

A woman in a dark jacket is presenting to a group of people seated in folding chairs on a rooftop. In the background, there are several tall, modern skyscrapers. To the left, a statue of Desiderius Erasmus is visible. A blackboard behind the presenter has the Dutch text "JE NOG BEZORGD M?!" written on it. The scene is set against a clear sky.

Jaarverslag 2017

Erasmus
Universiteit
Rotterdam

Inhoud

Jaarverslag 2017

Deel I Bestuursverslag

| | |
|-------------------------------------|----|
| Inleiding | 06 |
| 1. Bericht van de Raad van Toezicht | 09 |
| 2. Onderwijs | 15 |
| 3. Onderzoek & valorisatie | 31 |
| 4. Organisatie & bedrijfsvoering | 49 |
| 5. Financiën | 61 |

Bijlagen

| | |
|--|-----|
| Bijlage 1 • Bestuur en medezeggenschap | 136 |
| Bijlage 2 • Laureaten & Prijswinnaars | 140 |
| Bijlage 3 • Overzicht opleidingen | 144 |
| Bijlage 4 • Personeelssamenstelling | 146 |
| Bijlage 5 • Informatie over de Rechtspersoon | 152 |
| Bijlage 6 • Lijst van afkortingen | 153 |

Deel II Jaarrekening

| | |
|---|-----|
| Geconsolideerde balans per 31 december 2017 na resultaatbestemming | 82 |
| Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017 | 83 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017 | 84 |
| Toelichting algemeen | 85 |
| Grondslagen voor waardering van activa en passiva | 87 |
| Grondslagen voor bepaling van het resultaat | 91 |
| Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans | 94 |
| Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen | 100 |
| Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten | 102 |
| Enkelvoudige balans per 31 december 2017 na resultaatbestemming | 110 |
| Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017 | 111 |
| Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2017 | 112 |
| Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening | 113 |
| Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans | 114 |
| Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten | 122 |
| Overige gegevens | 130 |



Deel I
Bestuursverslag

Inleiding

Hierbij presenteren wij u het Jaarverslag 2017 van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). De universiteit geeft hierin een beschrijving van de belangrijkste activiteiten die zij in 2017 ontplooiden. Het vigerend strategisch plan 2014-2018 'Impact and Relevance' was de basis voor deze activiteiten. Ook in 2017 heeft de EUR laten zien dat het een grensverleggende universiteit van wereldklasse is die bijdraagt aan de oplossingen voor hedendaagse maatschappelijke vraagstukken.

Kwaliteit staat voorop. In 2017 werd het kwaliteitszorgsysteem op instellingsniveau getoetst. De vruchten van de voorbereidingen van deze, voor de instelling, ingrijpende Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) zijn gebundeld in het rapport "Samenwerken aan onderwijs van wereldklasse". Het rapport laat mooie voorbeelden zien van evidence-based onderwijsinnovatie, voortbouwend op de in 2016 opgestelde onderwijsvisie. Trots zijn wij op de verbinding en samenwerking binnen en buiten de universiteit waardoor de ITK positief is afgesloten in 2018.

Om de kwaliteit van het onderwijs, maar ook (technologische) innovatie op het gebied van onderwijs blijvend te stimuleren werd in 2017 de Community for Learning & Innovation (CLI) een heugelijk feit. De CLI is een community voor, door en met elkaar, van studenten, docenten, ondersteuners en onderzoekers. De community focust op docentprofessionalisering, onderwijsinnovatie, onderwijsonderzoek, studentenprojecten, en kennisdeling. In 2018 zal de CLI, met een fysieke locatie en faciliteiten in het Learning & Innovation Lab, de spil voor onderwijsinnovatie zijn.

Ook op onderzoeksgebied heeft de universiteit in 2017 belangrijke activiteiten opgezet en resultaten behaald. De drie Erasmus Initiatives hebben stappen gemaakt: de interdisciplinaire onderzoeksprojecten zijn gestart, nieuwe en vooraanstaande academische staf is geworven en de communities worden ingericht. Ook zijn drie ERC starting grants, een ERC advanced grant en twee ERC proof of concept grants gewonnen. Dit naast de acht VENI's en zes VIDI's vanuit de NWO Vernieuwingsimpuls. In de professionalisering van de ondersteuning van onderzoekers zijn via het in 2017 gestarte programma Research Services stappen gemaakt. Samen met de faculteiten en ondersteunende diensten wordt blijvend

gewerkt om onze toponderzoekers optimaal te ondersteunen.

De universiteit staat met twee benen in onze diverse samenleving. Via het EUR-brede programma Diversiteit & Inclusie is, samen met de benoemde diversity officers in de faculteiten, verder toegewerkt naar een inclusieve campus en universiteit.

Ook heeft de universiteit dit jaar met de verschillende partners een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappelijke impact in de regio. Met de gemeente Rotterdam is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst ondertekend, waarbij we samen optrekken in het aanpakken van grootstedelijke vraagstukken. In 2017 is ook gezamenlijk de City Deal Kennis Maken ondertekend, waarmee we meer studenten willen laten werken in de praktijk van vraagstukken in de stad.

Ook met de strategische alliantie Leiden – Delft – Erasmus pakken we maatschappelijke uitdagingen in de regio op, ondermeer met centers als Sustainability, Metropolis & Mainport en Bold Cities. In 2017 is het proces om te komen tot een nieuw strategisch plan van LDE voor de jaren 2019-2024 gestart.

Tijdens de 104e verjaardag van de EUR is met trots de campagne "Challenge Accepted" gelanceerd. In samenwerking met het Erasmus Trustfonds gaan wij als topuniversiteit de maatschappelijke uitdagingen van de 21e eeuw aan. Het opgezette 'endowment' fonds, met de ambitie om een omvang van 100 miljoen euro in 2025 te creëren, zal de mogelijkheden voor maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs aanzienlijk versterken. Als ondernemende universiteit zijn wij gebaat bij deze onafhankelijke inkomstenstroom. Bij de lancering in november was al 26 miljoen euro gegenereerd. Tegelijkertijd is de



online community EURconnect gelanceerd, waarbinnen studenten, wetenschappers, alumni en betrokkenen kennis, ervaring en netwerken delen.

In 2017 hebben wij voor uitdagingen gestaan. In oktober moest het onderwijsgebouw Polak op campus Woudestein per direct ontruimd en gesloten worden. Dit om de veiligheid van studenten, medewerkers en andere gebruikers te waarborgen. Het bleek dat in het gebouw een vloerconstructie gebruikt was die zou kunnen leiden tot onveilige situaties. Door snel en adequaat handelen van de organisatie is er geen uitval van onderwijs en onderzoek geweest. In maart 2018 kon het Polak-gebouw, na constructieve aanpassingen, gelukkig weer geopend worden.

De in 2016 gestarte midterm review van de strategie "Impact & Relevance" heeft in 2017 haar beslag gekregen. De aanbevelingen van de commissie zijn gerealiseerd en de opbrengsten uit de strategische programma's worden vanaf eind 2017 ingebed in de reguliere organisatie. De adviezen uit de midterm review worden meegenomen bij het opstellen van de nieuwe instellingsstrategie in 2018.

Voor de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming in 2018 zijn binnen de universiteit de voorbereidingen getroffen. Onder begeleiding van het Chief Information Office wordt, op basis van het

masterplan Digitale Veiligheid & Privacy, beleid en richtlijnen opgesteld, is een bewustmakingsprogramma opgezet en worden instrumenten en opleidingen aangeboden.

Aan het einde van het jaar is de nieuwe website van de universiteit gelanceerd. De nieuwe website is gebruiksvriendelijker, technisch veiliger en eenvoudiger te beheren en geschikt voor alle mobiele apparaten. De externe website is gericht op de verschillende doelgroepen voor de EUR, zoals toekomstige studenten en bedrijven. Ook is de digitale werkomgeving, het intranet, vernieuwd waardoor alle studenten en medewerkers veilig hun informatie kunnen vinden. In 2018 gaat de ontwikkeling verder, zowel technisch als inhoudelijk.

Het jaar 2017 stond in het teken van mooie resultaten en belangrijke uitdagingen. Dankzij onze studenten en medewerkers kunnen we terugkijken op een geslaagd jaar. Ook met de medezeggenschap is het goede gesprek gevoerd om onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aan de EUR verder te versterken. Met ondernemerschap in het DNA van de Erasmus Universiteit werken wij in 2018 door als een betrokken universiteit, in samenwerking met onze partners, aan de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst.

Drs. Kristel Baele, voorzitter College van Bestuur



2 Bericht van de Raad van Toezicht



1 Bericht van de Raad van Toezicht

Met dit verslag legt de Raad van Toezicht (RvT) verantwoording af over het uitgeoefende toezicht op het College van Bestuur (CvB) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) in 2017.

Raad van Toezicht

Het onafhankelijkheidsprincipe is door de RvT geëerbiedigd. De raad was in 2017 zodanig samengesteld dat de leden ervan zowel ten opzichte van elkaar als ten opzichte van het CvB onafhankelijk en kritisch konden opereren. De samenstelling van de RvT is in 2017 ongewijzigd gebleven.

Onafhankelijk

De RvT is van mening dat hij ook in 2017 zijn taak onafhankelijk heeft uitgevoerd.

Profielschets

De Raad van Toezicht heeft de profielschets opgesteld voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de universiteit, de activiteiten en de gewenste deskundigheid. De profielschets is openbaar. Voor verdere toelichting verwijzen wij u naar de website (<https://www.eur.nl/over-de-eur/bestuur-en-organisatie/raad-van-toezicht>).

Commissies

In 2017 heeft de RvT de bestaande Audit Committee en Kwaliteitscommissie voortgezet. Het Audit Committee richt zich op de inrichting en het functioneren van de interne controlesystemen en risico-beheersingssystemen der financiën van de EUR. De Kwaliteitscommissie richt zich op de organisatie en het functioneren van de kwaliteitsborging van onderwijs en onderzoek.

Audit Committee

Het Audit Committee kwam in 2017 zes keer bijeen en heeft onder andere geadviseerd over het Jaarverslag 2016, de Jaarrekening 2016, de Begroting 2018, de Gemeenschappelijke Uitvoeringsovereenkomst (GUO) met Erasmus MC, Ricicomagement en het Audit- en

Reviewcharter. De door de RvT benoemde externe accountant heeft in het Audit Committee gerapporteerd over zijn bevindingen.

Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie heeft drie keer vergaderd. In deze meetings zijn het jaarplan kwaliteitszorg, de facultaire jaarrapportages, de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de midterm review van de EUR strategie aan de orde geweest. Voorts is uitvoering stil gestaan bij het vestigen van het Community for Learning and Innovation op campus Woudestein. Ten aanzien van het wetenschappelijk werk aan de EUR zijn tijdens alle vergaderingen aspecten van kwaliteitsborging onderzocht de revue gepasseerd.

Vergaderingen Raad van Toezicht

In de RvT-CvB vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen behandeld:

Jaarverslag 2016 en de Jaarrekening 2016

Het Audit Committee en de RvT hebben in mei 2017 het Jaarverslag 2016, de Jaarrekening 2016 en het accountantsverslag naar aanleiding van de Jaarrekening 2016 besproken, waarna de raad zowel het jaarverslag als de jaarrekening over 2016 heeft goedgekeurd.

Kadernota 2018 en begroting 2018

In het voorjaar van 2017 heeft de RvT de Kadernota 2018 besproken. De Kadernota is de aanzet voor de begroting 2018 welke door het Audit Committee is behandeld en vervolgens in december in de RvT is besproken en goedgekeurd.

Meerjarige scenario's en financieringsplannen

Het CvB en de RvT hebben de in de Kadernota genoemde scenario's en het meerjarenplan besproken. De scenario's vormden het begin voor de meerjarenbegroting 2018-2021.



Kwaliteitsborging onderzoek

De RvT heeft in 2017 uitvoerig stil gestaan bij het stimuleren van interdisciplinair onderzoek door het College van Bestuur in samenspraak met de decanen. De drie geformuleerde Erasmus Initiatives vormen een goed kader waarbinnen nieuwe onderzoeksprogramma's kunnen worden opgezet. Een ruim financieel budget moet een extra stimulans vormen voor de wetenschappers die interdisciplinair onderzoek willen koppelen aan maatschappelijke impact.

Midterm review Strategie "Impact & Relevance" en Instellingstoets Kwaliteitszorg

In het jaar 2016 is een begin gemaakt met de Midterm Review Strategie van de huidige strategie "Impact & Relevance". Het eindrapport is opgeleverd en besproken in het verslagjaar. Dit rapport bleek tevens een goede basis te bieden voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De daarop voortbordurende Zelfreflectie bevatte een goede balans tussen trots zijn op hetgeen tot nu toe gerealiseerd is en kritisch zijn ten aanzien

van zaken die verder ontwikkeld moeten worden. De NVAO commissie heeft de Raad van Toezicht gesproken tijdens de site visit ITK EUR.

Samenwerking Erasmus Trustfonds

Het Erasmus Trustfonds heeft in samenwerking met het College van Bestuur een fondsenwervingscampagne gestart voor een op te richten Endowment fonds. De opbrengsten van dit fonds komen ten goede aan onderzoek van de EUR en met name voor onderzoek binnen de Erasmus Initiatives. De RvT heeft daar zijn waardering voor uitgesproken.

Bestuurs- en beheerreglement

De RvT heeft in het verslagjaar het Bestuurs- en Beheersreglement geactualiseerd.

Wet Normering Topinkomens

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.



Evaluatie Raad van Toezicht

De RvT heeft zijn functioneren in het verslagjaar geëvalueerd. Ook is het functioneren van het College van Bestuur geëvalueerd en met de leden besproken.

Overige overleggen RvT

Overleg voorzitters Raden van Toezicht van de Nederlandse Universiteiten

In het verslagjaar hebben de voorzitters van de Raden van Toezicht van de dertien Nederlandse universiteiten tweemaal gezamenlijk vergaderd en wel eenmaal in het bijzijn van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en eenmaal van haar vertegenwoordiger. Tijdens deze vergaderingen is o.a. de nieuwe declaratieregeling leden College van Bestuur vastgesteld.

Samenwerking Universiteit Leiden, TU Delft en EUR (LDE)

In het verslagjaar heeft de jaarlijkse bijeenkomst van de gezamenlijke CvB's en RvT's plaatsgevonden. In VSNU-verband is afgesproken dat het LDE-consortium het onderwerp Digitale Samenleving zal uitwerken en voorstellen voor landelijk beleid in deze zal formuleren.

Overleg met de Universiteitsraad

In het verslagjaar hebben de voorzitter en een lid van de RvT tweemaal met een uitgebreide delegatie van de Universiteitsraad gesproken. De RvT heeft deze gesprekken als positief ervaren.

College van bestuur

In de samenstelling van het CvB zijn in 2017 geen wijzigingen opgetreden. Wel is vanaf 1 juni 2017 het lid van het College van Bestuur wegens ziekte tijdelijk vervangen door de heer drs. E.P. Hus. In het verslagjaar 2017 heeft de RvT de aanzet gegeven tot het benoemen van een nieuwe rector magnificus en een nieuw lid CvB welke te verwachten zijn in 2018. De RvT heeft ingestemd met de nevenfuncties van de leden College van Bestuur.

Governance en compliance

De RvT handelde ook in 2017 in overeenstemming met de Code Goed Bestuur

Universiteiten, zoals vastgesteld in 2014. Dit betekent onder andere dat in het jaarverslag verantwoording wordt afgelegd en dat wordt aangegeven op welke wijze de code is nageleefd.

Contacten binnen de EUR

Meerdere keren zijn er ook informele bijeenkomsten geweest tussen de leden van de RvT onderling en/of met leden van het CvB. In en ook buiten de vergaderingen wordt de RvT - waar nodig - door een of meer leden van het CvB en door faculteitsdecanen geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de EUR zoals de uitwerking van het thema Internationalisering, diversiteit en de Erasmus Initiatives. Besloten is tijdens de reguliere RvT-CvB vergaderingen decanen uit te nodigen voor een presentatie over de faculteit. Voorts zal vaker op locatie van een faculteit worden vergaderd.

Conclusie

Het CvB heeft zich in 2017 met kracht ingezet om de in voorgaande jaren gestarte initiatieven uit te voeren, zodat de EUR haar goede positie kan versterken en behouden. De faculteitsdecanen werden nauw betrokken bij het algemene beleid van de universiteit en hadden een aanzienlijke inbreng in de discussies daarover.

De RvT is tevreden over de interactie met het CvB en de wijze waarop de Raad wordt geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Hierdoor kon de RvT zijn toezichthoudende taak naar behoren uitoefenen en het CvB adviseren over belangwekkende beslissingen.

De RvT spreekt zijn grote waardering uit voor de inzet van de medewerkers van de EUR. Het is dankzij de voortdurende betrokkenheid van wetenschappelijk en ondersteunend personeel dat de EUR haar strategische doelen en ambities kan realiseren.

De samenstelling van de Raad van Toezicht vindt u in bijlage 1.

Raad van Toezicht van Erasmus Universiteit Rotterdam,

Ir.dr. Hans Smits, voorzitter



A photograph of two women looking at something together. The woman on the right has long brown hair and is wearing a white textured sweater. The woman on the left has dark hair and is wearing a pink top. They are both looking down and to the left. A large teal semi-circle is overlaid on the top right of the image, containing the text '2 Onderwijs'.

2 Onderwijs

2 Onderwijs

De EUR stimuleert en faciliteert een gemeenschap waarin de wetenschappelijke staf kennis over innovatie en ontwikkeling van onderwijs met elkaar deelt. Stafleden dagen elkaar uit om innovatief, excellent en doelmatig onderwijs te verzorgen. De EUR biedt studenten en staf een veeleisende en uitdagende leeromgeving. Actief academisch leren is daarin het uitgangspunt.

Het leerproces van de student staat centraal met activerende, motiverende en stimulerende werkvormen. De campus fungeert als ontmoetingsplaats, waar kennis binnen en tussen verschillende disciplines wordt ontwikkeld en uitgewisseld. Interactief online onderwijs verrijkt het persoonlijk contact op de campus. De bredere (internationale) gemeenschap wordt online bereikt en betrokken in het academische debat. Het onderwijs van de EUR komt tegemoet aan de groeiende regionale en internationale vraag naar wetenschappelijk onderwijs.

Facts & Figures Internationalisering

11
Internationale
bachelor programma's



48
Engelstalige minors

49
Internationale initiële
en post-initiële
master programma's



15 Training International Classroom met deelnemers

Ruim 23.855
Nederlandse studenten
en ruim



5.810
Internationale studenten

21,6%
Internationale studenten



8 van de 9
Erasmus+ aanvragen zijn
gehonoreerd

Tenminste 26%
van de bachelorstudenten
doet studie-ervaring op
in het buitenland





Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bachelor-, 42 masteropleidingen en 11 onderzoeksmasters. Verder zijn 19 post-initiële geaccrediteerde masteropleidingen beschikbaar voor professionals. Deze opleidingen worden aangeboden door zeven faculteiten en twee instituten.

Internationalisering

Voor de EUR is verdere internationalisering van haar onderwijsaanbod sterk verbonden met behoud en versterking van de kwaliteit van onderwijs. Op basis van deze ambitie worden in het programma internationalisering van onderwijs veel activiteiten uitgevoerd:

Internationalisering van curriculum

Doelstelling is dat alle internationale EUR-opleidingen ten tijde van hun volgende accreditatie gebaseerd zullen zijn op 'International & Intercultural Intended Learning Outcomes' (ILO's). Eind 2017 gold dat voor ongeveer 40% van de EUR-opleidingen.

International Classroom

Het toepassen van ILO's vereenvoudigt het werken via een International Classroom concept. Hier wordt de diverse samenstelling van de studentenpopulatie binnen een opleiding als een extra kwaliteit beschouwd, en wordt dit uitgedragen door middel van de gehanteerde didactiek en het curriculum.

Bij een midterm review strategie was de beoordeling positief.

Om het gebruik van ILO's en de International Classroom te bevorderen is er een training

'Teaching in the International Classroom' (TIC) ontwikkeld voor EUR-docenten. Ook in 2017 vond deze training plaats.

Services & hospitality

Het is belangrijk dat internationale studenten zich snel thuis voelen. Daarvoor zijn verschillende activiteiten ontwikkeld.

Onze behulpzame pick-up service crew van 20 Nederlandse en internationale studenten ontvangt een deel van de nieuwe aankomende internationale studenten op Schiphol Airport. Zij leggen de nieuwe studenten uit wat ze moeten weten over Rotterdam, het openbaar vervoer, huisvesting, de universiteit en het nachtleven. De studenten krijgen vervolgens een buddy die hen wegwijs maakt in de eerste weken.

Alle buddy's ontvangen dezelfde training. Zij leren wat het betekent om buddy te zijn en hoe om te gaan met verschillende nationaliteiten. Ook dit jaar was de 'One Stop Shop' populair onder internationale studenten. Studenten krijgen persoonlijk hulp bij het inschrijven bij de gemeente, het openen van een bankrekening en het afsluiten van een verzekering. Er is ook uitgebreide informatie beschikbaar over alle campusfaciliteiten. Ruim 2000 studenten hebben hier gebruik van gemaakt.

Taaltraining

De nieuwe studenten kunnen gebruikmaken van taaltrainingen van het Taal en Training Centrum. Ruim 600 studenten volgden een taalcursus Nederlands en/of Engels met korting. Bij het studenteninitiatief Erasmus Language Sharing hebben in 2017 meer dan 500 studenten Nederlandse, Engelse, Franse, Duitse, Spaanse, Italiaanse, Arabische, Mandarijnse, Japanse, Koreaanse of Russische taal en informatie uitgewisseld over de cultuur in genoemde landen.

Internationale masterontwikkeling, Erasmus + en externe financiering

Erasmus+ is het Europese subsidieprogramma voor onderwijs, jeugd en sport. Sinds 2015 dient de EUR elk jaar meerdere aanvragen in. In 2017 waren er negen aanvragen. Acht daarvan zijn toegekend.

Het gaat om twee Erasmus Mundus opleidingen; masteropleidingen van drie of meer Europese universiteiten die een gezamenlijk programma aanbieden. De Erasmus Mundus financiering reikt elk jaar meerdere beurzen uit aan deelnemende studenten. Bij de Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM) werd de European Master in Health Economics and Management (EU-HEM, Prof. Dr. Antoinette de Bont) de Mundus status toegekend, bij het International Institute of Social Studies (ISS) gaat het om de Erasmus Mundus Masters Program in Public Policy (Mundus MAPP onder coördinatie Central European University).

Verder zijn er drie Strategische Partnerschappen toegekend:

- Graduate School Program for International Researchers and Interdisciplinary Training (Graduate SPIRIT, Prof. Dr. Liesbet van Zoonen, ESSB);
- Big Data in Psychological Assessment (BDPA, Prof. Dr. Marise Born, ESSB, coördinator Universität des Saarlandes);
- Online Learning Agreement + (OLA+, ESHCC, coördinator European University Foundation).

Voor ESPHM (Dr. André den Exter) werd een Jean Monnet Chair aanvraag gehonoreerd: EU Global Health Law. Erasmus Sport is partner in

het gehonoreerde Collaborative Partnership Sport and Academic Talent Integration through Exchange Programmes in Hockey (STICK, coördinator Atlètic Terrassa Hockey Club).

Daarnaast is een aanvraag namens verschillende faculteiten gehonoreerd voor reisbeurzen naar Bosnia and Herzegovina (University of Sarajevo, International Burch University), Iran (University of Tehran), Kosovo (University of Prishtina), Russia (Lomonosov University Moscow, Moscow State Institute of International Relations University), South Africa (University of Pretoria, Rhodes University, Stellenbosch University, University of Witwatersrand).

Diversiteit en inclusie

Het College van Bestuur vindt het programma Diversiteit & Inclusie van dermate groot belang dat het wordt voortgezet tot in ieder geval 2022. Een belangrijke ontwikkeling in 2017 was de aanstelling van Faculty Diversity Officers. Elke faculteit kreeg een eigen diversity officer en/of diversity team. Tevens stelden zij een actieplan op om diversiteit en inclusie te bevorderen. Dit plan was gebaseerd op de context en uitdagingen van hun eigen faculteit.

De in 2016 opgerichte taskforce 'The Future is Diversity' (een samenwerkingsverband met de Universiteit Leiden en de Vrije Universiteit Amsterdam) heeft in 2017 vier deliverables opgeleverd. Het gaat om:

- een database met gegevens van alle drie de universiteiten dat die als tool gebruikt kan worden;
- de oprichting van een interuniversitaire samenwerking op het gebied van toegankelijkheid en progressie;
- ontwikkeling van nieuwe interventies en samenwerkingen op het gebied van overstap naar de arbeidsmarkt;
- nieuwe netwerken, zoals nauwe samenwerking met NADOHE uit de VS en de oprichting van een nieuw netwerk van academische diversity officers (LanDO) in samenwerking met de VSNU.

Daarnaast zijn er in 2017 nog verschillende andere initiatieven ontplooid. In november vond de kick-off plaats van het initiatief 'Lead your Future'. Dit heeft als missie om de kansen van een nieuwe generatie jonge vrouwen te vergroten. Samen met andere organisaties en



de gemeente Rotterdam draagt de EUR bij aan de empowerment van jonge vrouwen en de toegankelijkheid van onze universiteit. Succesvolle activiteiten die bijdroegen aan de zichtbaarheid en bewustwording van het thema diversiteit en inclusie waren International Women's Day, aandacht voor het thema tijdens de introductieweek van alle studenten (EurekawEEK), het jaarlijks hijsen van de EUR regenboogvlag en de eerste editie van het 'College Café' een dialoog tussen studenten over allerlei thema's rondom diversiteit en inclusie.

Vorbereidend Jaar Erasmus voor vluchtelingstudenten

Het Language & Training Centre (LTC) van de EUR biedt cursussen Nederlands aan hoogopgeleide vluchtelingen. In oktober 2016 startte het LTC met 32 vluchtelingstudenten. In twee groepen leerden deze in hoog tempo Nederlands. In de loop van 2017 steeg het aantal groepen van twee naar vijf, met in totaal 56 deelnemers. In het laatste kwartaal van 2017 is daar een groep voor het Vorbereidend Jaar Erasmus aan toegevoegd.

Deze groep maakte onderdeel uit van het pilotprogramma Vorbereidend Jaar Erasmus (VJE) 2017-2018. Gedurende één collegejaar bereiden zestien vluchtelingen met status op de campus zich voor op de toelatingsexamens voor een studie in het hoger onderwijs. Het LTC verzorgt de lessen Nederlands, Engels, Kennis van de Nederlandse Maatschappij (KNM) en Oriëntatie op de Arbeidsmarkt (ONA). Tijdens het VJE rondt de deelnemer tevens het inburgeringstraject af. Van de zestien deelnemers in 2017-2018 zijn zeven deelnemers van plan om aan de EUR te gaan studeren, zeven aan de Hogeschool Rotterdam en twee deelnemers willen gaan studeren aan andere instellingen in het hoger onderwijs.

Community for Learning and Innovation

In 2017 is de Community for Learning and Innovation (CLI) vormgegeven. Volgend op het strategische programma Digitaal = Normaal richt de CLI zich op gezamenlijke vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs door de combinatie van online, blended en on-campus onderwijs te versterken. De CLI organiseert voor docenten en de facultaire Learning Innovation teams (LI-teams) goede support en voorzieningen die aansluiten bij hun eigen innovatieprojecten. Daarnaast

ondersteunt het project Student4Students-studenten om zelf projecten op te zetten die hun onderwijs verrijken en verbeteren. De support en voorzieningen zijn vraaggestuurd en op maat.

Binnen de CLI zijn vanaf eind 2017 bestaande projecten van het strategisch programma 'Digitaal=Normaal' ondergebracht, met daaraan toegevoegd de thema's docentprofessionalisering, onderwijsonderzoek en studentenprojecten.

Docentprofessionalisering (ontwikkeling van op maat scholingsaanbod voor docenten in aanvulling op het huidige aanbod van BKO, SKO en LOL), met bijzondere aandacht voor training voor effectief gebruik van het nieuwe LMS-systeem Canvas.

Onderwijsinnovatie (ondersteuning van herontwerpen van het onderwijs, support bij digitalisering van het onderwijs en implementatie van digitaal toetsen en de innovatie van het toetsproces).

Onderwijsonderzoek (integratie van de Erasmus Education Research (EER) en EER-onderzoeksdatabase voor het verder stimuleren van onderzoek naar onderwijsvernieuwing leidend tot publicaties en input voor nieuwe ontwikkelingen en beleid op onderwijsgebied) en studentenprojecten (ondersteuning bij het opzetten van projecten door en voor studenten ter verrijking en vernieuwing van het onderwijs).

Ondersteuning van de faculteiten om, waar nodig, LI-teams op te zetten die zich samen met het team van de CLI kunnen richten op onderwijsinnovatie en professionele ontwikkeling van docenten.

Als centrale faciliteit wordt een Learning Innovation Lab (LI-lab) gerealiseerd met een state-of-the-art studio. In het LI-lab gaan docenten, studenten en support staf samenwerken aan projecten gericht op vernieuwing en kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Dit wordt ondersteund via een online platform op MyEUR, het Lab Online (delen van nieuws, events en ervaringen voor de

community). Het doel is om in 2018 het LI-Lab te openen in het hart van de campus.

