, Australia	4	1	J
University of New South Wales, Australia	5	3	J
University of Sydney, Australia	4		J
University of Technology Sydney, Australia	2		J
University of Western Sydney, Australia	1		J
University of Salzburg, Austria	5		J
Katholieke Universiteit Leuven, Belgium	1		J
University of Gent, Belgium	2	1	J
Vrije Universiteit Brussel, Belgium	3		J
Getulio Vargas Foundation (FGV), Brazil	5	2	J
Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, Brazil	2		J
Carleton University, Canada	3	3	J
University College of the Fraser Valley, Canada	3	2	J
Western Ontario University, Canada		1	J
University of Calgary, Canada	1	1	J
University of Ottawa, Canada	2	1	J
University of Waterloo, Canada	1	3	J
York University, Canada	1		J
Mayor University, Chile	1		J
University of Zagreb, Croatia	4	1	J
Roskilde University, Denmark	4		J
University of Copenhagen, Denmark	2		J
Tallinn University of Technology, Estonia	1		J
University of Eastern Finland, Finland	2	1	J
University of Helsinki, Finland	4		J
École Normale Supérieure de Lyon: Migration Studies	1		J
Grenoble Institute of Political Studies, France	3	3	J
Institut d'Etudes Politiques de Paris	2	2	J
Institute of Political Studies of Lille, France	6	2	J
Université Côte d'Azur, France	1		J
University of Konstanz, Germany	6		J
University of Mannheim, Germany	4	2	J
University of Osnabrück, Germany	1	1	J
Chinese University of Hong Kong	7	2	J
City University of Hong Kong, Hong Kong	2		J
Hongkong University of Science and Technology, Hong Kong	2		J
Lingnan University, Hong Kong	9	1	J
Corvinus University of Budapest, Hungary	4	4	J
Queens University Belfast, Ireland	5		J
Trinity College Dublin, Ireland	1	2	J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
University of Limerick, Ireland	5	2	J
Bocconi University, Italy	2	2	J
Ca' Foscari University of Venice, Italy	6	4	J
Keio University, Japan	3	2	J
University of Kyoto, Japan	1		J
University of Latvia, Latvia	1		J
University of Malaya, Malaysia	1		J
University of Monterrey, Mexico	4	2	J
University of Bergen, Norway	2	1	J
University of Oslo, Norway	4	1	J
ISCTE - University Institute of Lisbon, Portugal	2	4	J
Nanyang University, Singapore		3	J
National University of Singapore, Singapore	4	2	J
University of Ljubljana, Slovenia	1		J
Chung-Ang University, South Korea	4	4	J
Hanyang University, South Korea	2		J
Konkuk University, South Korea	4	3	J
Pusan National University, South Korea	2	1	J
Seoul National University, South Korea	1	2	J
Autonomous University of Barcelona, Spain	4	2	J
Linköping University, Sweden		1	J
Lund Universitet, Sweden	1	1	J
Malmö University, Sweden	3		J
Umeå University, Sweden	1		J
University of Geneva, Switzerland	1	1	J
National Chengchi University, Taiwan	1		J
Bilgi universitesi, Turkey	3	2	J
Koç University, Turkey	3	3	J
Sabancı University, Turkey	6		J
Glasgow Caledonian University, UK	6	1	J
University of Essex, UK	2		J
Florida State University, USA	2		J
George Mason University, USA	1	1	J
San Francisco State University, USA	1		J
Stony Brook University New York, USA	1		J
Western Washington University, USA	1	1	J
	203	85	

## Faculteit EUC

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
Charles University	1	1	J
Chulalongkorn University	2	0	J
City University of Hong Kong	2	0	J
Faculty of Croation Studies, University Zagreb	0	1	J
Indiana University	1	1	J
Kansai University	1	0	J
Keio University	3	1	J
King's University College	2	1	J
Koc University	0	1	J
Korea University	1	1	J
Kyung Hee University	2	1	J
PUC-Rio	1	0	J
Sciences Po	2	1	J
Seoul National University	2	1	J
Taiwan University	0	1	J
Trinity College Dublin	1	0	J
Universidad Adolfo Ibanez	3	0	J
Université Grenoble Alpes	0	5	J
Universiti Malaya	2	1	J
University College Maastricht (INTER-UC)	0	1	J
University College Dublin	1	0	J
University Loyola Andalucía	2	1	J
University of Copenhagen	1	0	J
University of Exeter	0	2	J
University of Leeds	2	4	J
University of Monterrey	1	0	J
University Pompeu Fabra	4	2	J
University of Waterloo	1	0	J