Erasmus Education Research: Onderzoeksagenda Onderwijskwaliteit & Studiesucces

Met de Onderzoeksagenda Onderwijskwaliteit & studiesucces versterkt de EUR haar langjarige expertise op het gebied van onderwijskundig onderzoek en profileert zij zich als een universiteit die niet alleen belang hecht aan innovatie van onderwijs, maar ook aan de empirische evaluatie van de effecten. De Onderzoekagenda is eind 2017 als community of practice 'Onderwijsonderzoek' onderdeel van de CLI. Doel is om, breder dan voorheen, empirisch onderzoek te kunnen doen naar de effectiviteit van onderwijs, onderwijsinnovaties en onderwijsinterventies. Het CLI-Onderwijsonderzoek, ofwel Erasmus Education Research (EER), acteert nadrukkelijk niet als losse pijler van de CLI. Het moet gezien worden als overkoepelde activiteit, opererend als duidelijk zichtbare verbinder tussen de verschillende activiteiten van de CLI op het gebied van curriculum-(re)design, onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering. EER richt zich daarnaast vooral op vraagstukken rond de strategische thema's van de EUR, zoals internationalisering, invoering van blended kleinschalig activerend onderwijs, en diversiteit en inclusie. Ook werkt EER nauw samen met de Institute of Medical Education Research (iMERR).

Binnen EER zijn verschillende PhD-projecten gestart. Daarnaast wordt gewerkt aan een onderzoeksdatabase onderwijs waarbij in de tweede helft van 2017 de achtergrondgegevens, vooropleidingsgegevens en studievoortgangsgegevens in het eerste studiejaar van studenten van cohort 2015 aan de database toe gevoegd zijn.

Ook zijn per opleiding alle studieresultaten van studenten in de tweede studiejaar aan de database toegevoegd (cohorten 2014 en 2015). Hierbij wordt de privacy van studenten geborgd volgens de wet- en regelgeving. Ook wordt binnen EER via lunchbijeenkomsten de samenwerking in onderwijskundig onderzoek gestimuleerd en worden best practices gedeeld. In 2017 zijn onder andere thema's aan bod gekomen zoals de effecten van een serious game op vaardigheden en motivatie bij artsen en studenten, het effect van N=N op studieprestaties, motivatie en studentenkenmerken, de transitie van het vwo naar de universiteit, en sociale

hulpbronnen voor niet-Westerse allochtone studenten in het hoger onderwijs.

De informatie over onderzoeksprojecten, onderzoeksagenda en onderzoeksdatabase wordt ook gedeeld op de in 2016 gelanceerde website www.erasmuseducationresearch.com gelanceerd. Ook worden hier regelmatig blogartikelen gepost die te maken hebben met studiesucces of onderwijskwaliteit. Verschillende onderzoekers leveren hier een bijdrage aan. Verder bevat de website een bibliotheek van relevante artikelen op het gebied van studiesucces in het hoger onderwijs.

PhD-projecten

Vijf promovendi doen onderzoek in het kader van deze onderzoeksagenda. Onderzoeksvragen die aan bod komen betreffen o.a. de kwaliteit (validiteit en betrouwbaarheid) van het compensatoir toetsen en studiesucces in relatie tot kleinschalig en activerend onderwijs.

- Iris Yocarini (looptijd project 1.4.2015 – 1.4.2019) onderzocht door middel van een simulatiestudie de nauwkeurigheid van de BSA-beslissing in verschillende toetsingsystemen.
- Marit Wijnen (project afgerond; proefschrift in afrondingsfase, verwachte promotie najaar 2018) onderzoekt de effectiviteit van probleemgestuurd onderwijs (PGO) bij de Erasmus School of Law.
- Rob Kickert (looptijd project 1.4.2015 – 1.4.2020 0.8fte) evalueert welke kenmerken en gedrag van studenten geassocieerd worden met academische prestaties en het effect daarvan op de studievoortgang.
- Matthijs Oosterveen (looptijd project 1.9.2014 – 1.9.2018) promoveert bij Erasmus School of Economics. In zijn onderzoek kwam naar voren dat naast cognitieve vaardigheden ook motivatie van belang is om een hoog cijfer te halen voor toetsen.
- Job Hudig (looptijd project 1.10.2017 – 1.10.2021) promoveert bij de Rotterdam School of Management op een onderzoek naar de effecten van een Goalsetting-interventie op academische prestaties en studieuitval.



Leiden – Delft – Erasmus (LDE)

Bijdragen Innovation Rooms LDE Centre for Education and Learning

Erasmus Education Research organiseerde twee Innovation Rooms voor de LDE-Centre for Education and Learning. Deze vonden plaats op 18 maart 2016 en 9 juni 2017 in het Erasmus University College. Tijdens de Innovation Rooms hebben onderzoekers hun bevindingen gedeeld op het gebied van online learning, motivatie, studiesucces en toetsen.

LDE Onderwijsinitiatieven

De gezamenlijke masteropleiding Technical Medicine (TU Delft, Erasmus MC, LUMC) en de LDE-minor 'Geo Resources for the future' zijn in september van start gegaan.

De allereerste diploma's van het gezamenlijke masterprogramma Nanobiologie (Delft-Erasmus), van de gezamenlijke bacheloropleiding Klinische Technologie (Delft, Erasmus MC, LUMC) en van de LDE-masterspecialisatie Governance of Migration and Diversity zijn in september uitgereikt.

Op 9 februari ontvingen de eerste studenten in Nederland hun Master of Science-diploma van de executive master Cyber Security (Leiden-Delft-Haagse Hogeschool).

Onderwijs carrière

Een belangrijk onderdeel van de EUR-strategie is het versterken van de sturing op onderwijstalent en het waarderen van in het onderwijs geleverde excellente prestaties. Op deze manier wordt

evidence-based onderwijsvernieuwing gestimuleerd en gericht gewerkt aan docentprofessionalisering.

De doelstelling hiervan is om meer balans in loopbanen op onderzoek en onderwijs te creëren. Onder het huidige beleid, met daarin twee onderwijsgerichte profielen op UHD- en HL-niveau, zijn er zeven onderwijshoogleraren of hoogleraren met een (gedeeltelijke) onderwijsopdracht werkzaam, inclusief Erasmus MC.

In 2017 is verder vormgegeven aan het herijken van het beleid op de onderwijs carrière en is een stevige verbinding gelegd voor integrale beleidsontwikkeling op het gebied van onderwijsinnovatie, docentprofessionalisering en HR-beleid. De verdere ontwikkeling van HR-beleid op de onderwijs carrière liep parallel met de vorming van de CLI. Binnen de community voor docentprofessionalisering van de CLI is een expertgroep gestart met als taak het scholingsaanbod voor docentprofessionalisering aan de EUR te inventariseren en ideeën te ontwikkelen voor vernieuwingen in het aanbod voor docenten. Ten aanzien van het huidige scholingsaanbod voor docentprofessionalisering is in 2017 gestart met het herontwerpen van de BKO, naar de BKO 'nieuwe stijl'. Dit BKO-traject zal worden aangepast als onderdeel van de gebruikelijke kwaliteitszorgcyclus en sluit beter aan bij de herijkte onderwijsvisie. Met de inzet van het nieuwe LMS-systeem (Canvas) wordt de BKO 'blended' en activerend van opzet. Naast de BKO hebben nieuwe succesvolle edities van de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en

Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) plaatsgevonden.

Overzichten 2017:

- BKO: 65 afgeronde trajecten;
- SKO: 11 afgeronde trajecten, 15 deelnemers gestart;
- LOL: 5 deelnemers EUR (afronding pas in 2018).

Kwaliteit en studiesucces

Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)

In 2017 heeft het eerste deel van de sitevisit van de Instellingstoets Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) plaatsgevonden. Ter voorbereiding daarop is een Zelfevaluatie Rapport getiteld 'Samenwerken aan onderwijs van wereldklasse' geschreven. Daarin staat de onderwijsvisie: 'De Erasmus Universiteit Rotterdam leidt studenten op tot verbindende wereldburgers die een actieve rol hebben in de ontwikkeling van academische kennis voor de samenleving'. Faculteiten hebben vanuit de eigen realiteit een reflectie geschreven op de

onderwijsvisie. Hierin benoemden faculteiten wat al goed gaat en wat uitdagingen voor de toekomst zijn. Om faculteiten verder te ondersteunen in de afstemming met het werkveld en alumni is een diner met de alumni Vincent Karremans, Jan Anthonie Bruin en Coen van Oostrom als gastspreker gehouden. Daarnaast zijn ook filmpjes ter ondersteuning van de zelfevaluatie opgenomen. De kwaliteit van de EUR wordt omschreven aan de hand van drie kernthema's:

- studiesucces;
- internationalisering;
- online leren.

Ook kwamen de volgende thema's aan bod:

- bruisende en ondernemende universiteit;
- jouw studiesucces centraal;
- uitdagend en inspirerend onderwijs;
- internationale en diverse universiteit;
- online leren;
- academisch hoogwaardig onderwijs.

Facts & Figures Kwaliteit en studiesucces

43 vo-scholen met studiekeuzeworkshops (SKW's)

5^e Pre Academic Programme ESL

350 bezoekers aan de Open Dag Ouders

135 Numerus fixus Criminologie

410 Numerus fixus Geneeskunde

575 Numerus fixus International Bachelor in Communication and Media

736 studenten hebben financiële ondersteuning uit het profileringsfonds ontvangen voor een totaalbedrag van **€ 1.609.195,43**

54 facultaire projecten Studievoorschot

Interne en externe evaluaties Onderwijs

In 2017 heeft de externe evaluatie van de bachelor en master Geneeskunde, Erasmus Mundus Masters Programme in Public Policy (joint degree) en de Master of Public Administration (MPA) plaatsgevonden. Deze zijn met goed gevolg afgesloten. Intern heeft de evaluatie van de bachelor van het Erasmus University College, bachelor Sociologie en master Sociologie plaatsgehad.

Studievoorschotmiddelen

Vooruitlopend op extra bekostiging van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap in 2018, financierde de universiteit vanaf 2015 € 18.000.000 voor aan onderwijsintensivering. In 2017 werkten de faculteiten aan 54 verschillende facultaire projecten. Ze volgden de thema's van de Strategische Agenda van het Ministerie van OCW. Het merendeel zette in op kleinschalig en intensief onderwijs, een van de strategische doelen van de EUR. Voorbeelden zijn:

- verlaging van het aantal studenten in werkgroepen;
- extra inzet op vaardighedenonderwijs;
- uitbreiding van individuele scriptiebegeleiding;
- ict gerelateerde onderwijs innovaties;
- docentprofessionalisering.

Daarnaast is het innovatiefonds ingezet voor de vorming van de Community for Learning and Innovation (CLI). Samen met de Universiteitsraad wordt dit deel vormgegeven.

Studiekeuzeworkshops

Vanwege de complexe keuze voor een geschikte bacheloropleiding hanteert de EUR het uitgangspunt dat de studiekeuze van vwo-leerlingen een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het voortgezet onderwijs en de universiteit. Een goede en tijdige studiekeuzebegeleiding draagt bij aan studiesucces.

Vanuit dit uitgangspunt heeft de EUR ook in 2017 bij 43 vo-scholen in de regio Studiekeuzeworkshops (SKW's) georganiseerd. Deze SKW's zijn samen met schooldecanen ontwikkeld. In totaal 721 leerlingen uit vwo-5 en 6 namen deel. 60% (429 leerlingen) komt na een eerste bezoek op de school (SKW1) naar de EUR om zich verder te oriënteren (SKW2).

De EUR is nog steeds de enige wo-instelling die deze interventie vóór de poort organiseert. Deze SKW's dragen tevens bij aan het intensiveren en uitbreiden van onze scholenrelaties. Zowel de deelnemende scholen (schooldecanen) als de

leerlingen zijn buitengewoon enthousiast over dit programma. De waardering is dan ook een ruime 8.

Voor leerlingen van onze overzeese gebiedsdelen bestaat de mogelijkheid om zich op locatie te oriënteren niet. Omdat juist in deze groep sprake is van veel uitval, is een goede voorbereiding van groot belang. Daarom organiseert de EUR ook op de scholen op Curaçao de SKW's. De organisatie ervan ligt in handen van een ervaren en zeer betrokken voormalig schooldecaan. Alle faculteiten en opleidingen namen deel aan het SKW-programma.

Pre Academic Programme

Naast activiteiten vóór de poort (zoals de SKW's) is het van belang om áán de poort vooral de groep eerstegeneratiestudenten goed voor te bereiden op hun academische studie.

Voor eerstejaarsstudenten organiseerde de EUR in 2017 voor de vijfde maal een Pre Academic Programme (PAP). Dit vindt plaats in de zomervakantie, drie weken voor de start van de colleges. Het PAP is bedoeld om studenten voor te bereiden op een succesvolle start van hun studie. Naast studenten van de Erasmus School of Law (ESL) namen dit jaar ook eerstejaarsstudenten Geneeskunde, Liberal Arts & Science en Gezondheidswetenschappen deel. Er waren meer dan 200 aanmeldingen. Dit lijkt ook de grens te zijn van een dergelijk empowerment-programma.

Als vervolg hierop (en met onderdelen van het PAP als uitgangspunt) is de ESL gestart met My Future, een persoonlijk leiderschapsprogramma voor studenten in alle jaren.

Het PAP heeft dus een mooi vliegwieleffect. Om het effect van het programma te verhogen, is dit jaar gekozen voor een vervolg op het programma met terugkomdagen. De beoordeling in de evaluaties is zeer hoog; in 2018 volgt een meting van het effect over de afgelopen jaren.

De EUR is nog steeds de enige universiteit die een Pre Academic Programme organiseert. Inmiddels is er wel veel belangstelling vanuit andere ho-instellingen.

Career services

WO-afgestudeerden hebben te maken met veranderingen op de arbeidsmarkt. De VSNU (Academici op de arbeidsmarkt, juni 2016) verwacht niet dat er veel wo-banen verdwijnen, maar wel dat deze banen inhoudelijk wijzigen. Dit heeft te maken met drie grote trends op de arbeidsmarkt: digitalisering, flexibilisering en internationalisering. De EUR vindt het van belang



dat alumni nu en in de toekomst een leidende rol in de maatschappij vervullen. Daarom wordt er geïnvesteerd in aansluiting op de arbeidsmarkt. Naast aandacht in de herijkte onderwijsvisie voor dit thema, is in samenwerking met de faculteiten en studie- en studentenverenigingen een EUR-website gelanceerd: www.eur.nl/careerservices. Op deze Engelstalige website vinden studenten en alumni alle EUR-brede carrière-gerelateerde activiteiten en informatie. Dankzij frequente aandacht op social media voor de activiteiten wordt de website veelvuldig gevonden. Het programma MyFuture, dat als pilot is gestart bij Erasmus School of Law (ESL), heeft een vervolg gekregen voor bachelor 1 studenten en (internationale) masterstudenten. In bachelor 1 kent het programma een natuurlijk startpunt in het al bestaande Pre Academic Programme. Alle voltijds studenten van ESL zijn bij de start van hun studie uitgenodigd om deel te nemen aan een goalsetting-module. Dit is gebaseerd op de succesvolle ervaringen van de Rotterdam School of Management (RSM). Eén op de twee eerstejaars heeft deze module afgerond. Het effect wordt door prof. Michaéla Schippers (RSM) onderzocht. Daarnaast krijgen studenten workshops en events aangeboden in het kader van Personal Leadership. Masterstudenten krijgen workshops aangeboden ter voorbereiding op hun stap naar de arbeidsmarkt.

International Skillsweek

Afgelopen jaar is voor het eerst de International Skillsweek georganiseerd. Tijdens deze week zijn er workshops en activiteiten speciaal voor internationale studenten georganiseerd. De week werd goed bezocht en de deelnemers reageerden enthousiast op de activiteiten. De workshop

'Survival Kit for international students starting a job in the Netherlands' wordt aangeboden door Career Services van de EUR. Deze workshop bereidt studenten voor op een succesvolle start van hun werk in Nederland. Onderwerpen zijn de Nederlandse bedrijfscultuur en communicatiestijlen, interculturele vaardigheden en praktische zaken (verzekering, belastingen en regelgeving voor niet-EU-onderdanen). Ook konden studenten hun cv laten beoordelen en zijn er professionele foto's voor LinkedIn genomen. Internationale EUR-alumni verzorgden een Coach Café. In de MyFuture International-pilot kregen internationale masterstudenten van de Erasmus School of Law zes workshops voor loopbaanvoorbereiding aangeboden. De onderwerpen varieerden van goalsetting en stressmanagement tot jobmarketing. Het doel was de studenten voor te bereiden op de eerste stappen naar hun professionele loopbaan.

Open Dag Ouders

Ouders spelen in toenemende mate een belangrijke rol bij de studiekeuze. Zij blijken vaak van doorslaggevend invloed. Er is een groeiende behoefte aan informatie over o.a. financiën, studiekeuze, studiesucces, decentrale selectie en bindend studieadvies. In januari 2017 organiseerde Marketing & Communicatie wederom een informatieavond voor ouders van wvo-5 en -6 leerlingen. Deze drukbezochte avond trok ongeveer 350 bezoekers. De EUR is een van de weinige universiteiten die een ouderdag organiseert.

Numerus fixus bachelor

De bacheloropleidingen Criminologie, Geneeskunde en International Business Administration kenden vanwege de beperkte onderwijscapaciteit voor 2017-2018 een numerus fixus. Voor de eerste maal verliep de plaatsing niet langer via DUO. De opleidingen waren volledig verantwoordelijk voor de ranking van kandidaten. De plaatsing van de kandidaten verliep via Studielink. De nieuwe systematiek

die de wet voorschrijft, heeft helaas tot gevolg dat niet alle plaatsen bezet zijn, ondanks de grote belangstelling. In een laat stadium wijzen studenten alsnog de plaatsing af vanwege het niet verkrijgen van een visum.

De International Bachelor Communication and Media heeft sinds 2017 de mogelijkheid om aanvullende toelatingseisen te stellen aan kandidaten (WHW art. 7.26) om zo een international class room te kunnen vormen.

Tabel 2.1: Numerus fixus bachelor

| Bachelor | Capaciteit | Aantal gerankte kandidaten | Inschrijving 1 oktober 2017* |
|---------------------------------------|------------|----------------------------|------------------------------|
| Criminologie | 135 | 249 | 123 |
| Geneeskunde | 410 | 829 | 407 |
| International Business Administration | 575 | 1.506 | 508 |

*Bron BICC: Nieuwe inschrijving opleiding, telt voor 1 oktober telling

Tabel 2.2: Bindend Studieadvies Cohort 2016

| Opleiding | # BSA | % Positief BSA |
|--|-------|----------------|
| B International Bachelors Programme in Communication and Media | 179 | 85,5 |
| B Liberal Arts and Sciences | 185 | 81,1 |
| B Bedrijfskunde | 765 | 55,8 |
| B Rechtsgeleerdheid | 876 | 54,3 |
| B Economie en Bedrijfseconomie | 431 | 63,1 |
| IB Economics & Business Economics | 300 | 71,7 |
| B International Business Administration | 546 | 79,1 |
| B Geschiedenis | 65 | 76,9 |
| IB History | 36 | 86,1 |
| B Filosofie | 38 | 42,1 |
| B Fiscale Economie | 68 | 67,6 |
| B Criminologie | 129 | 60,5 |
| B Geneeskunde | 414 | 67,9 |
| B Gezondheidswetenschappen | 95 | 66,3 |
| B Sociologie | 58 | 55,2 |
| IB Psychology | 141 | 78,0 |
| B Psychologie | 379 | 67,5 |
| B Pedagogische Wetenschappen | 114 | 58,8 |
| B Bestuurskunde | 133 | 63,9 |
| IB Bachelor in Management of International Social Challenges | 64 | 70,3 |
| B Algemene Cultuurwetenschappen | 31 | 83,9 |
| IB Arts and Culture Studies | 87 | 70,1 |
| B Fiscaal Recht | 335 | 70,4 |
| IB Econometrics and Operations Research | 52 | 80,8 |
| B Econometrie en Operationele Research | 243 | 63,4 |
| | | 66% |

* Bron Osiris

Profileringsfondsen en beurzen

De regelingen van het Profileringsfonds voorzien in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke

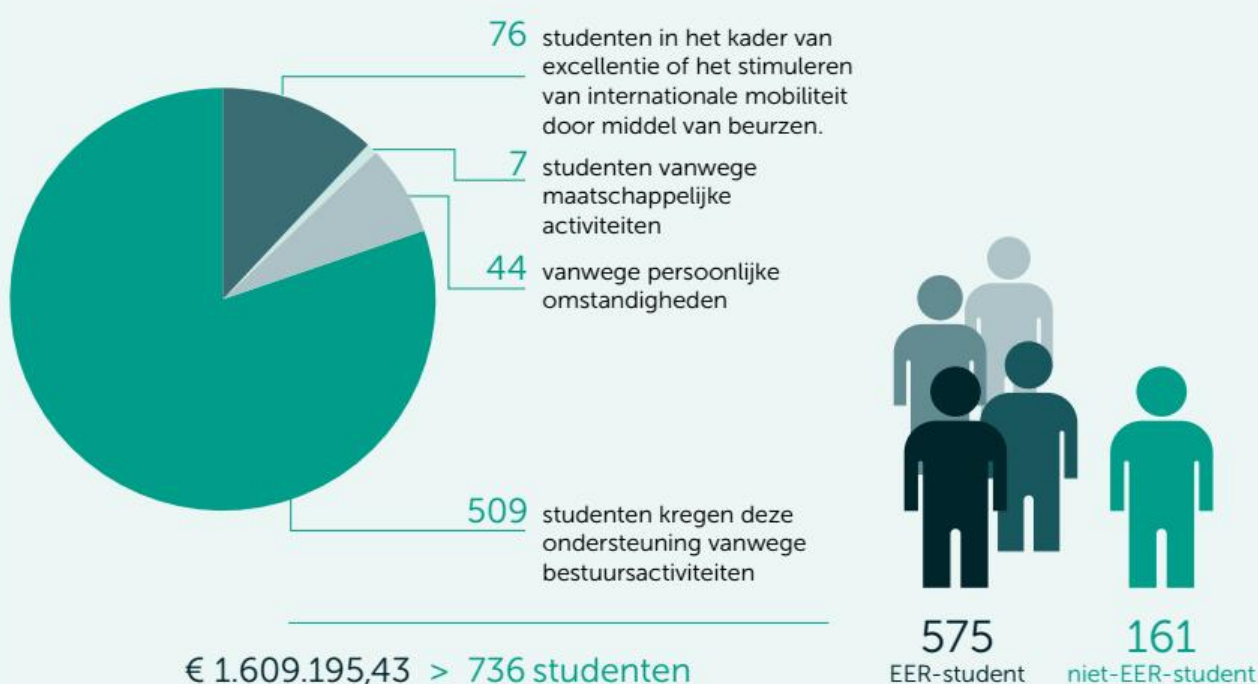
omstandigheden, bestuursbeurzen en fee waivers. In 2017 kregen 736 studenten ondersteuning vanuit het Profileringsfonds.

Tabel 2.3: Financiële ondersteuning

| Ondersteuningsgrond | Aantal studenten aangevraagd | Aantal studenten ontvangen | Bedrag (totaal t.l.v. profileringsfonds) | EER-studenten | Niet-EER-studenten |
|--|------------------------------|----------------------------|--|---------------|--------------------|
| Promotiestudenten ISS | n.b. | 9 | 153.769,44 | 0 | 9 |
| Overmacht | 44 | 44 | 57.685,47 | 41 | 3 |
| Individuele bestuursfunctie | 156 | 156 | 186.784,59 | 146 | 10 |
| Bestuursfunctie studentenvereniging | 367 | 353 | 794.393,46 | 348 | 19 |
| Maatschappelijke activiteiten & topsport | 7 | 7 | 7.714,47 | 7 | 0 |
| Excellence Scholarship EER | 6 | 5 | 44.670 | 5 | 0 |
| Excellence Scholarship niet-EER | 453 | 71 | 212.428 | 0 | 71 |
| Holland Scholarship uitgaand | n.v.t. | 34 | 21.250 | 34 | 0 |
| Holland Scholarship inkomend | 425 | 49 | 122.500 | 0 | 49 |
| NAHSS | n.b. | 8 | 8.000 | 8 | 0 |
| Fulbright | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totaal | 1461 | 736 | 1.609.195,43 | 589 | 161 |

Fact & Figures profileringsfonds en beurzen

In 2017 is voor een totaalbedrag van € 1.609.195,43 financiële ondersteuning verleend aan 736 studenten. Van de 736 studenten zijn er 575 EER-student en 161 niet-EER-student.



Honoursonderwijs

De EUR heeft de afgelopen jaren een robuust honoursbeleid gevoerd. Alle faculteiten van de EUR bieden één of meerdere honourstrajecten aan voor hun meest getalenteerde bachelorstudenten. Daarnaast kunnen studenten uit alle EUR-disciplines deelnemen aan de interdisciplinaire Erasmus Honours Programma's 'Over Grenzen' en 'Grand Challenges'. Ook wordt een Personal Leadership Programma aangeboden voor 50 honoursstudenten en worden vanuit de EHA studenten geselecteerd voor de Netherlands-Asia Honours Summer School. Ten behoeve van de versterking van de Honourscommunity heeft de alumnivereniging HonEURs in 2017 haar bakens verzet. De HonEURs vereniging richt zich nu meer nadrukkelijk op de 'zittende' honoursstudenten en organiseert in de EHA-ruimte van het Erasmus Paviljoen met regelmaat debatten en bijeenkomsten, waar overigens ook alumni welkom zijn.

In 2017 hebben de verzamelde honourscoördinatoren enkele brainstormsessies gewijd aan de toekomst en verdere versterking van het EUR-honoursbeleid. Belangrijk aandachtspunt was de samenwerking met het landelijk platform voor Honours Academies, die de komende jaren tot onderlinge visitaties (peer reviews) zal leiden en een gezamenlijk kwaliteitskeurmerk. Voor de toekomst van het EUR-honoursbeleid is bovendien van belang dat ook in de masterfase honourstrajecten worden aangeboden: interdisciplinaire teams van studenten zullen (internationaal) onderzoek verrichten gelieerd aan de drie Erasmus Initiatives.

Tabel 2.4: Honours studenten in cijfers

| Faculteit | Bachelor honours studenten in 2017 |
|------------------|------------------------------------|
| ESE | 31 |
| RSM | 40 |
| ESL | 42 |
| EMC | 20 |
| ESHPM | 11 |
| ESSB (incl. EUC) | 35 |
| ESHCC | 37 |
| FW | 1 |
| EHP | 50 |
| Totaal | 267 |

Van de EUR-bachelorstudenten participeerde 9 % in een honourstraject. Dit is boven de prestatieafpraak met het ministerie (8 %).

Studenttevredenheid

Volgens de Nationale Studenten Enquête zijn studenten van de EUR tevreden, maar ook kritisch. De EUR scoorde positief voor: 'Je studie in het algemeen' (score van 4,08 uit maximaal 5). Dit is gelijk aan de vorige meting. Op het thema 'Studierooster' (3,88) en 'Internationalisering' (3,38) scoorde de EUR in 2017 boven het landelijk gemiddelde. In de eerste thema's is sprake van een stijging ten opzichte van de eerdere jaren. Internalisering is een nieuw thema. Op de vraag: 'Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's?' scoorde de EUR 4,16. In 2016 lag de score voor dit onderdeel nog op 4,24. De thema's waarop minder werd gescoord, krijgen net als voorgaand jaar de volle aandacht. Daarom is een projectgroep ingesteld om de resultaten beter in de beleidscyclus in te bedden. Lager scorende thema's zijn: voorbereiding beroepsloopbaan, studiebegeleiding, stage en opleiding, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg. In de meeste gevallen weken deze scores niet ver van het landelijk gemiddelde af.

Het thema 'Studiefaciliteiten' scoort achtereenvolgend lager, ook lager dan de landelijke benchmark (3,66). In 2017 jaar kwam daar het thema studiefaciliteiten voor het eerst bij. Deze score maakte dat de Keuzegids de EUR opnieuw een onvoldoende gaf. Dit kwam door de tijdelijke sluiting van de universiteitsbibliotheek. Er zijn wel extra studieplekken op andere plaatsen op de campus gerealiseerd.

Alumnibeleid

De Erasmus Universiteit Rotterdam is trots op haar afgestudeerden. De noodzaak en behoefte om goed contact te blijven houden met haar afgestudeerden – waar ook ter wereld – is groot. Waar de alumni terecht komen en wat zij aan hun opleiding hebben in hun carrière is belangrijk om te weten. Het biedt de mogelijkheid er aankomend studenten beter over voor te lichten en te gebruiken als aanleiding voor verbetering. Bovendien kunnen alumni huidige studenten op weg helpen. Alumni onderling kunnen elkaar in hun netwerk verder helpen. Ervaren alumni kunnen bovendien jonge alumni coachen. De universiteit kan hen op de hoogte houden van relevante wetenschappelijke

ontwikkelingen. Ook dragen alumni bij als gastspreker, als mentor van studenten, als aanbieder van stageplaatsen, als gastdocent, als adviseur, als reputatie-ambassadeur, investeerder of donateur. Voor wetenschappers zijn zij waardevolle contacten met de praktijk.

Campagne Challenge Accepted

In 2017 hebben de universiteit en Stichting Erasmus Trustfonds gezamenlijk een campagne voorbereid om alumnibeleid te intensiveren en fondsen te werven. Deze campagne, Challenge Accepted genaamd, is op de Dies Natalis (8 november 2017) publiek gelanceerd. De kernboodschap is: universiteit en Trustfonds gaan samen de maatschappelijke uitdagingen van de 21^e eeuw aan op het gebied van samenleven in stedelijke gebieden, betere gezondheid en gezondheidszorg en duurzame welvaart. Iedereen kan hier aan bijdragen: wetenschappers, alumni, studenten en medewerkers. Samen kunnen we veel bereiken.

Met de campagnelancering is ook de online community EUR Connect gelanceerd (eurconnect.nl). Dit is een omgeving waar alumni, studenten, wetenschappers en medewerkers elkaar kunnen vinden en met elkaar in gesprek kunnen gaan, mentoren kunnen vinden, kunnen netwerken en foto's kunnen delen. Faculteiten, instituten en de centrale afdeling en het Trustfonds werken nauw samen aan de programmering voor alumni en het in contact brengen van alumni met studenten en met wetenschappers.







KUN JE NOG
WEL ONBEZORGD
SHOPPEN?

3 Onderzoek & valorisatie



3 Onderzoek & valorisatie

In 2017 zijn belangrijke stappen gezet in de inhoudelijke profilering van zowel het onderzoek van de Erasmus Universiteit als in de ondersteuning. Het College heeft hierbij forse investeringen gedaan.

Er is een toenemende nadruk op het creëren van impact (maatschappelijke relevantie) op basis van de output en outcome van het onderzoek van de Erasmus Universiteit. Dit blijkt uit de facultaire bijdragen aan de realisatie van de gezamenlijke EUR-strategie én uit de Challenge Accepted campagne die het Erasmus Trustfonds en de EUR hebben opgepakt. Gelet op deze ontwikkelingen, wordt aan het einde van dit hoofdstuk ingegaan op valorisatie met betrekking tot de facultaire bijdragen en een beperkt aanvullend overzicht van indicatoren van valorisatie. Niet onvermeld mag blijven dat naast diverse andere onderzoeksprijzen drie ERC starting grants en een ERC advanced grant aan de EUR zijn toegewezen.

Erasmus initiatives

De Erasmus Universiteit ontwikkelde drie ambitieuze plannen om de academische activiteiten en inspanningen te stroomlijnen en de sociale en economische impact te vergroten. Op de EUR website (<https://www.eur.nl/en/research/erasmus-initiatives/>) staat een uitgebreide beschrijving. Hier wordt volstaan met de ontwikkelingen in 2017.

Erasmus Initiative Vital Cities and Citizens

Het Erasmus Initiative Vital Cities and Citizens (EI VCC) (faculteiten: ESSB, ESHCC en ISS) is in 2017 ontwikkeld. In het bijzonder is aandacht gegeven aan het verzamelen en goedkeuren van onderzoeksprojecten en aan het zoeken naar geschikte onderzoekers. Aan het eind van het jaar waren 13 van de 24 onderzoeksplaatsen ingevuld. Ieder van de drie bij het Initiative betrokken faculteiten heeft twee vooraanstaande wetenschappers ingezet in een begeleidingsteam voor de promovendi, postdocs en UD's. Op dit moment zijn er 23 projecten benoemd, maar dit aantal zal groeien in samenhang met de intern en extern beschikbare fondsen. De drie subthema's van het Initiative, te weten Migration and Diversity, Safety and Resilience and Culture and Creativity, gaan uit van een interdisciplinaire benadering, die kenmerkend is

voor de Erasmus Initiatives.

In 2018 zullen de verschillende projecten volledig gestart zijn en een formele kick-off bijeenkomst zal in de eerste helft van dat jaar plaatsvinden. In de jaren erna zal de samenwerking tussen de partners binnen de EUR en met externe stakeholders leiden tot verspreiding van de resultaten in de wetenschap en de maatschappij.

Smarter Choices for Better Health

In 2017 heeft het Initiative Smarter Choices for Better Health (faculteiten: ESHMP, Erasmus MC en ESE) het onderzoek nader uitgewerkt langs vier zogenoemde Action Lines:

- preventie van gezondheidszorg;
- beheersing van kosten van gezondheidszorg;
- meten van effecten van gezondheidszorg;
- ongelijkheid in gezondheid.

Om deze Action Lines te leiden zijn vier zeer getalenteerde onderzoekers gezocht en gevonden. Zij hebben elk twee promovendi geworven en twee postdocs. Twee andere postdocs worden geworven in 2018. Daarmee zijn binnen elke Action Line twee promovendi en een postdoc werkzaam. Elke promovendus wordt begeleid door wetenschappers vanuit twee deelnemende faculteiten. Er zijn ook belangrijke stappen gezet om twee

prominente buitenlandse onderzoekers met een interdisciplinaire oriëntatie in deeltijd aan het Erasmus Initiative te verbinden. Naar verwachting wordt dit in de eerste maanden van 2018 bevestigd. In 2018 wordt verder ingezet op de voorbereiding van een website inclusief een *engine* voor interactie met externe partners en een *virtual community* rond het Initiative met een kick-off conferentie in september 2018 als belangrijk instrument om banden met deze organisaties aan te halen.

Dynamics of Inclusive Prosperity

In mei 2017 stemde het College definitief in met de start van het derde Initiative, getiteld Dynamics of Inclusive Prosperity (Do IP) en heeft zij de daarvoor benodigde middelen vrijgegeven. Daarna is onmiddellijk gestart met het aanstellen van een kwartiermakerstrio uit de drie faculteiten (ESL, RSM en ESPhil). Zij hebben de bemensing van de vacante assistant- en associateposities ter hand genomen. Ook is de werving van PhD-kandidaten en de benoeming van een wetenschappelijk directeur voor 2018 voorbereid. Voorts is met succes een aantal matching evenementen georganiseerd. Het doel was om wetenschappers uit de drie scholen onderling met elkaars onderzoek bekend te maken, persoonlijk contact te bevorderen en tot samenwerking uit te nodigen. Dit leidde ertoe dat vijf multidisciplinaire groepen van EUR-wetenschappers een small grant (<15 k€) van het Initiative hebben ontvangen. Deze grants waren bedoeld om nieuw onderzoek op te zetten. Wat de externe zichtbaarheid betreft, heeft het Initiative de handen ineen geslagen met een

aantal maatschappelijke partners om in 2018 te komen tot een groot, internationaal congres over Dynamics of Inclusive Prosperity.

Promoties

In 2017 is het totaal aantal promoties van de EUR gedaald. Enkele faculteiten kennen een toename, waarbij de verdubbeling van het aantal promoties bij ESL opvallend is. Dit is terug te zien in onderstaande tabel.

Graduate schools

Erasmus Graduate School of Law (EGSL)

Erasmus School of Law (ESL) telde eind 2017 130 PhD-onderzoekers. Daarvan vielen 67 (52%) promovendi onder Erasmus Graduate School of Law. 54 (41%) promovendi volgden het programma van het European Doctorate in Law and Economics (EDLE) en 9 (7%) promovendi maakten deel uit van Erasmus China Law Center (ECLC). De promovendi die onder ECLC vielen namen deel aan het opleidingstraject van EGSL. Daarnaast waren er 47 buitenpromovendi aan EGSL verbonden.

Begin 2017 werd de uitslag bekend van de onderzoeksbeoordeling ESL 2009 – 2015. Een internationaal panel, onder leiding van professor Gormley (RuG), sprak zijn waardering uit voor de ontwikkeling van het PhD-programma en de werkwijze van EGSL. Het panel was vooral te spreken over de inbedding van de internationale promovendi in EGSL. Ook was er waardering

Tabel 3.1: Promoties

| Promoties | 2017 | M | V | 2016 | M | V | 2015 | M | V | 2014 | M | V | 2013 | M | V |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Erasmus MC | 218 | 88 | 130 | 256 | 96 | 160 | 243 | 95 | 148 | 227 | 107 | 120 | 233 | 94 | 139 |
| ESHPM | 4 | 1 | 3 | 17 | 5 | 12 | 22 | 5 | 17 | 12 | 4 | 8 | 13 | 7 | 6 |
| ESE | 23 | 14 | 9 | 26 | 18 | 8 | 21 | 17 | 4 | 30 | 107 | 9 | 25 | 19 | 6 |
| RSM | 21 | 9 | 12 | 32 | 19 | 13 | 25 | 17 | 8 | 23 | 14 | 9 | 19 | 11 | 8 |
| ESL | 27 | 17 | 10 | 13 | 7 | 6 | 23 | 14 | 9 | 21 | 13 | 8 | 17 | 10 | 7 |
| ESSB | 19 | 10 | 9 | 30 | 18 | 12 | 22 | 8 | 14 | 21 | 11 | 10 | 17 | 5 | 12 |
| ESHCC | 10 | 6 | 4 | 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 10 | 4 | 6 | 7 | 5 | 2 |
| ESPhil | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| ISS | 12 | 4 | 8 | 12 | 6 | 6 | 9 | 6 | 3 | 8 | 4 | 4 | 7 | 3 | 4 |
| Totaal | 336 | 149 | 187 | 395 | 173 | 222 | 374 | 168 | 206 | 354 | 179 | 175 | 341 | 156 | 185 |

Zichtbaar wordt dat de procentuele teruggang het grootst is bij ESHPM, RSM en ESSB. In absolute aantallen ging het aantal promoties bij het Erasmus MC het meest omlaag. De teruglopende externe financiering van onderzoeksplekken lijkt een belangrijke oorzaak van deze reductie.



voor de wijze waarop de graduate school erin slaagt om de promovendi in jaarcohorten te laten werken en als onderzoekers in de secties en de onderzoeksprogramma's van ESL te laten participeren. Het panel beoordeelde EGSL als 'very good'. Het deed enkele aanbevelingen om door te groeien naar een excellente graduate school, zoals het verder uitbreiden van de mogelijkheden voor de promovendi voor een research stay in het buitenland en voor het opdoen van onderwijservaring.

EGSL is momenteel bezig met de uitbreiding van haar internationale netwerk ter bevordering van de mobiliteit van promovendi en heeft een PhD-track ontwikkeld waarin ook substantiële onderwijservaring opgedaan kan worden. In het kader van het samenwerkingsverband van ATLAS (Association of Transnational Law Schools) heeft EGSL een Inter Institutional Agreement met één van de partners afgesloten. Er wordt onderzocht of dit ook met de andere partners mogelijk is.

Nieuwe initiatieven in 2017 die bijdragen aan de verdere groei van EGSL waren de deelname in de Research Master 'Rechtswetenschappelijk Onderzoek' (RuG, RU, VU, EUR) en de ontwikkeling van een digitaal onderwijsprogramma (onder andere voor buitenpromovendi) in het kader van Digitaal = Normaal. Dit laatste is in samenwerking met Risbo gestart.

Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities (EGSH)

De Erasmus Graduate School for Social Sciences and Humanities (EGSH) is de Graduate School voor vier faculteiten, 7 afdelingen, 3 onderzoeksinstituten en 20+ onderzoeksgroepen. EGSH kent ca 500 promovendi.

De EGSH zorgt voor een multidisciplinaire academische omgeving voor PhD studenten van verschillende achtergrond. Die omgeving biedt hen de gelegenheid theorieën en methoden die nodig zijn voor hun onderzoek en tegelijk ook een diversiteit in perspectieven en mensen te leren kennen.

De EGSH heeft meer dan 40 cursussen en workshops georganiseerd die de multidisciplinaire benadering van de School bevorderen. In het bijzonder kunnen genoemd worden de Dean's Masterclass en twee cursussen Wijsbegeerte. Alle cursussen worden positief gewaardeerd met een gemiddelde van 4.2 op een 5 puntsschaal.

EGSH reikt jaarlijks prijzen uit voor onderzoek van PhD studenten dat het beste het multidisciplinaire karakter van de School uitdrukt. In totaal 72 PhD studenten hebben hun werk hiervoor ingezonden.



Met behulp van een interne EUR-SNIP subsidie (Support Programme National and International Projects) van €10.000 is een Erasmus+ aanvraag voorbereid. Dit leidde tot een €400.000 EU Erasmus+ subsidie voor een programma om de PhD opleidingen in Europa te verbeteren. De subsidie stelt EGSH in staat om het project Graduate SPIRIT (Graduate School Program for International Researchers and Interdisciplinary Training) te coördineren. Het project wordt uitgevoerd in een consortium van negen Europese Graduate Schools met een vergelijkbaar profiel. Het project beoogt een aantal innovaties te beproeven met betrekking tot internationale, interdisciplinaire en intersectorale training. Het doel is een "blauwdruk" te ontwikkelen, waarvan Graduate Schools elementen kunnen gebruiken die voor hen van toepassing zijn.

EGSH heeft in 2017 haar bereik uitgebreid door een contractuele samenwerking met de Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM). Deze samenwerking stelt promovendi van ESHPM in staat om EGSH cursussen te volgen. EGSH heeft ook een samenwerkingsovereenkomst getekend met het Institute for Housing and Urban Development Studies voor de periode 2017-2022.

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

ERIM is het interfacultair onderzoeksinstituut van de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) en de Erasmus School of Economics (ESE). Het instituut brengt ruim 350 onderzoekers samen op het terrein van managementonderzoek, waaronder ruim 150 doctoral students. Het ERIM Doctoral Programme in Business & Management omvat zowel de research master als de PhD-opleiding.

Begin 2017 heeft een internationale peer review commissie het onderzoek van ERIM over de periode 2010 – 2015 geëvalueerd volgens het Standaard Evaluatie Protocol. De commissie was in hoge mate onder de indruk van de kwaliteit van het onderzoek. Dit gold ook voor de geboekte vooruitgang sinds 2010 toen de laatste evaluatie plaatsvond. De commissie had in het bijzonder waardering voor de samenwerking tussen de twee faculteiten en het interdisciplinaire onderzoeksklimaat bij ERIM. Ook had de commissie complimenten voor de onderzoeksondersteuning door de ERIM office. Dit gold ook voor de transparante procedures, de toegang en snelle besluitvorming van aanvragen tot k€10 en de ondersteuning bij het indienen van (externe) onderzoeksvorstellen. Verder oordeelde de commissie positief over de processen voor het beoordelen van ERIM onderzoeksgemeenschap in brede zin. ERIM

bevordert een actief onderzoeksklimaat en kenmerkt de EUR als een goede plek voor een wetenschappelijke carrière. Er was veel waardering voor de impact narratives als een manier om de maatschappelijke relevantie van het onderzoek inzichtelijk te maken.

De commissie deed aanbevelingen voor de komende jaren. Deze zijn in lijn met de strategische prioriteiten die ERIM eerder al had vastgesteld. Deze aanbevelingen zijn in 2017 opgepakt en uitgewerkt. Half juli 2017 heeft Pursey Heugens de rol van Wetenschappelijk Directeur overgenomen van Marno Verbeek, die ERIM sinds 2011 leidde.

Erasmus MC Graduate School of Medicine

Erasmus MC heeft besloten de huidige onderzoeksscholen onder zijn verantwoordelijkheid (Coeur, MGC, MolMed, Nihes en Onwar) op te heffen en te vervangen door één Graduate School. De verschillende tracks van de voormalige onderzoeksscholen komen hierin samen. Aanleiding voor dit besluit was de beëindiging van de ECOS accreditatie bij de KNAW en de interne strategische wens om onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg sterker aan elkaar te koppelen.

In 2017 is het project Graduate School van start gegaan. Er is een projectleider aangesteld om de Research Masters en PhD opleidingen binnen de Erasmus MC Graduate School goed te positioneren met een duidelijk financieringsmodel. De hoogstaande opleidingen blijven natuurlijk bestaan.

Parallel hieraan werkt de Erasmus MC Graduate School mee aan de implementatie van Hora Finita, een PhD registratiesysteem voor promovendi, begeleiders, bestuurders en de Graduate School zelf. Het in kaart brengen van lopende promovendiprojecten en hun status is een voorwaarde om de hoge kwaliteit van de PhD opleidingen te kunnen garanderen. In 2018 worden deze projecten verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Waar nodig wordt aanvullend PhD beleid geformuleerd.

Young Erasmus Academy

Young Erasmus Academy (YEA) is een netwerk van jonge, excellente wetenschappers. Het College van Bestuur benoemt de leden, op voordracht van de decanen. YEA wil het volgende bereiken:

- de interdisciplinaire samenwerking en contacten tussen jonge, excellente onderzoekers versterken;
- het College van Bestuur adviseren over wetenschapsbeleid;
- het EUR profiel in de samenleving versterken.

In 2017 heeft Young Erasmus Academy een aantal initiatieven genomen die nadrukkelijk bijdragen aan de zichtbaarheid en maatschappelijke impact van het onderzoek in Rotterdam. Zo is een grote inspanning verricht met de productie van TEDx presentaties die op YouTube zijn terug te vinden. Ze geven een inzicht in verschillende onderzoeklijnen van de instelling en spreken een breed publiek aan. Daarnaast zijn de voorbereidingen getroffen voor oraties 'nieuwe stijl'. De YEA-leden willen deze gebruiken voor branding van de universiteit en een betere vertaling van kennis naar de maatschappij.

Kwaliteitszorg onderzoek

Hieronder volgen de resultaten van de midterm reviews en de formele evaluaties volgens het Standaard Evaluatie Protocol (SEP).

De cijfers in de tabellen moeten als volgt begrepen worden:

- 1= excellent/world leading
- 2= very good
- 3= good
- 4= unsatisfactory.

Interne evaluaties

Bij Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC) heeft een midterm evaluatie plaatsgevonden bij de onderzoekseenheden Geschiedenis en Erasmus Research Centre for Media, Communication (ERMeCC).

| ESHCC | Re-search Quality | Societal Relevance | Via-bility |
|--|-------------------|--------------------|------------|
| Geschiedenis | 2 | 2 | 3 |
| Erasmus Research Centre for Media, Communication | 2 | 1 | 2 |

Bij ESSB is een midterm evaluatie voor Bestuurskunde voorbereid. De Evaluatiecommissie is in december op bezoek geweest en zal begin 2018 haar oordeel formeel bekend maken.

Externe evaluaties

De volledige externe beoordelingsrapporten van onderzoek per faculteit zijn bereikbaar via de verzamelpagina externe evaluaties op de website van de EUR (<https://www.eur.nl/en/research/research-matters/research-intelligence/evaluation-and-results>). Hier wordt volstaan met de samenvattende oordelen van de respectieve commissies.

Het onderzoek "Global Development and Social Justice" van het Institute of Social Studies (ISS) is in 2017 extern geëvalueerd over de periode 2011-2016.

| ISS | Re-search Quality | Societal Relevance | Via-bility |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|------------|
| Global Development and Social Justice | 2 | 1 | 1 |

Binnen de ESSB is het onderzoek psychologie geëvalueerd tegelijk met alle onderzoek van de psychologische afdelingen in Nederland.

| ESSB | Re-search Quality | Societal Relevance | Via-bility |
|-------------|-------------------|--------------------|------------|
| Psychologie | 2 | 2 | 2 |

De externe onderzoeksbeoordeling van ESL resulteerde in een rapport, dat in 2017 is gepubliceerd.

| ESL | Re-search Quality | Societal Relevance | Via-bility |
|-----|-------------------|--------------------|------------|
| ESL | 2 | 2 | 2 |

In 2017 is ook het rapport van de externe evaluatie van het onderzoek binnen ERIM (RSM/ESE) ontvangen.

| ERIM | Re-search Quality | Societal Relevance | Via-bility |
|---|-------------------|--------------------|------------|
| Business Processes, Logistics and Information Systems | 2 | 2 | 1 |
| Organisation | 1 | 1 | 3 |
| Marketing | 2 | 2 | 1 |
| Finance and Accounting | 2 | 1 | 3 |
| Strategy and Entrepreneurship | 1 | 1 | 2 |

Coördinatie Wetenschappelijke Integriteit

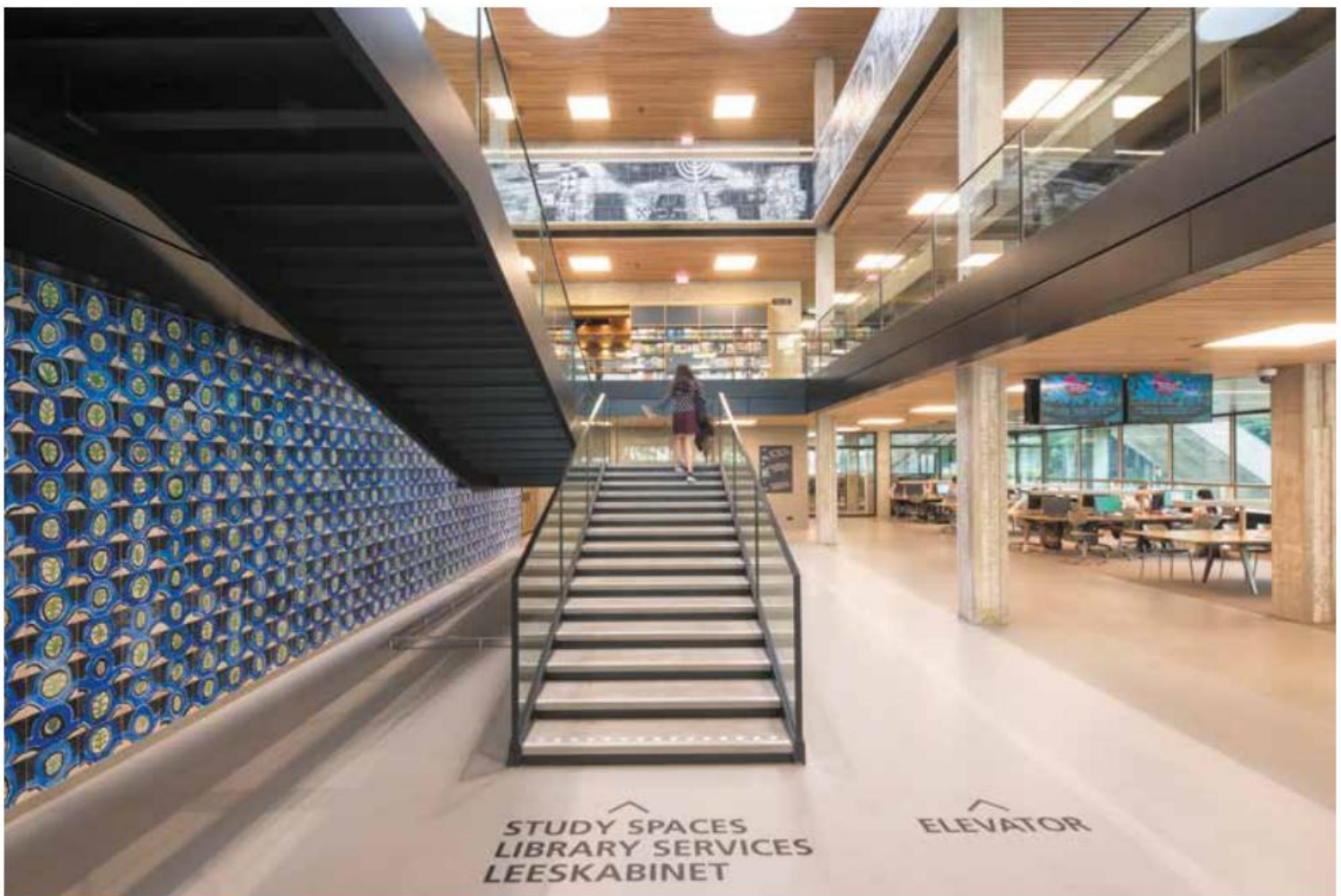
De referentiecheck (plagiaatscan) is doorgevoerd en wordt bij alle proefschriften toegepast. De ondersteuners bij de Graduate Schools/faculteiten zijn diverse malen bij elkaar geweest om ervaringen uit te wisselen over deze referentiecheck.

In 2017 zijn geen gevallen van plagiaat herkend. In de loop van 2017 is ook gesproken over de voor- en nadelen van het huidige systeem. In 2018 wordt het beleid betreffende referentiechecks geëvalueerd.

De coördinator wetenschappelijke integriteit gaf bij de World Conference Research Integrity een presentatie over de referentiecheck. In de discussie kwam naar voren dat privacy, IP-bescherming en plagiaatscanning van figuren, plaatjes en tabellen meer aandacht behoeven.

De voortgang van het traject om op de Nederlandse situatie afgestemd online onderwijs op het gebied van wetenschappelijke integriteit en professionaliteit te realiseren, heeft vertraging opgelopen. De EUR is nauw betrokken bij de landelijke werkgroep die in het eerste kwartaal van 2018 in overleg met een bedrijf in Londen afspraken wil maken voor het vervolgtraject.

In december hebben de EUR en het Erasmus MC in het kader van de Week van de Integriteit 2017 een aantal activiteiten georganiseerd op de campus Woudestein en het Erasmus MC. Het ging om twee lezingen over post-publication peer review (door Professor Boris Barbour, Parijs). Er was een workshop voor promovendi over integriteit en datamanagement en een discussiebijeenkomst over klinisch onderzoek en patiënteninformatie. Verder stonden het toneelstuk "the Conscience app" en de film "on being a scientist" op het programma. Door de afdeling Marketing en Communicatie



is aan studenten via facebook een dilemma voorgelegd over hergebruik van scripties. Hier reageerden ongeveer 200 studenten op. Na een evaluatie zijn afspraken gemaakt voor een verdere verbetering van het programma het komende jaar.

Driemaal per jaar vindt een overleg plaats van facultaire coördinatoren wetenschappelijke integriteit EUR. Hierin worden ervaringen uitgewisseld en best practices gedeeld. Voor 2018 staat de organisatie van een training voor vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit en hun ondersteuning op het programma. Het bespreekbaar maken via een vertrouwenspersoon Wetenschappelijk Integriteit bevordert de preventie van schendingen. Ook de reguliere workshops aan promovendi en persoonlijke adviesgesprekken spelen hierin een belangrijke rol.

In 2017 is gestart met het opzetten van een actieplan voor het verdiepen en verbreden van de ethische toetsing van onderzoek bij de EUR. De voorzitters en ondersteuners van de bestaande ethische commissies zijn bij het opstellen van dit plan betrokken. Uitgangspunt is dat alle faculteiten een ethische commissie vormen of zich aansluiten bij een van de

bestaande ethische commissies. In 2018 zal het College zich uitspreken over de uitgangspunten van het beleid en de voorgestelde activiteiten. De activiteiten op het gebied van de ethische toetsing vinden plaats onder de vlag van het Programma Research Services.

In de nieuwe Administratieve Procedure Nevenwerkzaamheden voor de EUR zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd en uitgewerkt:

- geen nevenwerk zonder toestemming;
- geen onaanvaardbare concurrentie;
- geen belangenverstremgeling;
- geen strijd met een goede uitoefening van de functie;
- geen strijd met visie en kernwaarden van de EUR;
- periodiek het goede gesprek voeren;
- 100% openbaarheid van nevenwerkzaamheden.

Om leidinggevenden en medewerkers te helpen bij het beantwoorden van de vraag of bepaald nevenwerk wel/niet is toegestaan is ook een Q&A opgesteld.

Nevenwerkzaamheden: vernieuwing beleid en actualisatie registratie

Een samenwerking tussen de universiteit en commerciële en niet-commerciële maatschappelijke organisaties draagt bij aan optimaliseren van kennisvergaring en -overdracht. Dit geldt ook voor het bekleden van nevenfuncties. Zolang de academische onafhankelijkheid gewaarborgd blijft, is de EUR vanuit deze optiek voorstander van de uitoefening nevenwerkzaamheden door haar universitair personeel.

De EUR hecht veel waarde aan de integriteit van haar universitair personeel. Belangenverstrengeling, of de schijn daarvan, dient te allen tijde te worden vermeden. De juiste registratie van de nevenwerkzaamheden van het universitair personeel is daarvoor essentieel. Hiermee bieden we voor de buitenwereld volledige transparantie in deze. Om die reden is de Sectorale Regeling Nevenwerkzaamheden, die per 1 juli 2017 van kracht is geworden, breed uitgedragen binnen de universiteit en wordt toegezien op de volledige en juiste registratie van nevenwerkzaamheden.

Onderzoeksondersteuning

Open access

In 2017 hebben VSNU/UKB en de grote uitgevers onderhandeld met als doel om per 2020 al het Nederlandse onderzoek in open access te publiceren. In 2017 konden auteurs bij 13 uitgevers zonder extra kosten hun artikelen in open access publiceren.

Het percentage van open access publicaties in het institutionale repository uit 2017 bedraagt 41%. Dit percentage zal in 2018 nog stijgen, vanwege embargo's op publicaties uit de tweede helft van 2017. Het repository registreerde in 2017 1,7 miljoen online bezoekers.

Medische Bibliotheek

Per 1 december 2017 is een reorganisatie doorgevoerd bij de Medische Bibliotheek. De grootste verandering is de omslag naar een 100% digitale informatievoorziening. Daarnaast zal extra worden geïnvesteerd in hoogwaardige informatiedienstverlening, bijv. in ondersteuning van research datamanagement, literatuur zoeken en cursussen informativaardigheden.

Readerregeling

In 2017 ging de nieuwe readerregeling in die de VSNU overeenkwam met het Nederlands Uitgeversverbond. Het onderzoek dat de Universiteitsbibliotheek in samenwerking met de Stichting PRO verrichtte, stond model voor de nieuwe regeling. Nieuw is dat de regeling voorziet in een auteursvergoeding voor zowel lange als korte overnames. Docenten zijn zo minder tijd kwijt met administratie bij het samenstellen van hun readers.

Programma Research Services

In 2017 is het Programma Research Services gestart. Het programma beoogt een 'one stop shop' voor ondersteuning van alle onderzoekers op te zetten. Faculteiten werken hierbij met elkaar samen en met de faciliteiten en expertises die op centraal niveau beschikbaar zijn. Het programma voorziet ook in de benodigde investeringen om de ondersteuning op het noodzakelijke niveau te brengen.