## Faculteit RSM

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
			J / N
Management Centre Innsbruck	2	2	J
Wirtschaftsuniversität Wien	9	13	J
UCL Mons			J
University of Economics Prague	4	10	J
Aarhus	3	7	J
Copenhagen Business School	11	14	J
CBS European Business		7	J
Aalto University School of Business	4	5	J
EDHEC Business School	4	4	J
EM Lyon Business Business School	3	10	J
ESC Rennes	4	8	J
ESSCA	6	0	J
ESSEC	3	11	J
Grenoble École de Management	0	0	J
HEC Paris	0	0	J
Aix-Marseille University, AMU	1	4	J
Institut d'etudes Politiques de Paris, SciencesPo	5	2	J
University Paris Dauphine	9	10	J
NEOMA Business School		5	J
ESMT Berlin	2	1	J
University of Cologne	1	4	J
Universität Mannheim	1	7	J
Frankfurt School of Finance and Management	1	8	J
Athens University of Economics and Business Administration (AUEB)	2		J
WHU		3	J
UC Louvain		3	J
AUEB			J
Corvinus University of Budapest	4	5	J
Reykjavik University	4		J
Trinity College Dublin	6	4	J
University College Dublin - Smurfit			J
University College Dublin - Quinn	5	6	J
University of Limerick	2	2	J
Tel Aviv University	3	3	J
Bocconi University	9	17	J
LUISS	6	10	J
Politecnico Milano	4		J
BI Norwegian School of Management	3	1	J
The Norwegian School of Econ. and Bus. Admin.(NHH)	10	9	J
Warsaw School of Economics			J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
ISEG	5	8	J
Universidade Nova de Lisboa	8	13	J
Universidade Católica Portuguesa	8	12	J
St. Petersburg State University	1	4	J
Instituto de Empresa University (IE Madrid)	10	16	J
EADA	3	2	J
ESADE	5	20	J
ICADE	2	4	J
Universidad Carlos III de Madrid	4	7	J
University of Navarra	5	10	J
Universitat Pompeu Fabra	1	4	J
Lund University School of Economics and Management	3	5	J
Stockholm School of Economics	10	15	J
University St. Gallen	6	13	J
Koç University	3		J
Aston University	5	7	J
University of Bath	3	5	J
City University, Bayes Business School	2	0	J
Imperial College Business School	2	0	J
Lancaster University	4	0	J
Leeds University	5	5	J
London School of Economics	0	0	J
University of Manchester	5	3	J
University of Strathclyde	0	0	J
University of Glasgow	4	1	J
University of Warwick	2	7	J
University of Calgary	3	3	J
HEC Montréal	4	0	J
McGill University	1	1	J
Queen's University	12	26	J
University of British Columbia	1	6	J
Western University (Ivey)	3	6	J
York University	5	3	J
Babson College	1	7	J
Brandeis University	1	0	J
University of Chicago	1	0	J
Duke University	5	3	J
Emory University	1	2	J
Florida International University	2	1	J
Florida State University	1	1	J
Georgia State University	2	2	J
Indiana University - Kelley		0	J
Indiana University - SPEA			J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
University of Illinois	0	0	J
University of Iowa	0	0	J
Northwestern University (MBA)	0	0	J
New York University	0	1	J
Ohio State University	1	0	J
Rice University, Jones Graduate School of Business	2	2	J
Texas Tech University			J
Tulane University	2	1	J
UC Davis	0	0	J
University of Maryland	3	1	J
University of Michigan	14	25	J
University of North Carolina - Kenan Flagler	9	4	J
University of Virginia		0	J
University of Pennsylvania	1		J
University of Southern California - Marshall	5	4	J
University of South Carolina - Darla Moore	2	5	J
University of Texas at Austin	1		J
University of Washington - Foster	5	2	J
University Belgrano	0	0	J
Universidad Torcuato di Tella (UTDT)	9	15	J
Fundação Getúlio Vargas	4	8	J
Universidade Federal de Rio de Janeiro	3		J
Coppead		0	J
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)		4	J
Universidad Adolfo Ibanez		7	J
INCAE		0	J
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	3	1	J
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores (ITESM)	3	7	J
Escuela de Administración de Negocios (ESAN)	4	1	J
IESA			J
The Chinese University of Hong Kong (CUHK, SZ)		5	J
Fudan University		4	J
Peking University	2		J
Renmin University		0	J
Shanghai Jiaotong University - Antai		1	J
Shanghai Jiaotong University - SAIF		1	J
Shanghai university SUFE		4	J
Sun Yat-sen University			J
Tongji University		0	J
Tsinghua University	1	2	J
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	7	8	J
Hong Kong Baptist University	10	1	J
The Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)	5	8	J

Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
The City University of Hong Kong (CityU)	5	12	J
Hong Kong Poly U	4	5	J
The University of Hong Kong	6	12	J
Gadjah Mada University	9	10	J
Indian Institute of Management Bangalore (IIMB)		2	J
IIM Calcutta			J
Indian School of Business Hyderabad (ISB)		3	J
Management Development Institute		2	J
Keio University	4	2	J
Nagoya University of Commerce & Business (NUCB)	6	1	J
Waseda	3	1	J
EWHA Womans University	1	4	J
KAIST	5	0	J
Korea University KUBS	3	3	J
Seoul National University	4	0	J
Yonsei University	3	4	J
Kuwait University		2	J
AIM	0	1	J
Nanyang Technological University	0	4	J
National University of Singapore (NUS)	18	10	J
Singapore Management University (SMU)	15	21	J
National Chengchi University (NCCU)	4	6	J
National Taiwan University (NTU)	4	7	J
Thammasat University B	2	5	J
Thammasat University E	2	2	J
University of Chulanlongkorn	4	7	J
Monash University	3	2	J
Queensland University of Technology	3	1	J
University of Melbourne	11	1	J
University of Sydney	2	2	J
University of New South Wales	5	4	J
University of Technology, Sydney	1	1	J
University of Otago		0	J
University of Waikato		1	J
ESCA	2	4	J
University of Pretoria	1		J
University of Witwatersrand	1	1	J
University of Cape Town	2	2	J

# Bijlage 6 Bijlage over de rechtspersoon



## Algemeen

Bevoegd gezag nummer	00010 – 21PE
Statutaire naam	Erasmus Universiteit Rotterdam
Juridische vorm	Publiekrechtelijke Rechtspersoon
KvK nummer	24495550
Sector	Wetenschappelijk Onderwijs

## Statutair adres

Straatnaam	Burgemeester Oudlaan 50
Postcode	3062 PA
Vestigingsplaats	Rotterdam

## Correspondentie adres

Postbusnummer	1738
Postcode	3000 DR
Plaats	Rotterdam
Telefoon	010 408 1111
Internet Site	<a href="http://www.eur.nl">www.eur.nl</a>

## Contactpersoon

Naam	Mohamed el Bouchtaoui MSc RA
Functie	Hoofd Financieel Beleid & Controle
Telefoon	06 185 24 415
E-mail	<a href="mailto:mohamed.elbouchtaoui@eur.nl">mohamed.elbouchtaoui@eur.nl</a>

## Accountant

Naam van het accountantskantoor	Deloitte
Naam van de accountant	G. Straatman RA

## Bijlage 7 Gegevens profileringsfonds



## Gegevens profileringsfonds

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 overmachtsituaties (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen)	45	45	153660,00	3414,00	7,3
Besturen van studie- of studentenverenigingen (bestuursbeurzen per organisatie)	78	78	710045,00	9103,00	29
Individuele bestuursbeurzen (medezeggenschap)	185	178	218605,00	1228,00	3,2
Maatschappelijke activiteiten	0	0	0,00	0,00	0
Topsport	8	8	2500,00	312,00	1
Excellence Scholarship EER	2	2	19882,00	9941,00	12
Holland Scholarship uitgaand		55	34375,00	1250,00	
Holland scholarship inkomend		44	215000,00	6700,00	
NAHSS	11	7	7000,00	1000,00	12
Fulbright	8	1	15507,00	15507,00	12

Bij Holland Scholarship uitgaand is het bedrag ingevuld dat t.l.v. het profileringsfonds komt. Als je naar het aantal toewijzingen kijkt en het gemiddeld beursbedrag, komt het toegekende bedrag 2 x zo hoog uit. Bij Holland Scholarship inkomend is het deel dat uit het profileringsfonds komt hoger dan 50% omdat het budget voor de waivers toegevoegd is.



## Bijlage 8 Lijst met afkortingen



## Lijst met 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>OECR</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