Om dit te bereiken zijn ervaren professionals met expertise op de gebieden Research Intelligence, Research Data Management, Legal Research Support, Research Grants en Research Information Management samengekomen onder de leiding van prof. dr. Werner Brouwer. Het team van het Programma Research Services heeft een co-locatie midden op de campus van Woudestein en heeft als doel geharmoniseerde en geïntegreerde research services aan te bieden. Harmonisatie betreft het EUR breed beschikbaar stellen van diensten op een zodanig manier dat iedere onderzoeker, onafhankelijk van faculteit of instituut, toegang heeft tot dezelfde professionele ondersteuning.

Geïntegreerd betekent dat de ondersteuning plaatsvindt op een coherente wijze voor ieder onderzoeksproject en dat de ondersteuning betrekking heeft op alle facetten die nodig zijn.

Het programma beoogt grote transparantie te realiseren over de samenhang tussen de behoeften van de individuele onderzoeker en het advies dat die onderzoeker krijgt. Dit moet helpen om het ambitieuze onderzoek op een robuuste manier uit te voeren. Daarvoor is de samenwerking tussen de professionals uit de gehele EUR op de bovengenoemde terreinen van essentieel belang. Als eerste resultaten voor 2017 kunnen de gezamenlijke training van aanvragers voor specifieke onderzoekssubsidies, het EUR brede gebruik van research intelligence tools, toegang tot juridisch advies en de beschikbaarheid van

EUR-brede faciliteiten voor zeer veilige transfer of opslag van onderzoeksgegevens genoemd worden. Het is duidelijk dat er nog veel werk te doen valt in de looptijd van het programma tot en met 2020. Het is de bedoeling dat de dan gerealiseerde innovatie een structureel onderdeel is geworden van de reguliere bedrijfsvoering ('de lijn') van de EUR.

Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

In 2017 is een begin gemaakt met het traject om tot een nieuwe strategie te komen voor LDE voor de periode 2019-2024. Een evaluatie van de LDE Centers in nauwe samenwerking tussen Colleges van Bestuur, Decanen en de LDE Centers maakt deel uit van het proces om tot de nieuwe strategie te komen. In die evaluatie komen de prestaties en verwachtingen van interne en externe stakeholders op het gebied van zowel onderzoek, onderwijs als de creatie van impact (societal relevance) aan de orde.

- In de eerste wervingsronde voor het LEaDing Fellows Postdocs Programme zijn 20 postdocs geselecteerd. De tweede ronde staat open vanaf 1 november 2017. De drie universiteiten, het LUMC en het Erasmus MC bieden 90 jonge, pas gepromoveerde wetenschappers uit de hele wereld een postdoc-positie in een van deze vijf kennisinstellingen.
- Het Centre for BOLD Cities ontving voor het project 'Big Data voor Jongerenbeleid' financiering uit de Startimpuls van de Nationale

Wetenschapsagenda, in het themaprogramma 'JOIN – Jongeren in een veerkrachtige samenleving'. Ook ontving het een ZonMW subsidie voor een project over hoe data in te zetten en te koppelen om gepersonaliseerde re-integratietrajecten op de arbeidsmarkt te ontwikkelen.

- Ondernemers in de tuinbouw, studenten en wetenschappers gaven op 22 juni 2017 in Berkel en Rodenrijs het startschot voor de Greenport Hub van het Leiden-Delft-Erasmus Centre for Sustainability. De Greenport Hub is de derde Circular Innovation Hub van het Centre for Sustainability. In de Circular Innovation Hubs werken wetenschappers, studenten en maatschappelijke stakeholders samen aan duurzame innovaties, die steeds een stapje verder worden gebracht.
- Het Centre for Global Heritage and Development ontving een KIEM subsidie voor een project 'maken van 3D-scans en -prints van bestaande mallen van kleitabletten met spijkerschrift die uit het museum van de stad Raqqa in Noord-Syrië zijn vernield of geroofd'.
- Het Centre for Frugal Innovation in Africa organiseerde in november een internationale conferentie over Frugal Innovation for Sustainable Global Development.
- De universiteiten hebben naar aanleiding van de NWA in VSNU-verband ingezet op een bundeling van krachten rond het thema Digitale Samenleving (DS). Het doel is om in Nederland wereldwijd voorop te lopen in het creëren van goede aansluitingen tussen digitale technologie en mensen en hun



samenlevingen en daarbinnen in vernieuwend onderzoek te investeren.

relevantie, zoals enkele jaren geleden zijn vastgesteld. In deze tabel zijn de gegevens van de EUR en het Erasmus MC samengenomen.

Valorisatie

In het Standaard Evaluatie Protocol (SEP) wordt naast onderzoekskwaliteit en levensvatbaarheid ook de maatschappelijke impact/societal relevance geëvalueerd. Bij het voorbereiden en doorlopen van de SEP procedures kwamen enkele punten naar voren die bouwstenen vormen van breder gedragen beleid rond de maatschappelijke relevantie van onderzoek en de manier waarop die over het voetlicht gebracht kan worden:

- Maatschappelijke impact is gebaseerd op zeer goede/excellente wetenschap.
- 'Narratives' als voorbeelden van vertaling van onderzoek naar maatschappelijke relevantie.
- 'Benchmarks' met vergelijkbare instituten in het buitenland.
- Naast de voorbeelden van maatschappelijke impact is een gestructureerde verzameling van data over het onderzoek en de vertaling ervan naar maatschappelijke impact belangrijk.

Indicatoren valorisatie

In tabel 3.2 staan de nieuwe gegevens voor de EUR brede indicatoren voor wetenschappelijke

In de eerste helft van 2017 was er door personele wisselingen een afname van het aantal ideeën dat bij het Technology Transfer Office (TTO) van het Erasmus MC werd gescout. Dit is de reden voor het dalend aantal patentaanvragen. Ook heeft het TTO steeds meer zicht op wat patenteerbaar is en wat niet.

Verderop in het proces van Business Development was ook meer activiteit te zien bij het TTO: meer licentiecontracten, en meer spin-offs! Dat is goed nieuws, want het proces om van idee tot licentie te komen duurt 3 tot 5 jaar. Het is daarom te verwachten dat de aankomende jaren het aantal licenties verder zal toenemen.

Twee van de spin-offs bij het Erasmus MC hebben betrekking op zorginnovaties. De Gemeente Rotterdam draagt financieel bij aan de TTO-activiteit door een subsidie van 50.000 euro op jaarbasis voor 4 jaar.

Het aantal lidmaatschappen van adviescommissies van de rijksoverheid is uiteraard afhankelijk van de adviescommissies die worden meegenomen. Dat geldt ook voor de lidmaatschappen van academische besturen. Opvallend is dat bij de registers

Tabel 3.2: Indicatoren valorisatie

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---------|---------|----------|
| Aantal studenten in ondernemerschapsvakken | 1618 | 1769 | 2500 (3) |
| Aantal nieuwe spin-offs | 3 | 3 | 3 |
| Aantal aangevraagde patenten | 14 | 20 | 12 |
| Aantal toegekende patenten | 6 | 5 | 4 |
| Aantal lopende patenten (totaal toegekend en aangevraagd) | 61 | 81 | 82 |
| Aantal post-initiële masteropleidingen op de EUR | 21 | 21 | 21 |
| Aantal post-initiële onderwijsactiviteiten BV's | 127 | 124 | 124 |
| Inkomsten uit contractonderzoek en derdegeldstroom | 126 M | 158 M | (4) |
| Aantal lidmaatschappen adviescolleges Rijksoverheid | 44 | 42 | 42 (5) |
| Aantal vermeldingen en interviews in media | 8798 | 8427 | 8440 (2) |
| Aantal publicaties in vaktijdschriften | 592 (1) | 424 (1) | (1) |
| Aantal lidmaatschappen van academische besturen | 29 | 25 | 33 (5) |

(1) Info uit Metis; laatste stand vlak voor druk jaarverslag

(2) Voor Erasmus MC is het gemiddelde 2015-2016 aangehouden; aantal vermeldingen EUR in 2017: 2401

(3) Opgave ECE.NL

(4) Deze cijfers komen eind maart beschikbaar via CPC-EUR

(5) De cijfers komen voort uit de combinatie van data uit de nevenwerk registers EUR en Erasmus MC en websites; exclusief beoordelingscommissies NWO en ZONMW

voor nevenwerkzaamheden een grote betrokkenheid blijkt bij de maatschappelijk belangrijke activiteiten. Deze loopt uiteen van betrokkenheid bij de rechtspraak, banken en commerciële adviesbureaus. Ook bijdragen aan het beoordelen van onderzoeksaanvragen bij NWO en reviews van publicaties voor belangrijke wetenschappelijke tijdschriften behoren hiertoe.

Facultaire bijdragen aan uitkomsten en impact van onderzoek

Erasmus MC

De unit Research Intelligence & Strategy werd in 2017 volledig operationeel en is steeds vaker door afdelingen betrokken in het onderbouwen van onderzoeks- en talentstrategie. De uitdaging voor 2018 is deze tools verder te ontwikkelen en te integreren in gesprekken over strategie en talent. De Academic Centers of Excellence (ACEs) kregen in 2017 vorm door het beschikbaar stellen van middelen om netwerkiniciatieven te stimuleren. Getuige een drukbezochte ACE-dag is het duidelijk dat de vorming van ACEs heeft geleid tot nieuwe samenwerkingsverbanden en inspirerende nieuwe onderzoeksideeën met een vertaling naar toepassing.

In 2017 zijn er belangrijke stappen gezet voor de Research IT infrastructuur en de digitale onderzoeksomgeving. De uitdaging voor de komende jaren is de verschillende projecten (o.a. dataopslag, e-lab journal en privacy) in de organisatie uit te zetten om zodoende aan de nieuwste wet- en regelgeving te kunnen voldoen.

Het Research Development Office (RDO) van het Erasmus MC is een jaar in bedrijf. De Raad van Bestuur van het Erasmus MC heeft een werkbezoek gebracht aan DG Research, DG Health en DG Connect in Brussel. Met de DG Health is vervolgoverleg geweest over onderwerpen zoals "Future Proof Doctors for the Digital Society" en de bijeenkomst European Reference Networks for Rare Diseases (ERN) bij het Erasmus MC. De mogelijkheden voor externe financiering van onderzoek kreeg aandacht in een Shopping for Funding event op 13 oktober in samenwerking met alle belangrijk subsidieverstrekkingen. Ruim 200 deelnemers kwamen op dit evenement af. In 2017 zijn ook nog 12 masterclasses verzorgd, waaraan ruim 250 wetenschappers deelnamen.

Rotterdam School of Management (RSM)

Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) heeft haar nieuwe missie, "RSM is a force for positive change in the world" (<https://www.rsm.nl/positive-change/>), gelanceerd in 2017.

Voortbouwend op de ondernemerscultuur van Rotterdam en Nederland biedt RSM managementonderzoek, onderwijs en maatschappelijke betrokkenheid, zodat mensen en organisaties overal ter wereld kunnen floreren. Doel is om van studenten, academici en zakenmensen kritische, creatieve, zorgzame en op samenwerking gerichte denkers en doeners te maken.

Dit vindt plaats binnen de school – in onderzoek, onderwijs en valorisatie – maar ook in de rol van thought leader in de zakenwereld, onderzoek en onderwijs. Daarbij zijn de 17 Sustainable Development Goals (<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>) van de Verenigde Naties als referentiekader genomen.

Erasmus School of Economics (ESE)

Het creëren van impact en het bijdragen aan valorisatie vormen een belangrijk deel van de onderzoeksinspanning van ESE.

■ **Brexit: economische impact**

Frank van Oort, Professor Urban & Regional Economics van ESE, maakt deel uit van de internationale onderzoeksgroep 'Brexit's economic impact on the UK, its regions, cities and sectors'. Dit project wil in detail de te verwachten gevolgen onderzoeken van de Brexit op de sectoren, regio's en steden van Groot Brittannië en op die van de EU-landen. De onderzoeksuitkomsten zijn gemakkelijk toegankelijk voor beleidsmakers, bedrijfsleven, journalisten en maatschappelijke organisaties.

■ **KidsRights Index**

ESE is trots op haar bijdrage aan het samenstellen en het publiceren van de KidsRights Index. Deze index brengt jaarlijks in kaart hoe landen zich houden aan de rechten van kinderen en hoe ze zijn toegerust om die rechten te verbeteren. De KidsRights Index is een initiatief van de KidsRights Foundation in nauwe samenwerking met ESE en ISS-EUR. Het betreft een rangschikking van alle landen die de Conventie van de Rechten van het Kind van de Verenigde Naties hebben ondertekend en waarvoor voldoende gegevens beschikbaar zijn. In 2017 ging het om 165 landen.

- **Amsterdam Rotterdam Consortium**
Om meer impact te creëren, is de samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam op het gebied van de opleiding van promovendi in de Economie en in Business vernieuwd. De nieuwe overeenkomst maakt verdere samenwerking mogelijk in het ontwikkelen van programma's naast de bestaande en succesvolle graduate programma's in de Economie in het Tinbergen Instituut.

Erasmus School of Law (ESL)

Voorbeelden van onderzoek met maatschappelijke impact en van maatschappelijke erkenning in 2017:

- **Seksuele straatintimidatie**
Seksuele intimidatie zoals narooepen, sissen, in het nauw drijven of achtervolgen komt regelmatig voor onder de 1200 ondervraagde Rotterdamse vrouwen tussen de 18-45 jaar. Dit blijkt uit grootschalig onderzoek door criminologen dr. Tamar Fischer en dr. Natascha Sprado van Erasmus School of Law, in opdracht van de gemeente Rotterdam en de Kenniswerkplaats Leefbare Wijken. Op 22 februari gingen professionals, Tweede Kamerleden, bestuurders en slachtoffers in gesprek over oplossingsrichtingen tijdens het landelijke Congres Straatintimidatie (<https://www.eur.nl/esl/nieuws/seksuele-sstraatintimidatie-rotterdam-onderzocht-door-dr-tamar-fischer>).
- **Juridische implicaties van de Brexit op de interne markt**
Het Europese parlement publiceerde op 9 augustus 2017 een EURO-CEFG studie over de implicaties van de Brexit op de interne markt. De studie is gedaan in opdracht van de Committee on Internal Market and Consumer Protection (IMCO), een commissie van de het Europese parlement en gaat in op de implicaties van verschillende scenario's voor de terugtrekking van Groot-Brittannië uit de EU Douane Unie, de Interne Markt wet Goederen en Diensten en op de wet Consumentenbescherming. De studie identificeert de belangrijkste uitdagingen die moeten worden geadresseerd onafhankelijk van de beleidskeuzes die te zijner tijd zullen worden gemaakt (<http://www.euro-cefg.eu/news/euro-cefg-study-on-legal-implications-of-brexit-on-the-internal-market-published>).

▪ **Building EU Civil Justice**

In 2017 startte professor Kramer met haar team het ERC-project 'Building EU Civil Justice: challenges of procedural innovations bridging access to justice (2017-2022)'. Het onderzoek richt zich op het verbeteren van toegang tot het burgerlijk procesrecht in de Europese Unie. Een effectieve en gelijke toegang tot de civiele rechter is van groot belang voor consumenten en bedrijven in de EU. De onderzoekers evalueren ontwikkelingen rond digitalisering, privatisering, procederen zonder advocaat en specialisatie in de civiele rechtspraak in vijf lidstaten en beoordelen de gevolgen daarvan voor het opkomende Europese civiele rechtssysteem (<http://www.euciviljustice.eu/en/team>).

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)

Voorbeelden van onderzoek met maatschappelijke impact en van maatschappelijke erkenning in 2017:

- De jaarlijkse Rotterdam Lezing is verzorgd door prof. dr. Liesbet van Zoonen, hoogleraar Sociologie en decaan van de Erasmus Graduate School of Social Sciences en Geesteswetenschappen en wetenschappelijk directeur van Centre for BOLD Cities. De 15e Rotterdam Lezing stond geheel in het teken van de slimme stad, en de betrokkenheid van burgers en bestuurders daarbij (<https://www.eur.nl/over-de-eur/corporate-events/rotterdam-lezing>).
- De Erasmus Governance Design Studio (<https://www.erasmusgds.com/>) met het Governance Design Lab (<https://www.eur.nl/essb/nieuws/werken-aan-slimme-oplossingen-voor-de-rotterdamse-buitenruimte-met-het-governance-design-lab>).
- Het Living Lab Ruimtelijke Adaptatie Dordrecht voor klimaatbestendigheid (<https://www.eur.nl/essb/nieuws/bestuurskunde-betrokken-bij-living-lab-ruimtelijke-adaptatie-dordrecht-voor>).
- Rotterdams Centrum voor Gezondheidspromotie (<https://gezond010.nl/partner/healthyr/>) en BIG Rotterdam (BIG 'R') (<https://www.bigrotterdam.nl/onderzoek>).
- Beide laatste projecten staan onder leiding van Prof.dr. Semiha Denktas i.s.m. de gemeente Rotterdam
- Migratie en migratie-gerelateerd diversiteit

levert nieuwe maatschappelijke en theoretische vraagstukken op in de samenleving. In 2017 is daarom besloten tot het inrichten van interdisciplinaire samenwerking op de thema's migratie en diversiteit samengebracht in het Erasmus Migratie en Diversiteit Instituut (EMDI).

Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC)

De ESHCC verdiept de kennis over omgang met gevoelig verleden en diversiteit in populaire cultuur, media en onderwijs.

- In 2017 werd de aantrekkingskracht van oorlogstoerisme onderzocht door deelname aan de jaarlijkse Vredesmars van Tuzla naar Srebrenica. Ook werden Nederlandse veteranen uit de Bosnische oorlog geïnterviewd.
- In twee andere projecten zijn bezoekers van de populaire musical Soldaat van Oranje bevestigd over hun visie op het verzet in de Tweede Wereldoorlog en werden commerciële oorlogsgames onderworpen aan screening op waarheidsgetrouwe weergave.
- Vorig jaar is promotieonderzoek gestart naar de omgang van leraren en scholieren met culturele diversiteit. Ook wordt onderzocht hoe stedelijke beleidsmakers en lokale politici de rol van de culturele sector zien in relatie tot culturele diversiteit en gevoelig verleden.
- Momenteel wordt een groot project voor de Gemeente Rotterdam opgezet over de omgang met het koloniale verleden. Op 9 maart 2018 zal de ESHCC een belangrijke bijdrage leveren aan het 4e nationaal geschiedenisonderwijscongres: "Gevoelige geschiedenis in de klas".

Erasmus School of Philosophy (ESPhil)

- In mei 2017 werd op Coursera de eerste filosofische MOOC van de EUR gelanceerd. Het ging om The Politics of Skepticism (<https://www.coursera.org/learn/erasmus-philosophy-skepticism>) van W.L. van Bunge en T.K.A.M. de Mey Deze grondige cursus van acht weken over de geschiedenis en systematiek van het scepticisme werd opgenomen in Rotterdam, Haarlem, Oxford, Hamburg en Wenen. De cursus trok meer dan 2000 kijkers en meer dan 1000 cursisten. De viewers rating was: 4.7 uit 5.0.
- Prof. dr. M. Huijter was in een periode 2015 t/m 2017 de derde Denker des Vaderlands.

Deze functie is door Stichting Maand van de Filosofie ingesteld om de filosofie meer bekendheid onder het grote publiek te geven. Het doel is om vanuit de filosofie substantieel bij te dragen aan het publieke debat.

- Van 25 tot 28 mei 2017 vond in Rotterdam de 25e Internationale Filosofie Olympiade plaats (www.ipo2017.nl). Prof. dr. Han van Ruler van de Faculteit Wijsbegeerte van de EUR zette met zijn organiserend comité en met steun van het Ministerie van OC&W, de Gemeente Rotterdam, de EUR en diverse andere partners een zeer succesrijk evenement neer. Er waren niet minder dan 95 deelnemers en delegaties uit maar liefst 45 landen aanwezig, wereldwijd (<http://ipo2017.nl/media/>).

International Institute of Social Studies (ISS)

Het ISS bestond in 2017 65 jaar. Dit werd gevierd met Master studenten en PhD-kandidaten (vrijwel allemaal niet-Nederlands), medewerkers en andere betrokkenen uit binnen- en buitenland. De missie van het ISS is onveranderd gericht op sociale gelijkheid en rechtvaardigheid.

- ISS wil verder gaan op de weg van societal relevance door de expertise te delen met andere research groepen op de EUR en een methodologie voor societal relevance and impact te ontwikkelen.
- De EUR doet sinds 2016 mee aan het Experiment promotiestudent. Het ISS heeft toestemming om in totaal vijftien Experiment promotiestudenten aan te nemen. Vijf studenten zijn begonnen in 2016. Zij hebben hun eigen onderzoeksvoorstel uitgediept en aangescherpt en zijn nu bezig met de laatste voorbereidingen voor veldwerk. In 2017 zijn weer vijf promotiestudenten gestart. Bijna de helft van de promotiestudenten zijn voormalig top-studenten van de eigen MA-opleiding.
- In 2017 heeft de Joint Master in Public Policy voor een derde fase de erkenning en financiering van een Erasmus Mundus programma gekregen. Daarnaast is het programma succesvol geaccrediteerd binnen het cluster van Politicologie. Naast deze accreditatie is de Master in Public Administration in Suriname geaccrediteerd en is begin 2018 de MA in Development Studies positief beoordeeld. Dit programma heeft ook weer het bijzonder kenmerk Internationalisering verkregen.



Erasmus School of Health Policy Management (ESHPM)

De academische werkplaats Health Technology Assessment & Appraisal is een voorbeeld van impact & relevance. In deze werkplaats ontwikkelen medewerkers van Zorginstituut Nederland (ZIN) en ESHPM onderzoeksvragen. Het onderzoek is daarom niet alleen relevant voor beleid, maar heeft ook grote impact. ZIN is immers verantwoordelijk voor de samenstelling van het basispakket gezondheidszorg.

- Carin Uyl is in 2017 door de Volkskrant uitgeroepen als expert op het gebied van prijzen van dure geneesmiddelen. Zij levert belangrijke data waarmee VWS onderhandelt over de prijzen van dure geneesmiddelen.
- De sectie Health Systems and Insurance is bijzonder trots op het themanummer van Journal Health Economics over health plan payment in regulated competition. Nederland heeft unieke data en methodes voor risicoverevening. Dankzij succesvolle samenwerking met Harvard staat Nederland stevig op de kaart.

EUR brede bijdragen aan uitkomsten en impact van onderzoek

Hieronder volgen nog enkele voorbeelden van faculteitoverschrijdende activiteiten die bijzonder waardevol zijn voor de maatschappij.

Wetenschapsknooppunt

Het Wetenschapsknooppunt EUR heeft in 2017 met 42 scholen uit het primair onderwijs samengewerkt. Er zijn 62 Erasmus Junior Colleges (930 leerlingen), 72 verdiepende workshops (1440 leerlingen) en 2 Kindercolleges (157 leerlingen) verzorgd. In het Voortgezet onderwijs is samengewerkt met 32 scholen. Het Erasmus Discovery Programme is 8 keer (1035 leerlingen), het Erasmus Science Programme (115 leerlingen) 7 keer en het Erasmus Research Programme (145 leerlingen) ook 7 keer verzorgd. Naast bovengenoemde activiteiten hebben 50 scholen uit het primair onderwijs de gratis aangeboden E-tivities afgenomen. Docentprofessionalisering is 5 keer verzorgd (100 leerkrachten).

Kenniswerkplaatsen (KWPen)

In 2017 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Rotterdam ondertekend. Een onderdeel hiervan zijn de KWPen, bestaande uit wetenschappers van verschillende disciplines en vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en andere kennisinstellingen en aansluiten bij de kennisvragen van de gemeente Rotterdam. De EUR wil deze kenniswerkplaatsen versterken: internationaal, bredere samenstelling, toepassingen in het onderwijs, zoeken naar extra funding en kijken welke 'witte plekken' er nog in de aanpak zitten. Tegelijk met

deze samenwerkingsovereenkomst is de EUR, samen met de gemeente Rotterdam, ook partner in de City Deal Kennis Maken geworden.

- **Studio Erasmus**

Studio Erasmus is de maandelijkse talkshow van de Erasmus Universiteit over wetenschap en actualiteit. Elke maand komt een publiek van honderd mensen luisteren naar interviews, minicolleges en livemuziek. Dit alles midden in Rotterdam (Theater Rotterdam, foyer Schouwburg). In 2017 was tijdens het IFFR een speciale filmeditie van Studio Erasmus en een 'Circus & Science'-editie tijdens Rotterdam Circusstad.

- **EUR-deelname aan Rotterdams Kennisfestival**

Diverse EUR-onderzoekers droegen bij aan Rotterdam Kennisfestival 2017. Het festival, georganiseerd door de gemeente Rotterdam, is voor iedereen die kennis en onderzoek beter wil (laten) benutten bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid voor de Rotterdam en haar inwoners.

- **Pop-up colleges**

Naar aanleiding van de Dies Natalis en de lancering van 'Challenge Accepted' organiseerde de EUR op 8 november pop-up colleges in Rotterdam. Wetenschappers van de Erasmus Universiteit gaven een drietal straatcolleges op unieke én typisch Rotterdamse locaties: de Erasmusbrug, op de trappen van de Beurstraverse en het Centraal Station.

- **Universiteit van Nederland**

Diverse wetenschappers van de Erasmus Universiteit gaven een college in de Universiteit van Nederland. Dit is de online uitgezonden reeks wetenschappelijke colleges waarvan de EUR partner is. Voorbeelden van vragen die centraal stonden: waarom moet je zoveel belasting betalen? En: hoe voorkom je een ramp na een ramp?

De EUR werkt op verschillende plekken samen met haar omgeving. Vooral met de gemeente Rotterdam en in de regio gebeurt dit op een intensieve manier in de zogenaamde kenniswerkplaatsen. In 2017 jaar waren de volgende kenniswerkplaatsen actief:

- leefbare wijken;
- CEPHIR: Erasmus MC voor het terugdringen van gezondheidsachterstanden;
- Rotterdams Talent: verbeteren van onderwijsbeleid en de praktijk van het onderwijs;
- SmartPort: innovatie in havens in samenwerking met de Rotterdamse havens en de TU Delft;
- stedelijke arbeidsmarkt: samenwerking voor een beter Rotterdams arbeidsmarktbeleid;
- ST-RAW: brede samenwerking voor een sterke kennisbasis van het gemeentelijk jeugdbeleid Urban Big Data Rotterdam.

- De EUR heeft besloten in 2018 toe te treden tot Innovation Quarter, de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland.
- In de Rotterdam Science Tower ontwikkelen EUR, Erasmus MC en de Holdings steeds meer activiteiten. In het bijzonder zijn hier te noemen de activiteiten van ECE en het starten van de Life Science & Health Hub. In die Hub kunnen bedrijfjes landen, die kantoorruimte zoeken en activiteiten ontplooiën op het gebied van Life Science & Health. Het biedt startende ondernemers extra mogelijkheden om van elkaar te kunnen leren en om elkaar te stimuleren.





ERASMUS
CHARITY
RUN

www.erasmuscharityrun.nl

Make it happen.

IS
y
dan
THON
IA
12
AM 2017
afms

Erasmus
Univer
Rotte
CRE



4 Organisatie & bedrijfsvoering

4 Organisatie & bedrijfsvoering

In 2017 ging veel aandacht uit de verbetering en modernisering van de bedrijfsvoering van de EUR: ofwel de realisatie van het Topsupport concept. Sinds de introductie van dit concept in 2013 staat dit voor verbetering van de dienstverlening door de klantwens (nog) meer centraal te stellen en een optimale aansluiting van de dienstverlening van faculteiten en de serviceorganisatie-onderdelen (USC, UB en ABD).

Deze strategische lijn krijgt met name gestalte via het voormalige Topsupport programma. Onderdelen hiervan richten zich op verbeteringen binnen de domeinen bestuur & governance, processen & systemen, organisatie-inrichting, klantbendering en gedrag & cultuur, allen in relatie tot de ondersteunende werkzaamheden.

Strategie in uitvoering

In het verslagjaar werd tevens gevolg gegeven aan de conclusies van de in 2016 uitgevoerde midterm review van de EUR-strategie 2014-2018. Deze review constateerde onder andere dat de strategische programma's Topsupport, Internationalisering, Impact & Relevance, Digitaal = Normaal en Studiekwaliteit- en Succes, succesvol vorm gaven aan het implementatieproces. Dit maakte het mogelijk om af te stappen van een aparte, programmagewijze aansturing. De programma's zijn dan ook formeel beëindigd en nog doorlopende projecten/activiteiten zijn op basis van transitieplannen gereed gemaakt om verder door de lijnorganisatie (ABD, USC en UB) te worden afgewikkeld of versneld uitgevoerd te worden via herziening van het desbetreffende project.

De vervolmaking van de serviceverlening is een continu proces. De midterm review was ook aanleiding om de organisatorische inrichting van de serviceorganisatie kritisch te evalueren. Daarbij werd in het bijzonder de uitdrukkelijke wens uitgesproken om meer grip te krijgen op de serviceverlening van het University Service Centre.

Digitale informatiehuishouding

Digitalisering van de bedrijfsvoering

De EUR heeft op vele manieren te maken met een digitaliserende wereld. Anticipatie op die veranderingen is noodzakelijk om tegemoet te komen aan de eisen van studenten, personeel en maatschappelijke omgeving. Dit ook vanwege wettelijke eisen en richtlijnen. Dit treft niet in de laatste plaats de bedrijfsvoering. Te denken valt ook aan de verbetering van de Employee Self Service, de voorbereidingen op de introductie van een Procure to Pay systeem en de noodzakelijke vernieuwing van de spil van alle digitale systemen: het Identity & Access management systeem, evenals de digitale ondersteuning van de Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken.

EUR-website

Naar aanleiding van een datalek in november 2016 heeft de universiteit besloten tot versnelde vervanging van het content management systeem (CMS). Dit resulteerde in december 2017 tot de succesvolle lancering van een geheel vernieuwde website eur.nl. Deze is geschikt voor alle formaten beeldschermen en voldoet aan de eisen van toegankelijkheid voor mensen met een beperking. De nieuwe website is opgeschoond, technisch veiliger en bovendien eenvoudiger te beheren. Het komende jaar gaat de ontwikkeling verder, zowel technisch als



inhoudelijk. Daarmee kan het een substantiële bijdrage blijven leveren aan de (onderzoeks) profilering van de universiteit. In 2017 is ook een eerste versie van een digitale werkomgeving (intranet) voor medewerkers, gerealiseerd. MyEUR wordt het komende jaar uitgebreid met nieuwe functionaliteiten om de dienstverlening aan medewerkers verder te verbeteren. Dit maakt ook de scheiding in communicatie tussen interne en externe wereld mogelijk.

Digitale veiligheid en privacy

De verregaande digitalisering van onderwijs en onderzoek, maakt ook de privacy voor medewerkers, studenten en onderzoeksopdrachten kwetsbaarder. De EUR wil de privacy van al deze groepen waarborgen en hecht grote waarde aan het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die in mei 2018 van kracht wordt. In 2017 is daarom een programma digitale

veiligheid en privacy gestart. Dit programma omvat een awareness campagne gericht op de diverse doelgroepen en het verbeteren van de informatiebeveiliging en de bedrijfsprocessen. Een ingericht audittraject monitort de voortgang van het programma.

Integrale veiligheid

Het veiligheidsbeleid bestaat uit risicobeheersing en crisisbeheersing. In 2017 waren de speerpunten gericht op veilig internationaliseren, zorgelijk gedrag en informatiebeveiliging. Dit resulteerde in 24/7 bereikbaarheid voor studenten en medewerkers die in het buitenland in de problemen zijn. Ook waren er workshops voor studiebegeleiders, studentendecanen en studentenpsychologen en een campagne op het gebied van informatiebeveiliging.



De groei van het aantal (internationale) studenten en de ontwikkeling naar een open en bedrijvige campus maakt de EUR kwetsbaarder voor stedelijke problematiek. Daarom is de samenwerking met de veiligheidspartners in de gemeente Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam geïntensiveerd.

De crisisbeheersingsorganisatie is enkele keren opgeschaald vanwege behoefte aan operationele en bestuurlijke coördinatie bij een incident. De plotselinge sluiting van het Polak Building op 19 oktober 2017 kan als voorbeeld dienen. Door snel en adequaat handelen van de (calamiteiten)organisatie is er geen uitval van onderwijs en onderzoek geweest. Ook bij evenementen zoals het EenVandaag lijsttrekkersdebat en de voetbalwedstrijd Excelsior-Feyenoord zijn er uit voorzorg maatregelen genomen om de risico's voor de EUR te beperken.

Campus in ontwikkeling

Begin 2017 zijn de renovaties van zowel Sanders Building als van de University Library afgerond. Op 29 mei 2017 heropende de universiteitsbibliotheek, een Gemeentelijk Monument waarin tevens 900 studieplaatsen zijn gecreëerd, haar deuren. Dit betekende dat de bibliotheek de noodvoorziening kon

verlaten en samen met een grote schare enthousiaste studenten terug kon keren naar het gerenoveerde gebouw. Dat een kwalitatief hoogstaand renovatiewerk is uitgevoerd, bleek uit de toekenning van de publieksprijs van de architectuurprijs Rotterdam en de wekelijkse ontvangst van groepen belangstellenden uit de bouwwereld en het informatievak, die de EUR University Library komen bekijken. Daarnaast hebben de Erasmus School of Law en een groot deel van het University Support Center in de loop van het jaar het Sandersgebouw betrokken. Dit beeld van 2017 is overschaduwd door het uitvallen van Polak Building. Dat gebouw heeft breedplaatvloeren die vergelijkbaar zijn met die van de ingestorte parkeergarage op vliegveld Eindhoven. Er bestond geen direct instortingsgevaar, maar uit voorzorg is besloten het pand te ontruimen. De universiteit beschikte over relatief veel tijdelijke leegstand. Daardoor was het mogelijk snel alternatieven te vinden voor de studieplekken, onderwijsruimtes en retail die in het Polak Building was gevestigd. Inmiddels (april 2018) is het Polakgebouw na enkele succesvolle ingrepen weer geopend.

Deze relatief grote leegstand was bewust gecreëerd binnen het programma Campus in Ontwikkeling omdat begin 2019 de renovatie van het Tinbergengebouw gepland staat. Deze renovatie betreft een complex proces, omdat

het een monument is en veel asbest bevat. Het jaar 2017 stond dan ook in het teken van de voorbereiding van deze renovatie. Er is een voorlopig ontwerp vastgesteld, dat begin 2018 vertaald is naar een definitief ontwerp.

Om een nieuw sportgebouw te realiseren zocht de universiteit samen met de Stichting Erasmus Sport samenwerking met de burens: de Hogeschool Rotterdam. Met deze samenwerking committeert de hogeschool zich voor lange termijn aan een gemeenschappelijke sportvoorziening. In 2018 start de voorbereiding van het nieuwe sportgebouw aan de Plaza van de EUR.

Ook op het gebied van studentenhuysvesting waren er de nodige ontwikkelingen. Na een jarenlange speurtocht is het gelukt studentenhuysvesting voor de eerstejaars van het Erasmus University College te realiseren in hartje Rotterdam, het Stadhuisplein. Ook is aan de rand van de campus een nieuw studentwoningencomplex verzezen. Dit wordt geheel bewoond door internationale studenten. Verder zijn er voorbereidingen gestart voor een nieuw complex studentwoningen op het campus terrein zelf. In 2018 zal de grond aan een marktpartij worden uitgegeven om verder aan de vraag naar woonruimte te voldoen.

Duurzaamheid

De EUR wil als universiteit maatschappelijk verantwoord functioneren. Daarvoor is een duurzaamheidsteam met deelname van alle units van het University Support Centre opgezet. Een mooi resultaat is het behalen van het duurzaamheidscertificaat BREEAM-NL eind december voor het ontwerp van de renovatie van het Tinbergen gebouw.

Goedkeuring is ook ontvangen voor het nieuwe Energie Efficiency Plan 2017-2020. Hierin zijn maatregelen beschreven om verdere energiebesparing te realiseren. Om de CO2 voetafdruk van de EUR te verkleinen is in 2017 het warmteverbruik gecompenseerd door carbon credits af te nemen van het Cookstoves Afrika project. Samen met de Universiteits-raad is een traject gestart om in 2018 duurzaamheid verder te verankeren in de nieuwe strategische visie.

Reputatie: een solide basis

Afgelopen jaar is ingezet op versterking van de reputatie van de Erasmus Universiteit. Via stakeholdersdialoog, merkontwikkeling,



mediarelaties en issue- en crisismanagement is planmatig ingezet op reputatiemanagement. De positie van de EUR in de internationale markt van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is verder verstevigd.

Ook alliantievorming - het zoeken van waardevolle samenwerking met partnerorganisaties ook buiten de sfeer van het Wetenschappelijk Onderwijs & Onderzoek - past binnen die ambitie. Die samenwerking is bijvoorbeeld zichtbaar in de Make it Happen-merkalliantie, waarbij de gemeente Rotterdam, Port of Rotterdam, Rotterdam Partners en de Erasmus Universiteit gezamenlijk de merkbelofte 'Make it happen' voeren. Deze partijen werken collectief aan verbetering van het internationale imago van de stad Rotterdam. Onder voorzitterschap van de gemeente Rotterdam is in 2017 ingezet op gezamenlijke contentcreatie en -distributie, merkactivatie en vergroting van de zichtbaarheid van Make it Happen (onder meer via MTV Europe MusicAwards 2016, TedXRotterdam, StreetArt-project).

Modern en aantrekkelijk werkgeverschap

Het is al enkele jaren duidelijk dat er op de arbeidsmarkt voor wetenschappelijk

personeel een 'war on talent' gaat ontstaan. De arbeidsmarkt trekt stevig aan en er is sprake van een begin van schaarste; ook voor de supportstaf. Niet voor niets investeert de EUR al enkele jaren gericht in werkgeverschap. Dit zal zich de komende jaren ook doorzetten.

De universiteit biedt niet alleen uitdaging op onderzoek en onderwijs. De EUR wil ook een aantrekkelijke werkomgeving zijn en randvoorwaarden scheppen om onze medewerkers, de academie en supportorganisatie te laten excelleren. Immers: gemotiveerde mensen 'make it happen'; zij doen onderzoek en verzorgen onderwijs van wereldklasse.

In dit moderne en aantrekkelijke werkgeverschap is talentmanagement van het personeel het fundament. Dit betekent het optimaal verbinden van human capital aan de ambities op het vlak van onderzoek en onderwijs. Dit vertaalt zich in de juiste mensen op de juiste plek, het bieden van perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en groei en uitstekende randvoorwaarden om binnen te functioneren. Dat gaat samen met aandacht en ontwikkeling van het leiderschap binnen de organisatie om deze ambities in de praktijk te brengen en mogelijk te maken. Dit moet resulteren in een professioneel werkklimaat met

internationale uitstraling, in combinatie met eersteklas faciliteiten op de campus.

In 2017 is verder geïnvesteerd in de carrièrelange loopbaan- en mobiliteitsontwikkeling van de staf. Daarbij lag vooral de nadruk op een belangrijk knelpunt binnen de organisatie: de ervaren werkdruk. Na een verdiepend onderzoek is een gericht Plan van Aanpak Werkdruk opgesteld dat ondersteunend en versnellend is voor de acties die in de faculteiten en diensten plaatsvinden. De vernieuwing van het belangrijkste sturingsinstrument, Resultaat & Ontwikkeling (R&O), is afgerond. De implementatie R&O zal in 2018 worden afgerond. Het krijgt een resultaatgerichte opvolging met strategische personeelsplanning.

Daarnaast is er verder gebouwd aan het beleid voor het versterken van onze (gender)diversiteit, de doorontwikkeling van leiderschap en de ondersteuning van de internationalisering.

Carrièrelange ontwikkeling

Career in Progress

Het programma Career in Progress draagt zorg voor nieuwe ontwikkelingen op het gebied van

Voorbeelden Mindset:

Career event voor PhD'ers en promovendi: Het event heeft als doel om de doelgroep vroegtijdig na te laten denken over de vervolgstap van hun carrière en hen te attenderen op de ondersteuningsmogelijkheden die de universiteit daarin biedt. Ongeveer 50 deelnemers hebben het career event bezocht. Het event is gewaardeerd met 7,6.

Career Week met als thema 'Share your knowledge': Dit leidde tot 550 inschrijvingen van medewerkers. Tijdens deze week werden workshops gegeven voor en door medewerkers. Medewerkers die zich aanmelden om een workshop aan te bieden over een werkgerelateerd onderwerp waarop ze kennis te delen hadden, kregen een training aangeboden in het geven van een workshop. In totaal was er een aanbod van 40 workshops gedurende de hele week. De week is door de deelnemers gewaardeerd met een 8,1.

Symposium voor leidinggevenden: Door middel van een plenaire sessie en twee workshopsrondes zijn leidinggevenden geïnformeerd over alle faciliteiten die Career in Progress biedt. Daarnaast zijn ze aangemoedigd om hun medewerkers regie te laten nemen over hun eigen loopbaan.

Trainingen gericht op de arbeidsmarkt: Medewerkers konden kosteloos deelnemen aan arbeidsmarktgerichte trainingen, zoals 'Your next step', 'LinkedIn' en 'Personal Branding en networking'. Voor leidinggevenden was er een training 'Leidinggeven aan Professionals'.

Tool voor leidinggevenden: Leidinggevenden hebben een handige tool ontvangen (waaier), waarin alle beschikbare HR-instrumentaria gerubriceerd staan naar loopbaanfase. Deze kunnen zo praktisch gekoppeld worden aan vragen en thema's die tijdens de (R&O)gesprekken aan de orde komen.

Voorlichting over Career in Progress: Op voorlichtingsbijeenkomsten aan Management Teams en workshops voor medewerkers is informatie over Career in Progress en alle beschikbare faciliteiten gedeeld. Deze workshops beoogden de medewerker d.m.v. diverse werkvormen aan het denken te zetten over de eigen loopbaan.



loopbaanontwikkelingen en arbeidsmobiliteit van het personeel en evalueert en verbetert al bestaande instrumenten en activiteiten. Op deze manier wordt gewerkt aan de duurzame inzetbaarheid van de staf.

Mindset: regie nemen

Het is een belangrijke pijler binnen het programma om medewerker en leidinggevende bewust te maken van de noodzaak omwerk te maken van en actief te sturen op loopbaanontwikkeling. Vervolgens is het belangrijk hen concrete handvatten te bieden hoe dit te realiseren.

Door het organiseren van events, het aanbieden van trainingen en het inzetten van communicatiemiddelen, kreeg dit in 2017 vorm.

Goede ondersteuning

De volgende voorzieningen bieden medewerkers goede ondersteuning bij het nemen van de regie over hun loopbaan:

- **Het persoonlijk carrièrebudget:**
De in 2016 ingevoerde regeling is geëvalueerd en na aanleiding daarvan verruimd. Het budget van 500 euro op jaarbasis kan de medewerker inzetten ter

verbetering van de arbeidsmarktpositie. Dit resulteerde in een stijging van het aantal aanvragen tot ongeveer 225 op jaarbasis;

- **Loopbaanadvies:**
Medewerkers kunnen kosteloos gebruik maken van loopbaanadvies. Deze dienstverlening is kwantitatief en kwalitatief geëvalueerd. De dienstverlening is gewaardeerd met een 8,3. Om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag, is de capaciteit uitgebreid.
- **Mobility manager:**
Medewerkers die weten welke loopbaanstap ze binnen of buiten de EUR ambiëren, kunnen de hulp inschakelen van de mobility manager. Deze heeft zicht op alle interne mogelijkheden en beschikt over een uitgebreid netwerk. Hij kan hulp bieden voor tijdelijke opdrachten, maar ook voor 'vaste' vacatures. Zonder de regie van de medewerkers over te nemen, helpt hij hen op weg om hun ambities waar te maken.
- **Career in Progress portal:**
De Career in Progress portal is de plek waar de medewerker alle informatie over loopbaanontwikkeling en arbeidsmobiliteit vindt. De portal is uitgebreid met o.a.
 - testimonials en filmpjes van medewerkers

die hun ambitie uitspreken of hun ervaringen delen met een loopbaanstap die ze gezet hebben;

- een competentie- en functieplattegrond die informatie geeft over alle functies binnen de EUR en de daarvoor benodigde competenties;
- regionaal netwerk 'Rotterdam werkt': een regionaal netwerk waarbinnen vrijwillige kandidaten en vacatures door deelnemende bedrijven worden uitgewisseld.

Niet alleen met het uitbouwen van de netwerken, maar ook met het verstevigen van de samenwerkingsverbanden, waaronder die met LDE, zijn loopbaan- en doorgroei mogelijkheden voor medewerkers uitgebreid en beter zichtbaar. Nieuw Resultaats- en Ontwikkelingscyclus (R&O): brede implementatie
De resultaats- en ontwikkelingscyclus zijn het (HR)basisinstrument waarmee de organisatie een evenwichtige toetsing op resultaat en (talent-) ontwikkeling wil realiseren. Hiermee stuurt de EUR bewust op talentontwikkeling en – management. De vernieuwing van dit instrument en de cyclus van performancemanagement blijkt vooral uit:

- de versterking van het cyclische karakter door een preview en review (bewust stilstaan bij je 'vloot');
- de sturing op talent en professionele ontwikkeling door beoordeling van competenties (OBP);
- uniformering van de beoordelingsschalen;
- het sturen op onderwijsprestaties/-talent.

welke nadrukkelijker vorm heeft gekregen in het nieuwe gedigitaliseerde formulier voor WP. Nadat in 2016 de laatste pilot succesvol was afgerond voor het WP, zijn in 2017 meerdere faculteiten gestart met de implementatie van Nieuw R&O. In 2017 is ook het gehele OBP hierop overgegaan. Bij de invoering is zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande werkwijze. Daardoor verliep de overgang naar de nieuwe systematiek soepel. Gebruikers zijn maximaal ondersteund met nieuwsbrieven, instructies, demo's, trainingen en inlooppreekuren.

Hoewel digitaliseren wennen is, onderschrijft het gros van de gebruikers het gemak: alle informatie is altijd beschikbaar voor de werknemer en de leidinggevende. Er zijn geen rondslingerende formulieren en het is makkelijk

rapporten te genereren op team- en/of organisatieniveau.

Hierdoor heeft de EUR in zijn geheel beter inzicht in en grip op het presteren en ontwikkelen van het personeel. Dit maakt gericht talentmanagement mogelijk. In 2018 gaan de laatste faculteiten over op Nieuw R&O. Uiteraard blijft continu verbeteren het devies.

Talentmanagement

Strategische Personeels Planning (SPP)

Het is de ambitie om inhoudelijke doelen te koppelen aan de juiste mensen. Om tegelijkertijd als organisatie en professional te excelleren, betekent ook bewust(er) sturen. Daar zijn kaders en instrumenten voor nodig. Ook in de doorontwikkeling van de P&C cyclus is een behoefte gesignaleerd om in begrotingen en strategische plannen een betere koppeling van inhoud en personele consequenties te krijgen (cijfers en inhoud). Nadat de afgelopen jaren voorzichtige pogingen zijn ondernomen, is de wens om gericht met SPP aan de slag te gaan sterk toegenomen. Er was echter nog geen sprake van een structurele 'planning' binnen de gehele EUR. Het ontbrak nog vaak aan een koppeling met de strategische doelstellingen. In 2017 is gestart met een fundamentele aanpak van SPP. In 2018 krijgen die door pilots verder vorm. Begeleiding vindt plaats door een landelijk expert. Enkele faculteiten en diensten hebben zich hiervoor aangemeld. De EUR nam in 2017 zitting in een werkgroep SPP door Sofokles.

Young talents & high potentials

In 2017 is een nieuwe lichter gestart van het high potential programma voor OBP: het 'Opportunity Program'. Hiermee stuurt de EUR gericht op gemotiveerde en talentvolle OBP'ers met managementpotentieel.

Een gericht Management Development-traject stelt medewerkers in staat een nieuwe carrièrestap te maken. Het programma is in 2017 herijkt en in juni 2018 zullen 8 kandidaten afstuderen.

Afgelopen jaar is ook besloten dat het succesvolle traineeprogramma 'Rotterdam Talent 4 Erasmus' een derde lichter krijgt in 2018. Doel van dit programma is maatschappelijk werkgeverschap. Hiermee wil de EUR jonge afgestudeerden zonder werkervaring een succesvolle start op de arbeidsmarkt bieden.

Ieder talent telt: diversiteit

In ons talentbeleid geven de EUR op verschillende manieren uitdrukking aan de strategische doelstelling van diversiteit en inclusie. Het EUR-brede programma Diversiteit & Inclusie is verdeeld over drie pijlers: personeel, onderwijs & studenten en wetenschap. De overall aansturing gebeurt vanuit het Diversity Office. In 2017 heeft ook iedere faculteit een Faculty Diversity Officer aangesteld. Ook heeft iedere faculteit een eigen plan van aanpak opgesteld om diversiteit en inclusie binnen het eigen organisatieonderdeel te bevorderen. Belangrijk aandachtspunt in de meeste plannen is gender diversiteit. Doel is het behalen van de streefcijfers voor vrouwelijke gewoon hoogleraren in 2020 (20%) en 2025 (25%). De Diversity Officer ondersteunt bij de uitvoer van de plannen en werkt nauw samen met het centrale Diversity Office. HR bouwt verder aan het diversiteitsbeleid op gebied van personeel, daarbij ligt de focus de komende jaren op genderdiversiteit, ofwel betere vertegenwoordiging van vrouwen in hogere academische posities. In 2017 is daarvoor een dedicated beleidsadviseur HR aangesteld.

Het volgende is gerealiseerd:

- het verbreden van de zwangerschapsregeling naar alle vrouwelijke UD's en UHD's en het bieden van maatwerk;
- implementatie van de Westerdijk-regeling en het aanbieden van twee extra plekken bovenop de Westerdijk Talentimpuls om daarmee alle faculteiten en instituten te kunnen bedienen;
- een uiterst succesvolle eerste editie van het Erasmus Women in Academia programma, een speciaal persoonlijk ontwikkelingsprogramma gericht op vrouwelijke academische staf;
- vaststellen van een plan voor het ontwikkelen van implicit bias trainingen voor de gehele organisatie (te realiseren in 2018);
- uitvoering van een analyse op beloningen binnen de academie gericht op man-vrouw verschillen;
- meer aandacht voor de LHBTI-gemeenschap door aandacht hieraan te geven op belangrijke dagen door het vlaggen met een speciaal ontworpen EUR-regenboogvlag;
- in het kader van Lead Your Future is een GirlPower evenement georganiseerd op de campus, om meisjes van de middelbare scholen uit te dagen een carrière te

overwegen in de wetenschap, door hen te koppelen aan hoogleraren.

Het diversiteitsbeleid op gebied van HR richt zich in eerste instantie op gender. Talentontwikkeling- en management wordt gericht op een ieder, het gaat immers in de breedte om de juiste mensen op de juiste plek.

Het programma Diversity & Inclusion loopt de komende jaren door, waarbij financiering zeker is gesteld. Op basis daarvan kunnen de stappen worden gezet die nodig zijn om de streefcijfers en doelen op het gebied van gendergelijkheid in de academie te bereiken.

Duurzame inzetbaarheid

Aanpak van de werkdruk

Einde 2017 is er een gericht plan van aanpak werkdruk opgeleverd. Dit was het sluitstuk van een proces dat begin 2017 van start ging met het opstellen van plannen per faculteit en per dienst op basis van de uitkomsten van het periodieke medewerkersonderzoek in 2016. Hieruit bleek dat de beleving van werkdruk divers was. Gemiddeld was er echter sprake van een hoge werkdruk binnen de EUR.

Op basis van dit signaal heeft het lokaal overleg met de medezeggenschap (EUROPA en Universiteitsraad, verenigd in de Werkgroep Werkdruk) een kwalitatief onderzoek opgezet naar de werkdruk binnen de EUR. Dit onderzoek, samen met de plannen van aanpak uit de organisatieonderdelen, vormde de basis voor het EUR-brede Plan van Aanpak Werkdruk dat in samenwerking met de organisatie tot stand is gekomen. Hiermee hebben we concreet gevolg gegeven om breed ervaren knelpunten in de sector, en zeker binnen de EUR, beheersbaar te maken.

Het EUR-brede Plan van Aanpak Werkdruk is een versneller en aanjager van de maatregelen die de faculteiten en diensten nemen. Op basis van concrete doelen zal de universiteit actief met de faculteiten en diensten in 2018 en 2019 aan de slag gaan met de werkdruk. In die aanpak komen ook onderliggende thema's lerenderwijs aan de orde. Te denken valt aan loopbaanbeleid, communicatie en cultuur. Natuurlijk moet ook een vinger aan de pols gehouden worden door specifieke meting van de effecten.



Vitaal@work is opgezet door Erasmus Sport samen met de bewegingsconsultants van Zilveren Kruis. Het concept wordt ook uitgerold bij DSM, de universiteit van Eindhoven en binnenkort komen er nog enkele universiteiten langs om het concept te leren kennen. Volgens Zilveren Kruis heeft de Erasmus Universiteit met Vitaal@work een van de meest succesvolle vitaliteitsconcepten van Nederland in handen. In 2018 zullen er, facultatief, sessies voor kleine groepen worden aangeboden en diverse clinics over blessurepreventie en voeding. Op deze manier sluit het programma nog beter aan bij de wensen van alle gebruikers.

Vitaliteit

In breder perspectief hecht de EUR waarde aan de vitaliteit van haar medewerkers. Al enkele jaren voert de universiteit gericht beleid om deze vitaliteit te behouden en waar nodig verder te ondersteunen. Te denken valt daarbij aan een jaarlijkse sportdag en een health-check.

Vitaal@work

Dit concept startte als try-out in 2016 en is inmiddels een groot succes. Inspelend op de trend dat EUR medewerkers minder vaak naar de sportfaciliteiten kwamen, is begonnen met bewegessessies op de werkplek door instructeurs van Erasmus Sport. Onder het motto "No-Sweat guaranteed" bewegen de medewerkers ongeveer 25 minuten onder leiding van een instructeur. Omkleden is niet nodig dus de sessies zijn zeer laagdrempelig. Startend met 6 groepssessies per week in 2016, deden er eind 2017 ruim 50 groepjes medewerkers wekelijks mee aan deze Vitaal-sessies. Ook op ISS en op de medische faculteit worden sessies gegeven. Dit betekent dat ongeveer 450 medewerkers wekelijks bewust bewegen, tips krijgen om zelf meer te bewegen, zithouding etc.

Sportpassen medewerkers

EUR medewerkers kunnen tegen een sterk gereduceerd tarief gebruik maken van de sportfaciliteiten van de universiteit. Na een jarenlang licht dalende trend in het aantal sportpassen dat medewerkers afnamen, is er sinds 2016 weer een stijging zichtbaar. Vitaal@work heeft daar een belangrijke bijdrage aan geleverd. Mensen krijgen vanwege de sessies zin om meer te doen, men vormt koppels tijdens de sessies voor squash, fitness en spinning. Tussen 2016 en eind 2017 steeg het aantal actieve sportpassen onder EUR medewerkers van 480 naar 590.

Leiderschap

Eerste leergang Nieuw Academisch Leiderschap

In 2017 is de eerste keer de vernieuwde leergang Academisch Leiderschap uitgevoerd. Twee groepen (NL en EN) hebben de leergang, die ook geldt als managementkwalificatie, met succes afgerond. Dit jaar was een pilotjaar, dat met zeer positieve evaluaties is afgerond. Besloten is om het in dezelfde vorm, met enkele aanpassingen, voort te zetten voor 2018. De veranderende context binnen de

academie, de strategische ambities van de EUR en de instroom van een nieuwe generatie medewerkers vragen om modern en verbindend leiderschap. Een leidinggevende kan het verschil maken in de ontwikkeling en de prestaties van medewerkers en hun welbevinden. Goed leiderschap is van essentieel belang binnen de EUR. In de nieuwe leergang is daarom een verbreding gemaakt van alleen persoonlijk leiderschap naar de brede context van leidinggeven binnen de EUR. Dit biedt een breed aanbod van de basis van persoonlijk leiderschap en communicatie/intervisie en praktische management-fundamentals (HR en R&O, Financieel Management, EU Grants, Valoriatie en Diversiteit).

Supporting Ambitions Together

Voor OBP-leidinggeven is er in 2017 verder ingezet op het organisatieontwikkelingsprogramma 'Supporting Ambitions Together'. Hierin wordt binnen het programma Topsupport gewerkt aan sturing op verandering van houding en gedrag van de supportstaf via kernwaarden. Binnen het programma is een gericht aanbod voor OBP-leidinggeven ontwikkeld dat in 2017 is uitgevoerd. Meer dan 100 supportmanagers hebben van april tot december aan 67 ontwikkelactiviteiten deelgenomen. De evaluatie was goed en de waardering bedroeg gemiddeld 7,6. Daarnaast zijn er meerdere collectieve bijeenkomsten geweest. Hierin zijn visies uitgewisseld en heeft men geleerd van elkaar. Ook is inspiratie opgedaan door diverse sprekers. Einde 2017 is dit programma afgerond. De conclusie was dat er een stevige stap in de richting is gezet qua kernwaardige cultuur die wordt nagestreefd binnen de support. Er is een stevig netwerk gelegd tussen de supportmanagers. Dit bood een stevig fundament om samen te sturen op organisatiedoelstellingen en onderling gedrag bespreekbaar te maken. Duidelijk is dat er een vervolg moet komen om deze ontwikkeling verder uit te bouwen. In 2018 wordt dit nader bepaald.

Internationalisering

In aanvulling op de specialist Internationalisering die o.a. begeleiding biedt aan internationale medewerkers die naar Rotterdam komen en het immigratieproces begeleidt, is een senior

beleidsadviseur Internationalisering aangesteld. De beleidsadviseur heeft een vertaling van de internationaliseringsambities verwerkt in een strategisch HR plan. Dit wordt gevoed door een eerdere verkenning op HR-beleid en het strategische programma Internationalisering, en dient ondersteuning te geven aan die ambities van de EUR. Daarbij zijn op verschillende onderwerpen resultaten geboekt.

▪ **Continuering HRS4R Logo (Human Resources Strategie for Researchers)**

De EUR heeft met succes de interne audit van de HRS4R-procedure afgerond. Het kan hierdoor het logo blijven voeren in de werving. Met het logo draagt de EUR internationaal uit een goed werkgever te zijn voor onderzoekers. Het logo is ook een pré bij het aanvragen van Europese subsidies door onderzoekers. Hiermee toont de EUR aan de randvoorwaarden voor goed HR beleid voor onderzoekers op orde te hebben.

▪ **Dual Career**

De EUR investeert in het aantrekken en behouden van internationaal toptalent. Het vinden van werk voor de meekomende partner speelt hierin een belangrijke rol. In LDE-verband zijn de handen ineen geslagen om een Dual Career Programma te bieden. Het programma voorziet in ondersteuning bij de oriëntatie-, trainings- en netwerkfase bij het vinden van een baan voor de partner van de EUR-medewerker.

▪ **Hulp aan wetenschappers die gevlucht zijn**

Hulp aan collega's in de wereld die hun land hebben moeten ontvluchten is een vanzelfsprekendheid voor de EUR. In 2017 is aan drie wetenschappers (Scholars at Risk) een beurs verstrekt via UAF, de organisatie die vluchtelingstudenten en onderzoekers op weg helpt om in Nederland een bestaan op te bouwen.

De EUR heeft ook meegedaan aan een survey onder internationale medewerkers waarin onderzocht is wat hun ervaringen en behoeften zijn als zij bij ons werken. De uitkomsten zijn verwerkt in het eerder genoemde strategisch plan Internationalisering.



5 Finanziën



5 Financiën

Het geconsolideerde financiële resultaat van de EUR over 2017 is M€ 7,8. In de begroting is 2017 uitgegaan van een geconsolideerd resultaat van M€ -2,1. Hiermee valt de realisatie van 2017 M€ 9,9 positiever uit dan verwacht.

Baten

De verschillen ten opzichte van de begroting in de batenkant zitten vooral in:

- een stijging van de Rijksbijdrage van M€ 7,6 onder andere door de compensatie van stijging loon- en prijspeil vanuit OCW en meer bekostiging van graden;
- de collegegelden zijn lager M€ 0,9 uitgekomen;
- de baten werk in opdracht van derden is M€ 14,3 hoger uitgekomen;
- de overige baten is M€ 7,0 positief uitgekomen.

Lasten

De verschillen ten opzichte van de begroting in de lastenkant zitten vooral in:

- de personeelslasten zijn M€ 21,7 hoger uitgevallen dan de begroting. Dit komt vooral door groei van het eigen personeelsbestand met

3% (M€ 13,2). Daarnaast is er een stijging van personeel niet in loondienst van M€ 8,1;

- de huisvestingslasten inclusief afschrijvingen zijn M€ 0,9 lager uitgevallen;
- de overige lasten, financiële baten en lasten en belastingen zijn in totaal M€ 2,7 lager uitgevallen.

Het resultaat bij aandeel van derden is hoger uitgevallen en komt eindelijk uit op M€ 8,0. Dit is toe te schrijven aan het Erasmus MC. Ten opzichte van de begroting 2017 is dat M€ 5,0 hoger. Het uiteindelijke nettoresultaat over 2017 komt hiermee uit op M€ -0,2 bij een begroting 2017 van M€ -5,1. Dit is een verschil van M€ 4,9.

Tabel 5.1: Kengetallen

| Kengetallen in M€ | Rekening 2016 | Rekening 2017 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Planning 2019 | Planning 2020 | Planning 2021 | Planning 2022 |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Resultaat | 27,3 | 7,8 | -2,1 | -3,0 | 6,8 | 6,4 | 17,1 | 17,1 |
| Nettoresultaat | 27,1 | -0,2 | -5,1 | -7,4 | -0,7 | -0,8 | 10,9 | 10,9 |
| Rijksbijdrage | 272,6 | 278,5 | 270,9 | 287,3 | 287,4 | 289,2 | 291,1 | 291,1 |
| Collegegelden | 53,9 | 58,6 | 59,5 | 61,4 | 63,0 | 64,7 | 66,4 | 66,4 |
| Baten werk i.o.v. derden | 177,0 | 186,9 | 172,6 | 169,0 | 174,5 | 183,2 | 187,1 | 187,1 |
| Overige baten | 86,3 | 92,9 | 85,9 | 104,6 | 110,0 | 111,3 | 117,1 | 117,1 |
| Totaal baten | 589,8 | 616,9 | 588,9 | 622,2 | 634,9 | 648,4 | 661,7 | 661,7 |
| Eigen Vermogen | 275,2 | 275,0 | 273,0 | 269,9 | 276,8 | 283,1 | 300,3 | 300,3 |
| Liquiditeit | 98,3 | 108,2 | 111,1 | 112,6 | 53,0 | 52,9 | 41,3 | 41,3 |
| Langlopende schulden | 9,3 | 9,2 | 0,6 | 0,6 | 19,9 | 16,0 | 1,4 | 1,4 |
| Balans totaal | 410,8 | 418,6 | 415,5 | 414,0 | 439,1 | 442,8 | 427,6 | 427,6 |
| Gemiddeld aantal fte's | | | | | | | | |
| WP | 2.440,93 | 2.598,44 | 2.525,24 | 2.647,50 | 2.608,49 | 2.572,10 | 2.544,29 | 2.544,29 |
| OBP | 1.653,97 | 1.745,89 | 1.646,01 | 1.740,64 | 1.712,23 | 1.700,86 | 1.678,32 | 1.678,32 |
| Overig personeel | 341,05 | 347,9 | 436,75 | 438,05 | 441,05 | 442,05 | 443,05 | 443,05 |
| Gemiddeld aantal studenten | 24.451 | 25.922 | 24.831 | 25.092 | 25.396 | 25.740 | 26.025 | 26.313 |
| Current Ratio | 130,1% | 126,3% | 123,2% | 120,6% | 73,3% | 73,1% | 75,3% | 75,3% |
| Solvabiliteit | 72,2% | 70,8% | 71,3% | 69,4% | 69,3% | 67,8% | 73,3% | 73,3% |

De EUR scoort op het vlak van liquiditeit, solvabiliteit en andere ratio's een gunstiger beeld dan het sectorgemiddelde. Vanuit OCW zijn er signaleringsgrenzen vastgesteld voor de current ratio (50%) en de solvabiliteit¹ (30%). Op beide ratio's scoort de EUR hoger.

Tabel 5.2: Resultaten 2017

| in M€ | Rekening 2016 | Rekening 2017 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Planning 2019 | Planning 2020 | Planning 2021 | Planning 2022 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rijksbijdrage | 262,6 | 269,4 | 270,9 | 287,3 | 287,4 | 289,2 | 291,1 | 291,1 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies 10,4 | 10,4 | 9,1 | | | | | | |
| Collegegelden | 53,9 | 58,6 | 59,5 | 61,4 | 63,0 | 64,7 | 66,4 | 66,4 |
| Baten werk i.o.v. derden | 177,0 | 186,9 | 172,6 | 169,0 | 174,5 | 183,2 | 187,1 | 187,1 |
| Overige baten | 86,3 | 92,9 | 85,9 | 104,6 | 110,0 | 111,3 | 117,1 | 117,1 |
| Totaal baten | 589,8 | 616,9 | 588,9 | 622,2 | 634,9 | 648,4 | 661,7 | 661,7 |
| Personeelslasten eigen personeel | 341,0 | 370,5 | 357,3 | 383,2 | 388,3 | 391,6 | 393,3 | 393,3 |
| Personeel niet in loondienst | 26,7 | 32,2 | 23,8 | 27,0 | 19,3 | 20,1 | 19,7 | 19,7 |
| Afschrijvingen | 50,7 | 36,7 | 34,2 | 36,2 | 37,8 | 42,3 | 39,7 | 39,7 |
| Huisvestingslasten | 31,9 | 29,1 | 32,5 | 29,1 | 18,6 | 19,8 | 18,9 | 18,9 |
| Overige lasten | 121,8 | 140,3 | 142,7 | 150,5 | 164,4 | 168,7 | 173,3 | 173,3 |
| Totaal lasten | 572,2 | 606,8 | 590,4 | 626,0 | 628,5 | 642,5 | 645,0 | 645,0 |
| Saldo | 17,6 | 8,1 | -1,6 | -3,8 | 6,4 | 6,0 | 16,7 | 16,7 |
| Financiële baten en lasten | 9,7 | -0,3 | -0,5 | 0,8 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Resultaat | 27,3 | 7,8 | -2,1 | -3,0 | 6,8 | 6,4 | 17,1 | 17,1 |
| Aandeel derden in resultaat | 0,2 | 8,0 | 3,2 | 4,5 | 7,6 | 7,1 | 6,2 | 6,2 |
| Netto resultaat | 27,1 | -0,2 | -5,3 | -7,5 | -0,7 | -0,7 | 10,9 | 10,9 |

Realisatie t.o.v. uitkomsten 2016

Vergeleken met het nettoresultaat 2016 (M€ 27,1) is het resultaat in 2017 M€ 27,3 lager. Dit komt omdat er in 2016 diverse incidentele meevallers waren. Dit verklaart voor ongeveer M€ 25,4 het positieve resultaat van 2016:

- een van btw met terugwerkende kracht (M€ 7,6);
- vrijval en onttrekking vanuit personele voorzieningen (M€ 7,2);
- extra afschrijving op huisvesting als gevolg van de ontwikkeling van de campus (M€ 3,2);
- vertraging in de uitvoering van projecten in

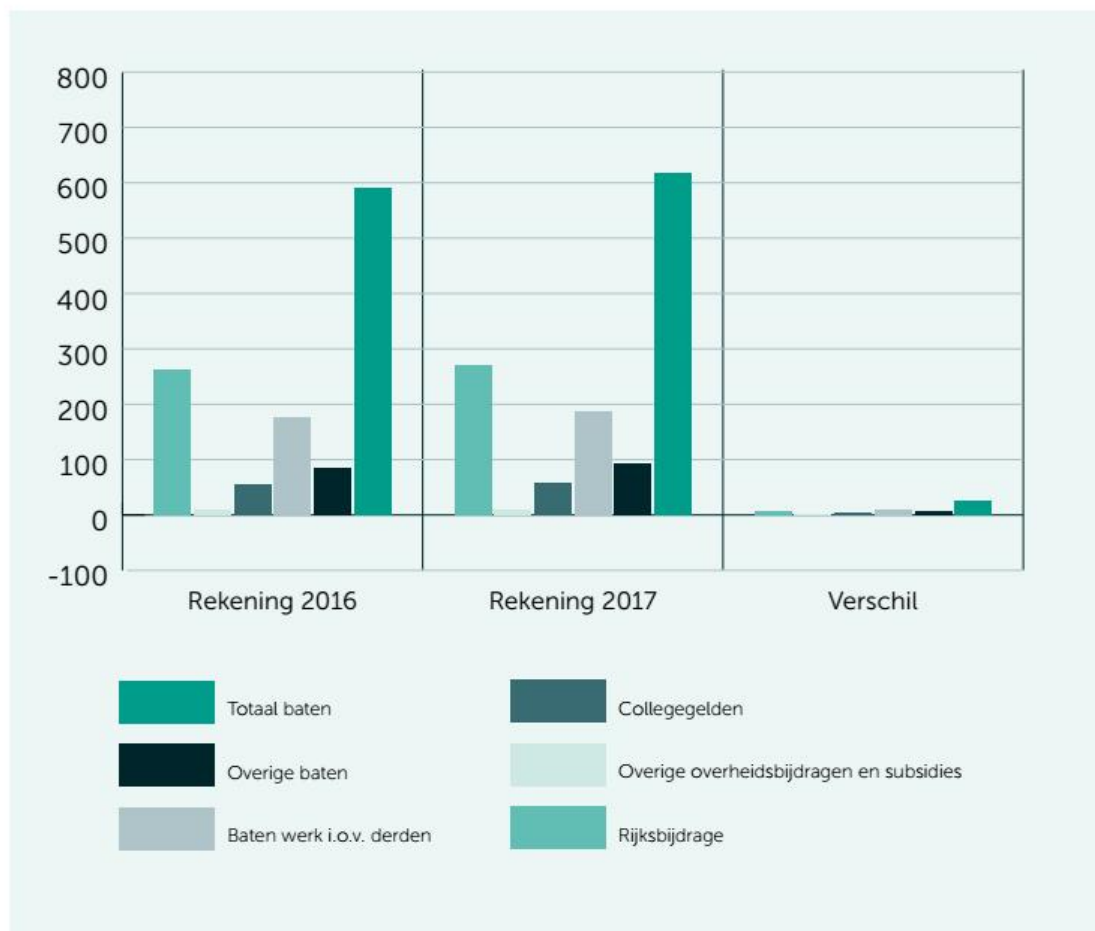
het kader van de Wet studievoorschot hoger onderwijs (M€ 4,5);

- vertraging in de uitvoering van de strategische projecten (M€ 3,6);
- voordelige resultaten bij faculteiten en bv's (M€ 5,7).

Gecorrigeerd voor deze incidentele meevallers is het nettoresultaat in 2017 M€ 1,9 lager ten opzichte van 2016 (gecorrigeerd geconsolideerd resultaat 2016 is M€ 1,7).

¹ Het ministerie van OCW gaat uit van solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva). Voor vergelijkingsdoeleinde volgt de EUR deze berekening en zijn de cijfers aangepast.

Grafiek 5.1: Vergelijking 2016 en 2017 baten



De personeelslasten van het eigen personeel liggen M€ 29,5 boven het niveau van 2016. Deze stijging is het gevolg van de groei van het aantal medewerkers, zowel bij het WP als het OBP. Ten opzichte van het aantal fte in 2016 is het personeelsbestand, inclusief Erasmus MC, met 6% gegroeid. Het gaat hierbij om totaal 256,28 fte. Deze groei is ongeveer gelijk over het WP en OBP. Het overige personeel, medewerkers van de EUR Holding, RSM BV en Erasmus Sport, is met 2% gegroeid. De groei van het aantal personeelsleden valt bijna geheel toe te schrijven aan de faculteiten. Het personeel niet in loondienst is ten opzichte van 2016 met M€ 5,5 gestegen. In het personeel niet in loondienst zit ook onderzoek en onderwijsgevend personeel die niet in dienst zijn bij de EUR maar die door middel van een gastvrijheidsovereenkomst tijdelijk onderzoek of onderwijs geven aan de EUR. Daarnaast zijn er in 2017 investeringen gedaan in ICT in het kader van 'Basis IT op orde' en het project CMS.

Hiervoor is tijdelijk personeel ingehuurd. In 2017 is er een bedrag van M€ 0,4 opgenomen als voorziening transitievergoeding. Naar aanleiding van de gewijzigde cao wordt per 1-1-2018 de transitievergoeding ingevoerd. Dit betekent dat medewerkers bij einde dienstverband een vergoeding ontvangen. Hierbij is de cumulatie van transitievergoeding en de aansluitende BWNU-uitkering² bij ontslag wegens bedrijfseconomische redenen uitgesloten.

De huisvestingslasten zijn in 2017 M€ 2,8 lager uitgevallen dan in 2016. Dit komt vooral door lagere huurlasten van M€ 1,2.

De overige lasten liggen M€ 18,5 hoger dan in 2016. Dit komt vooral door hogere kosten voor inventaris en apparatuur met een stijging van M€ 12 ten opzichte van 2016. Daarnaast zijn er onder andere hogere reis- en verblijfkosten (M€ 4,9) welke verklaard kan

² Het ministerie van OCW gaat uit van solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva). Voor vergelijkingsdoeleinde volgt de EUR deze berekening en zijn de cijfers aangepast.

worden door een groei in het personeel. De uitbesteede werkzaamheden zijn toegenomen met M€ 9,2 en de algemene kosten zijn gestegen met M€ 6,3 ten opzichte van 2016. Daarnaast zijn er bij aantal andere categorieën kleinere afwijkingen ten opzichte van 2016 het gaat hierbij om een totaal van M€ 13,9 aan lagere kosten.

Realisatie versus begroting 2017

De begroting voor 2017 liet een nadelig nettoresultaat van M€ 5,1 zien. De belangrijkste oorzaken hiervoor waren:

- voorinvesteringen in de kwaliteit van het onderwijs van M€ 11,0 in het kader van de Wet studievoorschot hoger onderwijs;
- extra structurele investeringen in de IT-infrastructuur van M€ 1,5;
- een extra uitputting van M€ 2,0 van de jaarlijkse strategische reserve.

In de loop van 2017 werd zichtbaar dat het nadelige resultaat te voorzichtig was geschat. Het geconsolideerde resultaat ligt M€ 9,9 boven de begroting. Zoals in de inleiding is aangegeven wordt dit resultaat grotendeels

verklaard doordat er een aantal meevallers aan de batenkant zijn en resultaat op deelnemingen en Erasmus MC.

De inkomsten uit de Rijksbijdrage en collegegelden liggen M€ 7,6 boven de begroting onder andere door loon- en prijsbijstelling. De herontwikkeling van de campus wordt gerealiseerd in het project CiO. In 2017 bleek de btw-teruggave M€ 2,0 hoger uit te komen dan vooraf was verwacht. De kosten van huisvesting lagen in 2017 echter M€ 3,4 lager dan de begroting.

De werkmaatschappijen op Woudestein hebben in 2017 gezamenlijk een negatief resultaat van M€ 0,2 bereikt. Dit komt door een positief resultaat de EUR Holding € 350K en RSM BV € 363K. De faculteiten hebben een negatief resultaat gedraaid van 900K. De medische faculteit heeft een positief resultaat € M 8,0 van ten opzichte van de begroting door onder andere loon- en prijscompensatie. Daarnaast waren de afschrijvingen lager. In 2016 heeft er een impairment op een laboratorium plaatsgevonden van M€ 16,1. Dit heeft een doorwerking in volgende boekjaren met een lagere afschrijving. Ten tijden van het opstellen van de begroting 2017 was dit nog niet bekend en daardoor niet verwerkt.



Tabel 5.3: Geconsolideerde balans 2015-2022

| Balance in M€ | Rekening 2016 | Rekening 2017 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Planning 2019 | Planning 2020 | Planning 2021 | Planning 2022 |
|--------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activa | | | | | | | | |
| Vaste activa | | | | | | | | |
| Immateriële vaste activa | 6,0 | 5,1 | 5,1 | 4,1 | 3,2 | 2,3 | 1,4 | 1,4 |
| Materiële vaste activa | 256,9 | 268,4 | 261,7 | 255,6 | 340,3 | 343,9 | 340,1 | 340,1 |
| Financiële vaste activa | 3,1 | 2,5 | 2,6 | 2,1 | 1,6 | 1,1 | 0,6 | 0,6 |
| Totaal vaste activa | 266,0 | 276,0 | 269,4 | 261,9 | 345,1 | 347,3 | 342,1 | 342,1 |
| Vlottende activa | | | | | | | | |
| Voorraden | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Vorderingen uit collegegeld | 1,1 | 1,5 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| Overige vorderingen | 36,4 | 36,8 | 33,8 | 38,2 | 39,5 | 41,2 | 42,7 | 42,7 |
| Liquide middelen | 98,3 | 108,2 | 111,1 | 112,6 | 53,0 | 52,9 | 41,3 | 41,3 |
| Totaal vlottende activa | 135,9 | 142,6 | 146,2 | 152,2 | 94,0 | 95,5 | 85,5 | 85,5 |
| Totaal activa | 401,9 | 418,6 | 415,5 | 414,0 | 439,1 | 442,8 | 427,6 | 427,6 |
| Passiva | | | | | | | | |
| Eigen vermogen | 274,9 | 275,0 | 273,0 | 269,9 | 276,8 | 283,1 | 300,3 | 300,3 |
| w.v. Algemene reserve | 112,0 | 109,7 | 117,1 | 121,1 | 129,7 | 134,0 | 145,6 | 145,6 |
| Bestemde Reserves Publiek | 126,6 | 128,5 | 119,0 | 111,5 | 107,7 | 105,9 | 106,9 | 106,9 |
| Bestemde Reserves Privaat | 34,8 | 35,2 | 35,2 | 35,6 | 37,5 | 41,3 | 45,8 | 45,8 |
| Bestemmingsfonds Privaat | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| Wettelijke reserve | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Voorzieningen | 21,9 | 21,5 | 23,3 | 17,3 | 14,1 | 13,0 | 12,4 | 12,4 |
| Langlopende schulden | 0,6 | 9,2 | 0,6 | 0,6 | 19,9 | 16,0 | 1,4 | 1,4 |
| Kortlopende schulden | 104,5 | 112,9 | 118,7 | 126,2 | 128,3 | 130,7 | 113,5 | 113,5 |
| Totaal passiva | 401,9 | 418,6 | 415,5 | 414,0 | 439,1 | 442,8 | 427,6 | 427,6 |

Het vermogen van de EUR ligt voor het grootste deel besloten in gebouwen en terreinen en in liquide middelen. Door de investeringen in de campus op Woudestein (CIO I, II en III) nemen de materiële vaste activa over de jaren heen toe. De snelheid waarmee de vastgoedprojecten worden uitgevoerd is lager dan vooraf werd verwacht voor 2017. De liquide middelen zijn ten opzichte van de beginstand 2017 met M€ 9,9 toegenomen. De verwachting was dat er in 2017 externe financiering aangetrokken zou moeten worden. Gezien de aanwezige liquide middelen en het tempo van de vastgoedinvesteringen is dat niet nodig geweest.

De totale voorzieningen zijn in 2017 met M€ 0,1 afgenomen ten opzichte van beginstand

2017. De personeelsvoorziening is toegenomen met M€ 0,3 en bij de voorziening verlieslatende contracten was sprake van een vrijval van M€ 0,4 waardoor de eindstand van deze voorziening uitkomt op M€ 0,1. In de milieu- en sloopvoorzieningen hebben geen mutaties plaatsgevonden in 2017.

Voor de personeelsvoorziening (onderdeel werkloosheidsbijdrage) heeft er in 2017 een schattingswijziging plaatsgevonden. Voor deze voorziening bleek dat deze voor een te hoog bedrag (M€ 0,2) in de balans was opgenomen. Conform RJ145 is deze schattingswijziging in de winst en verliesrekening verwerkt.

Tabel 5.4: Declaraties bestuursleden

| | Voorzitter CvB | Rector magnificus | Lid CvB | Lid CvB a.i. |
|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| Representatiekosten * | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| Reis- en verblijfskosten binnenland ** | € 6.135 | € 9.430 | € 6.981 | € 377 |
| Reis- en verblijfskosten buitenland | € 5.467 | € 4.808 | € 1.836 | € - |
| Overige kosten | € 118 | € 474 | € - | € - |
| Totaal | € 11.720 | € 14.711 | € 8.817 | € 377 |

* Bestuurders ontvangen een vaste bruto toelage waaruit alle representatiekosten worden betaald: Vz CvB, € 9.420; RM bruto € 6.820 per jaar, lid CvB bruto € 8.666 per jaar.

** Conform afspraak tussen CvB en RvT

Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2017

Naar aanleiding van de brief van de Staatssecretaris van OCW van 25 november 2011 inzake transparantie declaraties en declaratievoorschriften zijn onderstaand de declaraties opgenomen van het College van Bestuur over 2017. Deze zijn in overeenstemming met de interne richtlijnen. De algemene declaratierichtlijn geldt ook voor de bestuurders.

Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf heeft als doel inzicht te geven in de manier waarop de EUR omgaat met de (financiële) gevolgen van het gevoerde en te voeren beleid. Deze paragraaf geeft inzicht in de toekomstige ontwikkelingen, in het exploitatieresultaat, investeringen en de vermogensontwikkeling.

Het financieel-economisch beleid van de EUR is erop gericht de continuïteit van de bedrijfsprocessen in financiële zin te waarborgen. Een gebalanceerde middelenverdeling, structureel sluitende begrotingen en een gezonde liquiditeit (hoger dan de signaleringsgrens van OCW) en solvabiliteit zijn de belangrijkste uitgangspunten. Tekorten zijn uitsluitend planmatig en tijdelijk van aard.

De komende jaren worden er door de EUR grote investeringen gedaan in de verdere ontwikkeling van de Campus en onderwijsontwikkeling en -innovatie. Om de continuïteit van de organisatie te realiseren is het van belang dat er goede sturing is op de bedrijfsvoering.

In deze paragraaf wordt nader in gegaan op:

- de verwachte investeringen en het effect daarvan op kengetallen, waaronder liquiditeit;
- de manier waarop de liquiditeiten worden beheerd;
- het rentemanagement;
- de financieringsbehoefte.

Daarnaast zijn de kengetallen, inclusief het gemiddeld aantal studenten, van de Erasmus Universiteit te vinden in hoofdstuk 5 financiën (tabellen 5.1 tot en met 5.3). Een overzicht van de personele bezetting wordt beschreven in bijlage 4 personeelssamenstelling. Informatie over bestuur en management is te vinden in bijlage 1 bestuur en medezeggenschap.

Strategisch plan 2014-2018

Het Strategisch Plan 2014-2018 'Impact and Relevance' kent grote ambities. Internationalisering, maatschappelijke relevantie en impact zijn hierin kernthema's. Grote investeringen in onderwijs en onderzoek, maar ook in de (campus-)infrastructuur en ondersteuning zijn nodig om deze doelen

Tabel 5.5: Uitgaven 2014-2018

| Uitgaven strategie 2018 (in K€) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Totaal |
|---------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Internationalisering | 85 | 327 | 1.291 | 1.083 | 1.615 | 4.400 |
| Online Onderwijs | 112 | 2.317 | 3.271 | 2.398 | 6.150 | 13.471 |
| Topsupport | 115 | 2.510 | 3.082 | 3.308 | 2.360 | 11.321 |
| Studiekwaliteit en studiesucces | 13 | 136 | 121 | 412 | 353 | 1.009 |
| Impact & Relevance | - | 452 | 725 | 697 | 420 | 4.100 |
| Totaal | 325 | 5.742 | 8.490 | 7.898 | 10.153 | 32.608 |



te kunnen realiseren. Een groot aantal programma's en projecten zijn bijna afgerond om de ambities te kunnen waarmaken. Vele zijn meerjarig en zullen ook de komende jaren nog doorlopen. Voor de strategie wordt in totaal M€ 32,6 geïnvesteerd. Een ander voorbeeld zijn de investeringen in het kader van de Wet Studievoorschot. In totaal wordt de komende jaren nog M€ 16 geïnvesteerd om op een totaal van M€ 25,1 te komen in 2021.

Campus in Ontwikkeling (CiO)

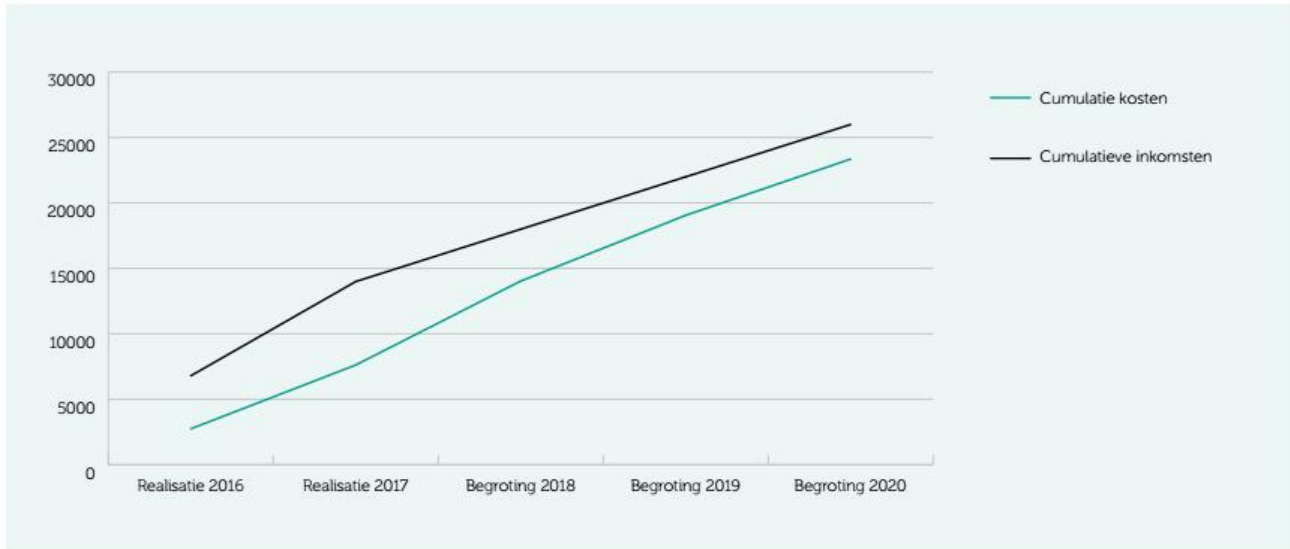
Eind 2010 heeft de EUR besloten om de campus Woudestein te ontwikkelen tot een campus van internationale allure waar het aangenaam studeren en werken is. Het totale programma is in een aantal fases opgedeeld. In 'Campus in ontwikkeling I' (CiO I) is gebouwd aan een nieuw campushart en aan de basisinfrastructuur. CiO II is gericht op de vernieuwing en instandhouding van de onderwijsvoorzieningen, kantoren en het creëren van nieuwe voorzieningen. In 2017 is CiO II afgerond en is er gestart met CiO III. De renovatie van de monumentale hoogbouw (Tinbergen gebouw) neemt, naast de renovatie van het Van der Goot gebouw, in CiO III een prominente plaats in. Ook het realisatie van een nieuwe sportfaciliteit is voorzien in deze fase van de campusontwikkeling. Daarnaast krijgt duurzaamheid in CiO III wederom veel aandacht. Voor de resterende periode van 2018-2021 is een investeringsbedrag van M€ 169 voorzien. Het CiO programma is een omvangrijk en complex programma met diverse risico's. Deze risico's doen zich op meerdere vlakken voor,

maar zeker ook op financieel gebied. Om het risicomanagement binnen de EUR verder te verbeteren is eind 2017, ter afsluiting van CiO II, een risicoanalyse gemaakt waarbij onderzoek is gedaan naar de risicoaanpak en de risicoorganisatie van het investeringsprogramma CiO III. Deze analyse is uitgevoerd door Twystra & Gudde en heeft zich gericht op zowel het programma- als op projectniveau. Hieruit is een aantal verbeterpunten voortgekomen die vanaf 2018 worden geïmplementeerd. Naast Woudestein kent ook Hoboken een ambitieus investeringsprogramma. De komende jaren staat vernieuwing van het faculteitsgebouw hoog op de agenda naast fase 2 van het onderwijscentrum.

Studievoorschotmiddelen

In 2015 is de Wet Studievoorschot hoger onderwijs (studievoorschotmiddelen) in werking getreden waarmee de basisbeurs voor studenten is verdwenen. Op termijn worden hiermee middelen vrijgespeeld om te investeren in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Het hoger onderwijs heeft toegezegd om in de periode 2015-2017 jaarlijks gezamenlijk een extra investering te doen van M€ 200 waarvan M€ 67 door de universiteiten. De EUR neemt hiervan een evenredig jaarlijks bedrag voor haar rekening. Over de totale periode 2016-2020 gaat het om een investering van M€ 23,3. De plannen zijn ontwikkeld in 2016 bovenop bestaande initiatieven om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De meerderheid van de projecten zet in op kleinschalig en intensief

Grafiek 5.2: Voorinvestering Wet studievoorschot hoger onderwijs



onderwijs, wat tevens een van de strategische doelen van de EUR is. Daarnaast is in nauwe samenwerking met de Universiteitsraad een innovatiefonds opgezet, waaruit faculteitsoverstijgende initiatieven kunnen worden ontplooid.

In 2016 en 2017 is niet alles uitgegeven zoals was begroot dit komt door de lange opstarttijd van de projecten. Er is echter in 2017 wel een stijgende lijn te zien qua realisatie in projecten. Projecten en initiatieven zijn gestart en beginnen te lopen. In 2017 werkten de faculteiten aan 54 verschillende facultaire projecten. Hierbij is qua thema's aangesloten bij de strategische agenda van OCW. Halverwege 2017 is er een uitvraag binnen de EUR gedaan naar de planning en voortgang van de projecten voor de komende jaren. Hieruit is duidelijk geworden dat het hoogtepunt qua investeringen komt te liggen in de periode 2018-2020. De verwachting is dat het gehele begrote bedrag uiteindelijk geïnvesteerd wordt in het verbeteren van kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

Liquiditeitenbeheer, rentemanagement en financieringsbehoefte

Het liquiditeitsmanagement heeft tot doel te zorgen voor een tijdige beschikbaarheid van liquide middelen tegen acceptabele condities. Daarnaast worden overtollige liquide middelen weggezet om het rendement te optimaliseren binnen aangegeven risico's. Het treasurystatuut geeft de richtlijnen en kaders weer waarbinnen de EUR de treasury-activiteiten kan uitoefenen.

De treasury-activiteiten beperken zich in het verslagjaar tot het zo optimaal mogelijk wegzetten van overtollige middelen. De EUR maakt gebruik van schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Hierbij zijn het grootste deel van de middelen weggezet. Aanvullend zijn er middelen weggezet op betaal- en spaarrekeningen bij Nederlandse banken. Deze banken hebben minimaal een A-rating. De EUR maakt geen gebruik van derivaten. Vooralnog worden de investeringen nog volledig uit eigen middelen gefinancierd. Eind 2017 bedroeg het totaal aan liquide middelen van de EUR en haar werkmaatschappijen M€ 108,2 (2016: M€ 98,3). Hiervan is M€ 55,7 (2016: M€ 47,5) van de universiteit en M€ 52,5 (2016: M€ 50,8) van de werkmaatschappijen. De publieke en private middelen zijn volledig gescheiden.

De EUR monitort het verwachte verloop van de operationele kasstromen en de investeringsplannen. Indien nodig zal aanvullende financiering worden aangetrokken middels Schatkistbankieren.

Exploitatie en vermogensontwikkeling

In de meerjarenbegroting zijn de noodzakelijke investeringen om de ambities van de EUR te realiseren verwerkt. Het strategisch programma 2014-2018 is met een jaar verlengd. In 2018 wordt gestart met het ontwikkelen van een nieuwe strategie. Mogelijk dat keuzes die daarin gemaakt worden de meerjarenbegroting doen wijzigen. De begroting 2018 laat een



negatief resultaat van M€ 7,5 zien. In lijn met het financiële beleid van de EUR zien we in de jaren 2019-2020 dat de tekorten teruglopen en in 2021 wordt een positief resultaat verwacht.

Het negatieve resultaat in 2018 wordt verklaard door:

- Voorinvesteringen in de kwaliteit van onderwijs van M€ 6,0.
- Een verwachte overbesteding van het jaarlijkse budget voor strategische middelen met M€ 1,2.
- De uitvoering van programma's en projecten die vertraging hebben opgelopen en alsnog in 2018 worden uitgevoerd. Deze kosten kunnen worden gedekt uit de opgebouwde reserve die is ontstaan door de vertraging en daarmee samenhangende niet-gemaakte kosten.

Door de stijgende studentenaantallen is er aan de batenkant een stijging te zien in de Rijksbijdrage. De verwachting is dat door de stijgende studentenaantallen er ook een groei in personeel komt om deze ontwikkeling te kunnen opvangen. Dit is zichtbaar in 2018. De jaren daarna is de verwachting dat het personeelsbestand nagenoeg stabiel blijft. De EUR ziet een uitdaging in het vervullen van vacatures door een krappere arbeidsmarkt en concurrentie met onder ander internationale universiteiten. Daarnaast verwacht de EUR

dat zowel de collegegelden als inkomsten in opdracht van derden de komende jaren een lichte groei doormaken.

De ontwikkeling van de campus wordt de komende jaren doorgezet. Gezien de financiële positie van de EUR in combinatie van het tempo van de investeringen voor de komende jaren is de verwachting dat er in 2019 externe financiering aangetrokken moet worden. Voor 2018 lijken de liquide middelen nog ruim voldoende om de investeringen te kunnen doen. De ontwikkeling van de liquide middelen in combinatie met de geplande investeringen worden nauwlettend gemonitord zodat er tijdig kan worden bijgestuurd.

De balans is exclusief het vermogen van het Erasmus MC, maar inclusief de werkmaatschappijen van de EUR. De balans weerspiegelt via de materiële vaste activa het investeringsprogramma in campus Woudestein en via de personeelsvoorzieningen de voorgenomen herstructureringsprogramma's.

Uitgangspunten van de meerjarenbegroting

Aan de meerjarencijfers van de EUR liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag:



- De begroting is opgesteld op basis van een stabiel loon- en prijspeil van 2017.
 - De Rijksbijdrage is ingecalculeerd uitgaande van de verwachte ontwikkeling van het macrokader zoals door OCW gepresenteerd en het (verwachte) aandeel van de EUR in de diverse compartimenten. Dit aandeel is gebaseerd op de verwachte ontwikkelingen van de onderwijs- en onderzoeksprestaties.
 - In de Rijksbijdrage is ervan uitgegaan dat het budget van de prestatieafspraken ondergebracht worden in het onderwijsbudget en op basis van een bepaalde verdelingsmethodiek verdeeld wordt over de universiteiten.
 - Tevens is aangenomen dat de aftopping van de promotiepremie budgettair neutraal geschiedt.
 - Er is rekening gehouden met specifieke onderwijs- en onderzoeksfondsen: budget voor onderzoek voor de faculteit wijsbegeerte, financiële compensatie voor een tweede studie en compensatie voor het versterken van de regionale samenwerking;
 - Voor 2018 is rekening gehouden met M€ 6 Rijksbijdrage vanuit de Wet studievoorschot hoger onderwijs. In de begroting 2019 wordt uitgegaan van een bedrag van M€ 7.
 - Het collegegeld is gebaseerd op de geschatte ontwikkeling van de totale studentenpopulatie en het geschatte niveau van het collegegeld in 2018. De hoogte van de collegegelden zijn divers van aard door: verschil tussen wettelijk- en instellingstarief, onderscheid tussen bachelor en master en onderscheid in tarieven voor non-EEA en EEA studenten. Er wordt een stijging in collegegelden verwacht door een toenemend aantal studenten en meer studenten die het instellingstarief betalen (non-EEA).
 - De strategie loopt in 2018 maar deze wordt nog met een jaar verlengd. In dit jaar zullen projecten die nog lopen structureel worden ingebed in de organisatie of beëindigd worden. In 2018 is er een budget van M€ 10,2 beschikbaar.
 - De huisvestingslasten dalen de komende jaren. De afschrijvingen laten een redelijk stabiel beeld zien.
 - Er is uitsluitend rekening gehouden met vennootschapsbelasting voor de werkmaatschappijen; uitgegaan wordt dat de subjectvrijstelling van toepassing is op de EUR.
- Risicobeheersing en controlesysteem**
- Risicomangement, governance en control zijn begrippen die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Ze zijn gericht op het realiseren van de doelen, het benutten van kansen en het voorkomen van verliezen. De EUR ziet risicomanagement als het proces van het onderkennen van risico's en de bewuste

keuze om er al dan niet iets aan te doen. Effectief risicomanagement houdt in dat er een afgewogen balans is tussen de impact van de onderkende risico's en de in te zetten beheersmaatregelen.

De EUR kent geen verbijzonderde risicomanagement functie. Het reguliere risicomanagement is belegd in de lijn. Decanen en directeuren zijn de eerst verantwoordelijken voor het managen van risico's in de reguliere bedrijfsvoering. Er is daarnaast een belangrijke rol weggelegd voor de stafafdelingen om risico's te signaleren en risico beperkende maatregelen te implementeren. In 2017 is er gestart om risicomanagement meer gestructureerd vorm te geven waarbij geen afbreuk wordt gedaan op de decentrale verantwoordelijkheden. Doel is dat risicomanagement meer in relatie komt te staan tot de strategie waardoor er een betere beheersing ontstaat. Op deze wijze draagt risicomanagement bij aan sturing geven van het realiseren van de in de strategie geformuleerde wijze. Hiermee is risicomanagement niet een doel op zich.

Daarnaast wordt er gewerkt aan een betere inbedding van risicomanagement in de planning & controlecyclus. Binnen de organisatie zijn op diverse niveaus gesprekken gevoerd op welke wijze risicomanagement versterkt kan worden. De conclusie is dat er al veel op gebied van risicomanagement wordt gedaan maar dat dit niet altijd op formele wijze wordt vastgesteld waardoor de daadwerkelijke vaststelling en toetsing niet goed uitvoerbaar zijn. De informatievoorziening rond de identificatie en monitoring is op dit moment nog te gefragmenteerd. Er wordt gewerkt om meer structuur aan te brengen. Op deze wijze kunnen risico's meer dan nu met elkaar in verband worden gebracht. Daardoor kan ook de opvolging en monitoring verbeterd worden. Door deze stappen in 2018 te zetten, is het streven om in 2019 integraal onderdeel te laten zijn binnen de planning- & controlcyclus van de EUR.

Als onderdeel van risicomanagement heeft de EUR een frauderisicoanalyse uitgevoerd. In deze analyse zijn de risico's in kaart gebracht. Bij de gedetecteerde risico's is gekeken naar de interne beheersmaatregelen om de risico's te mitigeren. Op basis van een kans- en impactanalyse is bepaald of nadere interne beheersmaatregelen nodig zijn. Het gaat hierbij om financiële risico's maar ook risico's op het gebied van onderwijs en wetenschappelijke

integriteit. De frauderisicoanalyse is door het CvB gedeeld en besproken met de RvT. Naast de versterking van het risicomanagement binnen de EUR zijn er ook de eerste stappen gezet om een audit- en reviewfunctie binnen organisatie vorm te geven. Doel hiervan is om het lerende vermogen van de organisatie te versterken door het uitvoeren van reviews en audits op het vlak van randvoorwaardelijke processen ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Op basis van risicomanagement is er een audit- en reviewagenda opgesteld waarin een aantal onderwerpen zijn opgenomen waarop in 2018 audit en reviews worden uitgevoerd. Samen met organisatie onderdelen worden de audits en reviews vormgegeven. Daar waar nodig wordt gebruik gemaakt van externe kennis en expertise. Tijdens de audit en reviews wordt gekeken op welke wijze processen zijn vormgegeven, ingebed en wat de sterke en eventuele verbeterpunten zijn. De audit- en reviewfunctie zal periodiek verantwoording afleggen aan het CvB.

Ondanks de continue aandacht binnen de EUR realiseert de organisatie dat geen enkel risicobeheersing- en controlesysteem volledig garandeert dat er geen fouten of verliezen optreden, noch dat de doelstellingen volledig worden gerealiseerd. Het systeem dient bovendien regelmatig getoetst en geëvalueerd te worden. De EUR is van mening dat de aanwezige beheersstructuur en -mechanismen voldoende waarborgen bieden om de risico's waaraan zij blootstaan te onderkennen en te beheersen.

De EUR onderschrijft de VSNU Code goed bestuur universiteiten, de gedragscode wetenschapsbeoefening, de 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 WHOO.

Beheersingskader

De interactieve besturingsfilosofie van de EUR kenmerkt door drie kernwaarden.

■ **Innovatie & samenwerken:**

wij zijn een relatief jonge, bruisende en ondernemende universiteit die gelooft in de vrijheid om te ondernemen en te

innoveren. Dit vertaald zich door in de ruimte die professionals krijgen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Organisatieonderdelen hebben hun eigen relevante agenda, maar nemen ook altijd de verantwoordelijkheid voor hun rol in de strategie van de universiteit.

- **Actieve kennisdeling:** onze professionals zoeken elkaar en de maatschappelijke stakeholder actief op om best practices te delen.
- **Leiderschap:** Het leiderschap dat de universiteit nastreeft creëert een veilige, respectvolle en transparante omgeving met waardering voor ieders rol, waarin het mogelijk is elkaar aan te spreken, van elkaar te leren en fouten te maken.

Binnen de Erasmus universiteit komt beleid gezamenlijk tot stand en op basis van de EUR brede strategie. Dit in wisselwerking tussen het CvB, de decanen, directeuren van ondersteunende diensten en de onderwijs- en onderzoeksdirecteuren. Er wordt in deze strategie een gezamenlijke verantwoordelijkheid genomen voor de inhoudelijke focus vanuit het gemeenschappelijke EUR-belang en ten behoeve van onderlinge samenwerking met externe partners. De EUR brede strategisch is uitgewerkt in instellingsbrede strategische programma's en is vastgelegd in convenanten met afspraken tussen het CvB, de faculteiten en organisatieonderdelen.

De interactieve besturingsfilosofie komt in uiting door een decentrale bestuurscultuur en integraal management van decentrale beheerders. Integraal management betekent dat een organisatieonderdeel volledig verantwoordelijk en bevoegd is op zijn eigen taakgebied, doelstellingen, werkproces, medewerkers en middelen, binnen de gestelde kaders. Het organisatieonderdeel is ook verantwoordelijk voor de interfaces met andere organisatieonderdelen. De hoofdverantwoordelijkheden van het CvB zijn het bewaken van het totale – integrale – resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen de vrijheid kan gelden. Het CvB beschikt hiervoor over diverse beheersinstrumenten. Het interne beheersingssysteem bestaat, naast de strategische kaderstelling, uit reglementen en procedures die gericht zijn op het verschaffen van redelijke waarborgen. Op deze manier

worden de belangrijkste risico's van de organisatie geïdentificeerd en de doelstellingen uit het Strategisch plan gehaald. Dit binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving. De belangrijkste onderdelen (niet limitatief) van de interne beheersing zijn:

- het Strategisch Plan 2014-2018, waarin onze lange termijn strategische doelen en doelstellingen zijn geformuleerd, en de doorvertaling ervan naar onderliggende convenanten met de beheerseenheden;
- het Bestuurs- en Beheersreglement waarin de bevoegdheden van de beheersfunctionarissen, aangesteld door het CvB, zijn geregeld;
- een masterplan Digitale Veiligheid en Privacy waarin de grote uitdagingen op het gebied van informatievoorziening door sterke toename van digitalisering worden vertaald naar activiteiten in het kader van zowel innovatie als beheer;
- de Regeling vermeende mistanden EUR, de z.g. klokkenluidersregeling;
- de Regeling nevenwerkzaamheden die regels bevat voor de openbaarmaking van potentiële belangenverstremming van onderzoekers en andere medewerkers;
- de Integriteitcode waarin een drietal begrippen centraal staan: professionaliteit, teamwork en fair play;
- een begrotingscyclus die bestaat uit een kaderstelling, begrotingsplannen en een instellingsbegroting. Het CvB keurt de begrotingsplannen van faculteiten en overige organisatieonderdelen goed wanneer deze binnen het financiële kader van de EUR passen. Zij vormen de basis voor de instellingsbegroting die wordt goedgekeurd door de RvT;
- 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 tweemaandelijkse rapportages aan het CvB over financiële en niet-financiële feiten, met een afschrift aan de RvT en de medezeggenschapsorganen; de rapportages kijken niet alleen naar de realisatie maar er wordt ook een eindejaarsprognose opgesteld;
- een stelsel van periodieke bilaterale overleggen tussen het CvB en de organisatieonderdelen, alsmede periodieke bestuurlijke overleggen tussen het CvB en de

- decanen gezamenlijk;
- gestructureerde spend-analyses en het werken met een inkoop- en aanbestedingskalender ten behoeve van rechtmatig inkopen;
- finance/legal/administrative/tax (FLAT)-toets bij grote en/of langdurige projecten/contracten die bepaalde grenzen te boven gaan (groter dan k€ 250 of langer dan 4 jaren);
- een Treasury Statuut dat voldoet aan de 'Regeling Beleggen en Belenen'; overtollige liquiditeiten worden primair weggezet bij Nederlandse banken met minimaal een A-rating; zoveel mogelijk wordt gezorgd voor een spreiding van de liquiditeiten over meerdere financiële instellingen;
- de jaarlijkse getrapte 'Letter of Representation', waarin (sub)beheerders verklaren in te staan voor de volledigheid en juistheid van de informatie m.b.t. relevante financiële beheersfeiten 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.

Belangrijke risico's en beheersmaatregelen

De wereld van het hoger onderwijs verandert in rap tempo. Kwaliteit en reputatie op het gebied van onderwijs en onderzoek, naast financiële soliditeit, zijn essentieel om in een steeds complexer speelveld te overleven. Het strategisch risicobeleid van de EUR is sterk gericht op het treffen van maatregelen ter profilering van de EUR als een toonaangevende onderwijs- en onderzoeksinstelling. Voor het realiseren van onze doelstellingen is het belangrijk actief de verschillende risico's te adresseren en te beheersen. Hierna wordt ingegaan op de belangrijkste onderkende strategische risico's en de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen.

Toekomstige ontwikkeling in de Rijksbesteding

De Rijksbijdrage is een essentiële inkomstenbron voor de EUR. Het kabinet wil de verdeling van het onderwijsbudget koppelen aan de prestaties van universiteiten.

Daarom zijn er prestatieafspraken gemaakt met onderwijsinstellingen, welke in 2015 zijn beëindigd. De evaluatie van de prestatieafspraken spelen in de toekomst een rol als opmaat naar mogelijke kwaliteitsafspraken. Met de invoering van de Wet studievoorschot hoger onderwijs zijn middelen vrijgekomen voor investeringen in het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Deze middelen worden gekoppeld aan kwaliteitsafspraken op instellingsniveau. Instellingen krijgen de ruimte om daartoe samen met partners zelf doelstellingen en indicatoren op te stellen die passen binnen de doelen van de Strategische Agenda Hoger Onderwijs. De EUR beoogt haar positie in de sector te verstevigen en haar Rijksbijdrage te optimaliseren door actieve deelname aan het debat over de vormgeving van invulling van de kwaliteitsafspraken en via een strategie gericht op internationalisering en excellentie. Het is nog niet duidelijk welke randvoorwaarden daadwerkelijk zullen worden gekoppeld aan de kwaliteitsafspraken. De komende jaren komt het onderwijs honderden miljoenen tekort. Hiervoor moeten bezuinigingsplannen bedacht worden. De problemen zijn onder andere ontstaan door hogere studentenaantallen, scholieren die langer doorleren en een nog steeds niet ingevulde bezuiniging uit eerdere jaren. Deze plannen worden via een doelmatigheidskorting in de Rijksbijdrage merkbaar, die oploopt tot M€ 43,6 in het jaar 2021.

Met ingang van studiejaar 2018-2019 is het voornemen van het nieuwe kabinet om de wettelijke collegegelden voor eerstejaarsstudenten in het wo te gaan halveren opgenomen in het regeerakkoord. Ter compensatie van de daling van deze inkomsten wordt de EUR via de Rijksbijdrage gecompenseerd. Nadat de begrotingswijzigingen naar aanleiding van het regeerakkoord door de Tweede Kamer zijn vastgelegd, zullen de onderwijsinstellingen hierover meer helderheid krijgen. De EUR zal de ontwikkelingen nauwgezet volgen en erop anticiperen waar dit nodig is.

Onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur

Onderwijsaccreditaties zijn gericht op het vaststellen of een instelling en een opleiding aan de vereiste wetenschappelijke kwalificaties en maatstaven voldoen. Het behalen van de accreditatie is cruciaal en geeft aan dat de EUR haar kwalificaties op orde heeft. De kwaliteitszorg van de universiteit is ingebed in

decentrale sturing waarbij innovatie, verbinding en vrijheid om te ondernemen centraal staat. Er is in de periode 2014-2017 hard gewerkt om het creëren van verbinding en dialoog en het samenbrengen van inzichten over de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Hierbij is ingezet op de monitoring en controle op opleidingsniveau, faculteitsniveau en de universiteit als geheel. Feedback op het gevoerde beleid is essentieel en de monitoring is verankerd in de kwaliteitszorgsystematiek van de universiteit. In 2017 vond binnen de EUR de ITK (instellingstoets kwaliteitszorg). Hierbij is gekeken of het kwaliteitszorgsysteem binnen de universiteit functioneert en of er binnen de organisatie een cultuur van duurzame kwaliteit aanwezig is. Indien er door het visitatiepanel een positief oordeel wordt gegeven dan bevestigt dit het vertrouwen in de universiteit. In 2017 heeft een visitatiepanel diverse opleidingen van de EUR bezocht en met verschillende medewerkers gesproken. De definitieve rapportage wordt in de loop van 2018 verwacht maar de eerste signalen naar aanleiding van de mondelinge terugkoppeling lijken positief. Om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te kunnen vasthouden zijn goed gekwalificeerde medewerkers essentieel. De laatste jaren heeft de EUR een groei doorgemaakt op het vlak van studentenaantallen. Dit is een andere beweging dan die werd verwacht naar aanleiding van de invoering Wet Studievoorschot. Hierbij werd rekening gehouden met een daling, maar voor zowel 2016 als 2017 is dat niet zichtbaar. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering. De aantrekkingskracht van de EUR is gegroeid. Dit heeft niet alleen effect gehad op Nederlandse studenten maar ook internationale studenten weten de universiteit goed te vinden. Door de toegenomen studentenaantallen van de afgelopen jaren ziet de EUR een risico in de balans tussen de doorgemaakte groei en de kwaliteit die zij wil bieden. Het gaat hierbij om onderwijskwaliteit, het aanbieden van studiefaciliteiten en de betaalbaarheid van kleinschalig onderwijs. De organisatie onderkent dit risico en in het kader voor de aankomende strategie wordt de ontwikkeling nader onderzocht en de implicaties daarvan in beeld gebracht. De groei van studentenaantallen heeft ook een effect op de ontwikkeling van het personeelsbestand van de EUR. Er is een uitgaging in het aantrekken van goed gekwalificeerd wetenschappelijk personeel

en ondersteunend personeel om de groei te kunnen opvangen. De arbeidsmarkt wordt krappere en daarnaast moet de EUR concurreren met internationale universiteiten. Deze laatste kunnen vaak meer bieden op het vlak primaire arbeidsvoorwaarden. De EUR zet vooral in op het bieden van aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden en onderzoeksfaciliteiten om nieuw talent aan te trekken.

Technologische vernieuwingen en cybercrime

Op operationeel vlak is een steeds grotere invloed en afhankelijkheid van de informatietechnologie merkbaar. Niet alleen de secundaire processen steunen meer op automatisering, maar ook het primaire proces van onderwijs- en onderzoek. Online Education, MOOC'S, Open Access, etc. gaan een grote invloed hebben op ons bedrijfsmodel. In de EUR strategie 2014-2018 zijn diverse projecten gestart om digitalisering in het onderwijs te faciliteren. Het is van belang dat de IT-infrastructuur hierop is toegerust om de digitalisering te kunnen ondersteunen. Deze technologische vernieuwingen kunnen alleen ondersteund worden en versterken als er een sterke informatiebeveiliging en privacy is. In 2016 heeft de EUR te maken gehad met een datalek waarbij werd aangetoond dat ook de EUR kwetsbaar hiervoor is. Er zijn direct specifieke maatregelen genomen in het IT netwerk van de EUR om ervoor te zorgen dat de veiligheid op korte termijn wordt geoptimaliseerd. Aanvullend moet de EUR op 25 mei 2018 voldoen aan de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming). In 2017 is daarom een Masterplan Digitale Veiligheid & Privacy vastgesteld. In het najaar van 2017 is gestart met de uitvoering van de punten opgenomen punten in het Masterplan. De planning is dat de activiteiten uit het Masterplan uiterlijk eind 2018 zijn geïmplementeerd. De focus ligt op compliance aan de AVG, het mitigeren van de grootste risico's op gebied van informatiebeveiliging en privacy en het vergroten van het vertrouwen van medewerkers, studenten, partners en opdrachtgevers. Dit wordt gerealiseerd door projecten op het gebied van risicomanagement, het uitvoeren van audits en benchmarks en het vergroten van de awareness binnen de EUR. Voor deze projecten wordt er binnen de EUR samengewerkt tussen diverse ondersteunende diensten en faculteiten.

Wetenschappelijke integriteit

Het vertrouwen in de wetenschap valt of staat met de mate waarin bij het doen van onderzoek de wetenschappelijke principes worden nageleefd. Binnen de EUR rust op alle betrokkenen, zowel bij onderwijs als onderzoek, een eigen verantwoordelijkheid voor de instandhouding van de wetenschappelijke integriteit. Hierbij geldt dat te allen tijde de algemene beginselen van professioneel handelen worden nageleefd. Voor de gehele EUR-gemeenschap gelden de kernwaarden: professionaliteit, fair play en teamwork. Binnen Nederland zijn er een aantal beginselen uitgewerkt die ook door de EUR worden onderschreven en als richtlijnen binnen de universiteit gelden. Daarnaast heeft de EUR aanvullende beheersmaatregelen genomen om de wetenschappelijke integriteit te waarborgen. Voor nieuwe onderzoekers en PhD studenten is er een dilemmaspel 'Professionalism & Integrity in research' welke onderdeel is van de standaard training wetenschappelijke integriteit. Er is een referentiecheck (plagiaatscan) voor alle proefschriften ingevoerd. In 2017 hebben gesprekken plaatsgevonden over de voor- en nadelen van het huidige systeem van de referentiecheck. Voor 2018 staat een evaluatie op dit onderwerp gepland. Er is een vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit. Hierbij kunnen onderzoekers terecht voor vragen over wetenschappelijke integriteit, vermoedens van inbreuk op de wetenschappelijke integriteit en eventuele misstanden. Indien nodig kan een commissie wetenschappelijke integriteit gevormd worden. Daarnaast is er een coördinator wetenschappelijke integriteit benoemd. Tussen de facultaire coördinatoren wetenschappelijke integriteit vindt drie keer per jaar een overleg plaats. Het doel hiervan is om ervaringen en best practices te delen.

Rechtmatigheid

Doelmatig, rechtmatig en duurzaam inkopen is een prioriteit van de EUR. De EUR streeft naar maximale rechtmatigheid van haar inkopen, met inachtneming van de eisen die daar vanuit de bedrijfsvoering aan worden gesteld. Het doel is om binnen de met OCW afgesproken kaders en de wettelijk verplichte (Europese) richtlijnen in te kopen, waarbij zorgvuldig de balans wordt gezocht met de eisen die de bedrijfsvoering stelt. De ruimte die hiervoor binnen de EUR maximaal beschikbaar is, wordt bepaald door de controletoelantie zoals vastgelegd in het

controleprotocol van OCW.

In 2017 zijn er stappen genomen om de rechtmatigheid te verbeteren. Gedurende het jaar heeft er een aantal keer een analyse plaatsgevonden over de ontwikkeling van de rechtmatigheid. Daarnaast zijn er gesprekken binnen de EUR gevoerd over het belang van het voldoen aan de aanbestedingsregels. Deze acties hebben er toe geleid dat de rechtmatigheid in 2017 is verbeterd. Naast een aantal directe en korte termijn acties is er een traject gestart voor de invoering van een P2P-systeem (purchase to pay). Er is een advies gegeven op welke wijze de EUR de inkoopfunctie binnen haar organisatie kan organiseren en welk systeem daarbij ondersteunend kan zijn. In de loop van 2018 wordt gestart met de implementatie daarvan. De verwachting is dat eind 2018 het nieuwe P2P-systeem operationeel is.

Ontwikkeling projectenportefeuille

Een van de elementen van de EUR strategie is de afhankelijkheid van de eerste geldstroom te verminderen door het verhogen van externe (project-)inkomsten. Er is echter een verschuiving van onderzoeksubsidies waarbij de focus meer is komen te liggen op topsectoren en er minder financiële middelen beschikbaar zijn voor de vrije concurrentie. De EUR kent minder aan topsectoren gerelateerde disciplines en dit wordt zichtbaar in de ontwikkeling van de, vooral tweede geldstroom projecten. De EUR stimuleert de vorming van strategische allianties met externe partners, de samenwerking in LDE-verband en (inter)nationale netwerken als een van de mogelijkheden om de kansen op externe onderzoeksfinanciering te verhogen.

Kosten van vastgoed

Eind 2010 heeft de EUR besloten om de campus Woudestein te ontwikkelen tot een campus van internationale allure waar het aangenaam studeren en werken is. Het totale programma is in een aantal fases opgedeeld. De eerste fase van 'Campus in ontwikkeling' (CiO I) stond in het teken van een nieuw campushart en de basisinfrastructuur. In 2017 is CiO II afgerond en is er gestart met CiO III. Hierbij staat de renovatie van de monumentale hoogbouw (Tinbergen gebouw) centraal. De verwachting is dat er over de periode 2018-2021 nog voor M€ 169 wordt geïnvesteerd in de campus. Door de investeringen in het vastgoed voorziet de EUR dat de totale huisvestingslasten van Woudestein tot 2022 zullen stijgen naar M€



36. Er zijn afspraken gemaakt over de maximale huisvestingslasten ten opzichte van de inkomsten. Dit wordt nauwkeurig gemonitord en bewaakt. Investeringsbeslissingen worden integraal, inclusief onderhoudskosten, doorgerekend op structurele lasten. Bij alle projecten zijn diverse go/no-go momenten ingebouwd. Daarnaast is een governance structuur aanwezig waarbij een stuurgroep, voorgezeten door een lid van het CvB, de operationele en financiële voortgang monitort. Als onderdeel van de governance van het CiO-programma heeft er in het najaar van 2017 er een hernieuwde risicomangementevaluatie plaatsgevonden voor CiO III. In algemene zin ziet de EUR de combinatie tussen de overspannen bouwmarkt en de hoge eisen van gebruikers c.q. duurzaamheid als een aandachtspunt.

Naast de lasten van vastgoed is ook de waardeontwikkeling ervan belangrijk. De waarde van het universitair vastgoed hangt in belangrijke mate samen met hoe deze benut wordt voor het onderwijs- en onderzoeksproces. De boekwaarde wordt vergeleken met de WOZ- en verzekeringswaarde. Deze liggen ver boven de huidige boekwaarde.

Bijzondere elementen notitie helderheid

- De EUR heeft 736 studenten financiële ondersteuning verleend uit het profileringsfonds voor een totaalbedrag van k€1.609. Hiervan hebben 509 studenten

financiële ondersteuning gekregen vanwege bestuursactiviteiten, 7 studenten vanwege maatschappelijke activiteiten, 44 vanwege persoonlijke omstandigheden en 76 studenten in het kader van excellentie. Van de 736 studenten zijn er 575 EER-student en 161 niet-EER student.

- Er zijn geen uitbestede opleidingen aan niet-bekostigde instellingen.
- Betreffende het initiële onderwijs zijn er geen maatwerktrajecten met bedrijven en andere organisaties afgesloten.
- Er zijn geen publieke middelen ingezet ten behoeve van private activiteiten buiten de primaire taak. De EUR stelt middelen beschikbaar voor enkele studentvoorzieningen, waaronder sportactiviteiten, maar dit betreft andere bronnen dan publieke middelen.

Rapportage Toezichthoudend orgaan

Het Audit Committee, als subcommissie binnen de Raad van Toezicht, is in het verslagjaar vier keer bijeengekomen. Voor de in de vergaderingen behandelde onderwerpen wordt verwezen naar het bericht van de Raad van Toezicht. Aanvullend zijn in het Audit Committee de volgende onderwerpen behandeld:

Jaarrekening en accountantsverslag 2016

Het Audit Committee heeft in mei 2017 het verslag, managementletter, van de externe accountant over de jaarrekening besproken. De door de Raad benoemde externe accountant was hierbij aanwezig en heeft een toelichting gegeven. Op basis van de bevindingen van de accountant is er op een verbeterplan managementletter opgesteld waarover periodiek gerapporteerd wordt aan CvB en RvT.

Financiële voortgangsrapportages

Het Audit Committee en de RvT worden periodiek schriftelijk geïnformeerd over de complete financiële voortgang in het begrotingsjaar en over de financiële voortgang van grootschalige investeringsprogramma's. Deze worden in de reguliere vergaderingen besproken met het CvB.

Kadernota 2018

De kadernota geeft de financiële kaders weer voor de begroting 2018. De kadernota is met het Audit Committee doorgenomen. Op basis van de kadernota kunnen faculteiten en ondersteunende diensten op basis van de toegewezen budgetten hun begroting opstellen.

Voortgang CiO III

De campus wordt herontwikkeld onder de naam Campus in Ontwikkeling (CiO). In 2017 is de tweede fase afgerond en is er gestart met de derde fase. In het Audit Committee is de (financiële) voortgang van dit project besproken.

EUR IT

Met het Audit Committee is er in 2017 diverse malen gesproken over de IT binnen de EUR. Er zijn een aantal presentaties gegeven waarin de strategie, plannen en voortgang op diverse IT-gerelateerde onderwerpen zijn besproken. IT-security staat hoog op de agenda bij de EUR dit in het verlengde van de compliance aan de AVG. Naar aanleiding van het datalek in 2016 heeft de EUR directe maatregelen genomen en daarnaast een lange termijn plan gemaakt in de vorm van het Masterplan Digitale Veiligheid & Privacy. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt op welke punten van IT security nog verbeteringen nodig zijn. Digitalisering en onderwijs worden steeds meer met elkaar verweven. De EUR hanteert hierbij D = N (digitaal = normaal). Dit betekent veel voor de eigen ICT infrastructuur. Voorbeelden van D = N zijn onder andere de MOOC's

en het iLAB. Docenten willen hier graag bij betrokken worden en bijdragen aan de verdere ontwikkeling. De voortgang op de diverse projecten komen terug in het Audit Committee.

Audit en review charter

Het Audit Committee heeft in aanwezigheid van de externe accountant het audit- en reviewcharter en agenda doorgenomen. Doel is dat er door middel van reviews en audits op voor de EUR belangrijke thema's het leervermogen van de organisatie te vergroten door gezamenlijk met elkaar naar uitvoering van beleid en processen te kijken.

Risicomanagement

Er is gesproken met het Audit Committee over risicomanagement: welke stappen in 2017 zijn gezet en wat de plannen voor 2018 zijn. Streven is om risicomanagement in 2019 integraal onderdeel te maken van de planning en control cyclus. Daarnaast is er gesproken over de audit- en reviewfunctie. Er is een charter opgesteld wat met het Audit Committee is gedeeld.



Deel II
Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2017 na resultaatbestemming

| in M€ | | 2017 | 2016 |
|-------|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1. | ACTIVA | | |
| | Vaste activa | | |
| 1.1 | Immateriële vaste activa | 5,1 | 6,0 |
| 1.2 | Materiële vaste activa | 268,4 | 265,8 |
| 1.3 | Financiële vaste activa | 2,5 | 3,1 |
| | Totaal vaste activa | 276,0 | 274,9 |
| | Vlottende activa | | |
| 1.4 | Vorraden | 0,1 | 0,1 |
| 1.5 | Vorderingen | 34,3 | 37,5 |
| 1.6 | Liquide middelen | 108,2 | 98,3 |
| | Totaal vlottende activa | 142,6 | 135,9 |
| | Totaal activa | 418,6 | 410,8 |
| 2. | PASSIVA | | |
| 2.1 | Eigen vermogen | 275,0 | 275,2 |
| 2.2 | Voorzieningen | 21,5 | 21,6 |
| 2.3 | Langlopende schulden | 9,2 | 9,3 |
| 2.4 | Kortlopende schulden | 112,9 | 104,7 |
| | Totaal passiva | 418,6 | 410,8 |

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017

| in M€ | | Rekening 2017 | Begroting 2017 | Rekening 2016 |
|-------|---|------------------|-------------------|------------------|
| 3. | BATEN | | | |
| 3.1 | Rijksbijdrage | 278,5 | 270,9 | 272,6 |
| 3.2 | College-, cursus-, les- en examengelden | 58,6 | 59,5 | 53,9 |
| 3.3 | Baten werk i.o.v. derden | 186,9 | 172,6 | 177,0 |
| 3.4 | Overige baten | 91,0 | 85,9 | 86,3 |
| | Totaal baten | 615,0 | 588,9 | 589,8 |
| 4. | LASTEN | | | |
| 4.1 | Personeelslasten | 401,5 | 381,0 | 367,7 |
| 4.2 | Afschrijvingen | 36,7 | 34,2 | 50,8 |
| 4.3 | Huisvestingslasten | 28,4 | 32,5 | 31,9 |
| 4.4 | Overige lasten | 140,3 | 142,4 | 121,8 |
| | Totaal lasten | 606,9 | 590,1 | 572,2 |
| | Saldo baten en lasten | 8,1 | -1,2 | 17,6 |
| 5. | Financiële baten en lasten | 0,1 | -0,6 | 10,0 |
| 6. | Belastingen | -0,4 | -0,3 | -0,3 |
| | Resultaat | 7,8 | -2,1 | 27,3 |
| 7. | Resultaat aandeel van derden | 8,0 | 3,0 | 0,2 |
| | Nettoresultaat | -0,2 | -5,1 | 27,1 |

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

| in M€ | 2017 | 2016 |
|--|-------------|--------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | 8,1 | 17,6 |
| Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat | | |
| Aanpassingen voor afschrijvingen | 23,1 | 19,7 |
| Toename (afname) van voorzieningen | -0,1 | -4,8 |
| Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat | -8,0 | -0,2 |
| | 15,0 | 14,7 |
| Veranderingen in werkkapitaal | | |
| Afname (toename) van kortlopende vorderingen | 3,2 | -5,9 |
| Toename (afname) van kortlopende schulden | 8,2 | -7,6 |
| | 11,4 | -13,5 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties | 34,5 | 18,8 |
| Ontvangen interest | - | 0,1 |
| Betaalde interest | 0,1 | 0,1 |
| Mutaties overige financiële vaste activa | 0,2 | 10,0 |
| Betaalde winstbelasting | 0,4 | 0,3 |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 34,2 | 28,5 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | |
| Verwerving van immateriële vaste activa | 0,2 | 0,1 |
| Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van immateriële vaste activa | - | - |
| Verwerving van materiële vaste activa | 24,6 | 43,0 |
| Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa | - | - |
| Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden | 0,1 | - |
| Toename (afname) leningen aan OCW en EZ | -0,7 | -0,6 |
| Toename (afname) overige financiële vaste activa | - | - |
| Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten | 24,2 | -42,5 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | |
| Toename langlopende schulden | 0,1 | 0,2 |
| Aflossing langlopende schulden | 0,2 | 0,4 |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | -0,1 | -0,2 |
| Overige balansmutaties | - | -0,4 |
| Toename (afname) van liquide middelen | 9,9 | -14,6 |
| Stand liquide middelen per 1 januari | 98,3 | 112,9 |
| Stand liquide middelen per 31 december | 108,2 | 98,3 |
| Mutatie liquide middelen | 9,9 | -14,6 |

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 BV met haar werkmaatschappijen, Rotterdam School of Management BV, Stichting Erasmus Sport en de Stichting Erasmus Centre for Strategic Philanthropy. 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 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

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 geconsolideerde jaarrekening van Erasmus MC O&O deel zijn de volgende rechtspersonen opgenomen:

- 2Move Implants B.V.
- Cavadis B.V.
- Erasmus Biomedical Fund B.V.
- Regionale Ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter B.V.
- HBM Holdings Ltd.
- Erasmus MC O&O Holding B.V.
- Sophia Research B.V.
- Thoraxcentrum Research B.V.
- ViroNovative B.V.
- Eurza Arbo B.V.
- Nano4Therapy B.V.
- Neurasmus B.V.
- Erasmus Pharma B.V.
- Erasmus MC Ameland B.V.
- Erasmus MC Diabetesstation B.V.
- Erasmus MC Schiermonnikoog B.V.
- ABCDE-Sim B.V.
- Quantib 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.

Schattingswijzigingen

Op de personele voorzieningen die toezien op verplichtingen die voortvloeien uit toekomstige wachtgelden is het interne rekenmodel gewijzigd. Gebleken is dat de gehanteerde afslagen die toegepast werden bij de berekening van de voorziening werkloosheidsbijdragen niet toereikend waren, waardoor deze voorziening aan het einde van het boekjaar voor een te hoog bedrag op de balans was opgenomen. Derhalve is er sinds dit boekjaar gekozen voor een nieuwe berekeningswijze van de te hanteren afslagpercentages waarbij gekeken wordt naar de ervaringscijfers over een langere periode en de interne beheersingsmaatregelen omtrent deze voorziening. Als gevolg van deze schattingswijziging is de totale vrijval op de personele voorzieningen in het jaar 2017 M€ 0,2 lager dan wanneer de schattingswijziging niet zou zijn uitgevoerd.

Deze schattingswijzigingen zijn (in 2017) conform RJ 145 in de winst en verliesrekening verwerkt. De schattingswijzigingen leiden tot de volgende wijzigingen in de enkelvoudige eindbalans 2017.

| | Ultimo 2017 oorspronkelijk | Schattings- wijziging | Ultimo 2017 na wijziging |
|--|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Personeelsvoorzieningen - Werkloosheidsbijdragen | 4,0 | 0,2 | 3,8 |

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 winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

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 onderneming 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 worden als immateriële vaste activa geactiveerd. Ook zelf ontwikkelde immateriële vaste activa worden geactiveerd. Voor het nog niet afgeschreven deel van de zelfontwikkelde immateriële vaste activa wordt een wettelijke reserve gevormd.

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 afschrijvingsduur betreft:

- | | |
|--------------|--------|
| 1. Licenties | 5 jaar |
| 2. Software | 9 jaar |

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere

waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Over de nog niet opgeleverde materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijving vindt plaats met ingang van het moment van oplevering. Er gelden geen beperkingen van eigendom op de materiële vaste activa.

Terreinen en gebouwen

De afschrijving vindt plaats conform de componentenmethode waarbij wordt uitgegaan van 14 componenten namelijk:

| | |
|------------------------------|----------|
| 1. Casco | 60 jaar |
| 2. Afbouw | 36 jaar |
| 3. Inbouwpakket | 18 jaar |
| 4. Inbouwpakket | 10 jaar |
| 5. ESC Sportvloeren | variabel |
| 6. Technische installaties | 18 jaar |
| 7. Technische installaties | 9 jaar |
| 8. Technische installaties | 5 jaar |
| 9. Tijdelijke huisvesting | 10 jaar |
| 10. Tijdelijke huisvesting | 5 jaar |
| 11. Terreininrichting | 10 jaar |
| 12. Terreininrichting | 20 jaar |
| 13. Versnelde afschrijvingen | variabel |
| 14. 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. 1e 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 5 tot 12 jaar.

Al er een planmatige bulk aanschaf plaatsvindt van meer dan of gelijk aan k€ 200,0 dan worden deze geactiveerd en conform de componentenmethode in 5 of 10 jaar afgeschreven.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Het boekenbezit is niet geactiveerd. De aanschaf wordt direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waar 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.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde 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 instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen dan wel een eventuele vordering afgeboekt.

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 vervolgwaardering worden, uitgaande van de waarden bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. Afwaardering vindt plaats ten laste van het resultaat.

Vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen zijn bestemd om de uitoefening

van de werkzaamheid van de onderneming duurzaam te dienen. De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van effectieve rentevoet. Indien geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten is deze waardering gelijk aan de nominale waarde.

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.

Het saldo aan onderhanden dienstverleningsprojecten wordt verwerkt onder vlottende activa of passiva.

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.

Verder heeft het ministerie van OCW in 2009 en 2010 compensatie verleend voor de invoering van de bachelor-masterstructuur in de periode 2003-2008. Deze compensatie wordt in de periode 2011-2021 uitbetaald via de Rijksbijdrage. Deze uitbetaling is als langlopende vordering geclassificeerd.

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen 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 winst-en-verliesrekening als last verwerkt.

In de balans wordt een onderhanden project afhankelijk van het saldo opgenomen onder 'Vordering op opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten' (overlopende activa) dan wel 'Verplichtingen aan opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten' (overlopende passiva).

Voorzieningen op onderhanden projecten voor verwachte verliezen worden 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 en wordt hiervoor geen voorziening gevormd. Voor verwacht verlies door overschrijding van de toegezegde eigen bijdrage wordt een voorziening gevormd.

Effecten

Effecten die behoren tot de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarde veelal de slotkoers. Waardeveranderingen worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord. De EUR heeft een goedgekeurd treasury statuut. Qua publieke middelen wordt volledig voldaan aan de regeling beleggen, lenen en derivaten. Beleggingen vinden plaats met minimaal een hoofdsomgarantie. De EUR belegt uitsluitend bij instellingen met minimaal een A-rating.

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.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden financiële instrumenten die geen deel uitmaken van de handelsportefeuille gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De EUR kent uitsluitend primaire financiële instrumenten die dienen ter financiering van haar operationele activiteiten of die direct daaruit voortvloeien zoals (langlopende) vorderingen en schulden. De EUR gebruikt geen derivaten noch een andere vorm van actieve hedging om financiële risico's af te dekken.

Door de afwezigheid van uitgegeven en opgenomen leningen aan derden loopt de EUR geen renterisico. Renterisico is het risico dat de waarde van een financieel instrument zal fluctueren als gevolg van veranderingen van de marktrente. Ook is er geen sprake van een kasstroomrisico. Dat wil zeggen dat het risico dat toekomstige kasstromen, verbonden aan een monetair financieel instrument zullen fluctueren in omvang, afwezig is.

Door de stevige liquiditeitspositie van de EUR achten wij het nagenoeg uitgesloten dat er sprake is van een liquiditeitsrisico. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de rechtspersoon niet de mogelijkheid heeft om de financiële middelen te verkrijgen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen.

Gegeven de kenmerken van de partijen waarmee de EUR handelt, met name overheid, overheidsorganen en EU, is er sprake van een beperkt kredietrisico op vorderingen. Kredietrisico is het risico dat de ene contractpartij van een financieel instrument niet aan haar verplichting zal voldoen, waardoor de rechtspersoon een financieel verlies te verwerken krijgt.

De EUR loopt een beperkt valutarisico omdat de meeste transacties in euro's plaatsvinden.

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 verlieslatende contracten, 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

Het moment van het doen van de uitgaven kunnen niet op een betrouwbare wijze worden vastgesteld, en dus ook kan de contante waarde van de uitgaven niet op betrouwbare wijze worden bepaald. De personeelsvoorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de verwachte uitgaven.

De EUR conformeert zich aan de richtlijn van de jaarverslaggeving met betrekking tot de vorming van een voorziening voor personeelsbeloningen die gewaardeerd wordt tegen de contante waarde.

De EUR treft voorzieningen voor verplichtingen die voortvloeien uit reorganisaties waarover het bevoegd gezag vóór balansdatum een besluit heeft genomen en gecommuniceerd. De verplichtingen bestaan uit toekomstige wachtgeldlasten die als gevolg van de

reorganisaties kunnen ontstaan en uit de lasten van sociale plannen en andere regelingen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van gedwongen ontslagen en anderzijds op reductie van uitkeringslasten, alsmede lasten uit hoofde van personeel dat vrijgesteld is van prestaties.

Verplichtingen die voortvloeien uit niet-reorganisaties worden verantwoord onder de voorziening sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel. De uitzondering t.b.v. de voorziening ambtsjubilea kunnen op betrouwbare wijze worden vastgesteld. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde. Het rentepercentage is dit jaar bepaald op basis van deelname aan de leningscapaciteit op basis van schatkistbankieren vermeerderd met 0,1%.

Indien op balansdatum verplichtingen bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balans datum geen prestaties meer leveren, wordt een voorziening opgenomen.

Verlieslatende contracten

De voorziening verlieslatende contracten houdt verband met (project) overeenkomsten waarin de onvermijdbare (project)kosten om aan de contractuele verplichtingen te voldoen de verwachte voordelen uit de (project) overeenkomsten overtreffen.

Milieuverplichtingen en -risico's en sloopkosten

De voorziening voor milieuverplichtingen en -risico's en de voorziening voor sloopkosten zijn 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

Rijksbijdrage, 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 verrichtte 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. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. Hiervoor wordt een voorziening verlieslatende contracten gevormd.

Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering personeel, schenking, sponsoring, deelnemersbijdrage, studentenbijdrage, catering 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 immateriële en materiële vaste activa

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

Periodiek betaalbare beloningen

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.

Overige personele lasten

Overige personele lasten, spaarverlof en ambtsjubilea etc., worden verwerkt op 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.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rente wordt rekening gehouden met de transactiekosten op de leningen. Daarnaast zijn de renteverplichtingen van de lopende leningen en leaseverplichtingen begrepen in de financiële baten en lasten.

Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten

Waardeveranderingen van effecten die behoren tot de handelsportefeuille worden rechtstreeks verwerkt in de financiële baten en lasten.

Financiële lease

Het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) wordt bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de lease overeenkomst. 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.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 5,1 - (2016: M€ 6,0)

| | Ontwikkelingskosten | Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom | Totaal |
|------------------------------------|---------------------|---|--------|
| Aanschafprijs | 0,3 | 9,1 | 9,4 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -0,3 | -3,1 | -3,4 |
| Boekwaarde 1 januari 2017 | - | 6,0 | 6,0 |
| Investeringen | 0,2 | - | 0,2 |
| Desinvesteringen | -0,2 | -0,1 | -0,3 |
| Mutatie | - | - | - |
| Afschrijvingen | - | -1,1 | -1,1 |
| Afschrijving op desinvestering | 0,2 | 0,1 | 0,3 |
| Aanschafprijs | 0,3 | 9,0 | 9,3 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -0,1 | -4,1 | -4,2 |
| Boekwaarde 31 december 2017 | 0,2 | 4,9 | 5,1 |

1.2 Materiële vaste activa

M€ 268,4 - (2016: M€ 265,8)

| | Gebouwen en terreinen | Inventaris en app. (incl. 1 ^e inrichting) | In uitvoering en vooruitbetalingen | Totaal |
|------------------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|--------|
| Aanschafprijs | 347,5 | 29,1 | 44,5 | 421,1 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -135,3 | -20,0 | - | -155,3 |
| Boekwaarde 1 januari 2017 | 212,2 | 9,1 | 44,5 | 265,8 |
| Investeringen | 0,1 | 4,4 | 20,1 | 24,6 |
| Desinvesteringen | -6,8 | -5,0 | - | -11,8 |
| Mutatie | 48,4 | 4,4 | -52,8 | - |
| Afschrijvingen | -18,8 | -3,2 | - | -22,0 |
| Afschrijving op desinvestering | 6,8 | 5,0 | - | 11,8 |
| Aanschafprijs | 389,2 | 32,9 | 11,8 | 433,9 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -147,3 | -18,2 | - | -165,5 |
| Boekwaarde 31 december 2017 | 241,9 | 14,7 | 11,8 | 268,4 |

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 in 2014 bedroeg 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 | 272,7 | 2016 | 491,2 | 2017 |
| Bedrijfsuitrusting en inventaris | | | 154,5 | 2017 |
| Boeken / mediacollectie | | | 20,4 | 2017 |

1.3 Financiële vaste activa

M€ 2,5 - (2016: M€ 3,1)

| | Boekwaarde 1 jan.2017 | Invest. en verstr. leningen | Desinvest.en afgel.leningen | Boekwaarde 31 dec.2017 |
|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| 1.3.1 Vorderingen op andere deelnemingen ¹ | 0,1 | 0,1 | - | 0,2 |
| 1.3.2 Vorderingen op OCW ² | 2,9 | - | -0,7 | 2,2 |
| 1.3.5 Overige vorderingen ³ | 0,1 | - | - | 0,1 |
| | 3,1 | 0,1 | -0,7 | 2,5 |

¹ IHS Romania, Academie voor Medisch Specialisten BV en RSMEE BV.

² Uit hoofde van BAMA-compensatie is hieronder een vordering op OCW opgenomen.

³ Lening aan ISS PhD'ers.

Vlottende activa

1.4 Voorraden

M€ 0,1 - (2016: M€ 0,1)

| | 2017 | 2016 |
|------------------|------|------|
| Gebruiksgoederen | 0,1 | 0,1 |

1.5 Vorderingen

M€ 34,3 - (2016: M€ 37,5)

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

| | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Debiteuren | 11,4 | 13,9 |
| OCW ¹ | 1,2 | 1,4 |
| Gemeenten en GR's ² | 0,4 | 0,5 |
| Studenten / deelnemers / cursisten | 1,6 | 1,1 |
| Waardering onderhanden projecten | 6,5 | 4,8 |
| Overige vorderingen | 0,1 | 0,3 |
| Voorzeningen wegens oninbaarheid vorderingen | -1,3 | -1,2 |
| | 19,9 | 20,8 |
| Vooruitbetaalde kosten | 6,1 | 5,9 |
| Verstreckte voorschotten | 0,5 | 0,5 |
| Overige overlopende activa | 7,8 | 10,3 |
| | 14,4 | 16,7 |
| | 34,3 | 37,5 |

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,6 (2016: M€ 0,8) en BAMA-compensatie M€ 0,6 (2016: M€ 0,6)

² Ten opzichte van 2016 zijn de kortlopende vorderingen op gemeenten en GR's als afzonderlijke post gepresenteerd. Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn ook de vorderingen op gemeenten en GR's ultimo 2016 afzonderlijk gepresenteerd.

1.6 Liquide middelen

M€ 108,2 - (2016: M€ 98,3)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

| | 2017 | 2016 |
|----------------------------|-------|------|
| Kasmiddelen | - | 0,1 |
| Tegoeden op bankrekeningen | 55,2 | 75,9 |
| Schatkistbankieren | 53,0 | 22,3 |
| | 108,2 | 98,3 |

In verband met een afgegeven bankgarantie door RSM BV is een bedrag van M€ 0,2 niet vrij ter beschikking van de EUR.

2.1 Eigen vermogen

M€ 275,0 - (2016: M€ 275,2)

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

| | Stand per 1 jan. 2017 | Mutatie | Resultaat | Stand per 31 dec. 2017 |
|---|--------------------------|---------|-----------|---------------------------|
| Algemene reserve | 112,3 | -0,1 | -2,5 | 109,7 |
| Bestemmingsreserve (publiek) | | | | |
| Strategische ruimte | 35,2 | -7,1 | - | 28,1 |
| Gelden vanwege het sectoroverleg | 2,4 | 0,3 | 0,8 | 3,5 |
| Reserve vh verm.uit onroerende goederen | 72,9 | - | - | 72,9 |
| Investeringsreserve | 2,4 | - | - | 2,4 |
| Dividend RSM BV | 0,8 | - | - | 0,8 |
| Vervangingsreserves | 0,1 | - | - | 0,1 |
| Overige | 12,8 | 7,9 | - | 20,7 |
| | 126,6 | 1,1 | 0,8 | 128,5 |
| Bestemmingsreserve (privaat) | | | | |
| EUR Holding BV | 24,9 | -1,0 | 1,1 | 25,0 |
| Rotterdam School of Management BV | 9,9 | -0,1 | 0,4 | 10,2 |
| | 34,8 | -1,1 | 1,5 | 35,2 |
| Bestemmingsfonds (privaat) | | | | |
| Tinbergen Instituut | 0,4 | 0,1 | - | 0,5 |
| Andere wettelijke reserves | | | | |
| EUR Holding BV | 0,2 | - | - | 0,2 |
| Erasmus Sport Centrum | 0,8 | - | 0,1 | 0,9 |
| ECSP | 0,1 | - | -0,1 | - |
| | 1,1 | - | - | 1,1 |
| | | | | |
| | 275,2 | - | -0,2 | 275,0 |

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben grotendeels betrekking op:

- Bijstelling bestemde reserves strategische ruimte M€ 7,1 en overige reserveringen M€ 7,6 t.l.v. de algemene reserve;
- Dividenduitkering door EUR Holding BV aan de EUR ad M€ 1,0.

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 uit een gezet.

| | Stand per 1 jan. 2017 | Mutatie | Resultaat | Stand per 31 dec. 2017 |
|--------------------------|--------------------------|---------|-----------|---------------------------|
| Enkelvoudige vermogen | 274,3 | - | -0,2 | 274,1 |
| Erasmus Sport Centrum | 0,8 | - | 0,1 | 0,9 |
| ECSP | 0,1 | - | -0,1 | - |
| | | | | |
| Geconsolideerde vermogen | 275,2 | - | -0,2 | 275,0 |

2.2 Voorzieningen

M€ 21,5 - (2016: M€ 21,6)

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

| | Personeels-voorzieningen | Voorziening verlieslatende contracten | Milieu voorziening | Sloop voorziening | Totaal |
|---|--------------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------|--------|
| Stand per 1 januari 2017 | 12,3 | 0,5 | 7,0 | 1,8 | 21,6 |
| Dotaties | 6,8 | - | - | - | 6,8 |
| Verandering disconteringsvoet / oprenting | -0,1 | - | - | - | -0,1 |
| Vrijval | -2,6 | -0,4 | - | - | -3,0 |
| Onttrekkingen | -3,8 | - | - | - | -3,8 |
| Stand per 31 december 2017 | 12,6 | 0,1 | 7,0 | 1,8 | 21,5 |
| Kortlopende deel < 1 jaar | 5,1 | 0,1 | 0,2 | - | 5,4 |
| Langlopende deel > 1 jaar | 7,5 | - | 6,8 | 1,8 | 16,1 |

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

| | Stand per 1 jan. 2017 | Dotatie | Verandering disc. voet / oprenting | Vrijval | Onttrekking | Stand per 31 dec. 2017 | Kortl. deel < 1 jaar | Langl. deel > 1 jaar |
|---|-----------------------|---------|------------------------------------|---------|-------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Werkloosheidsbijdragen ¹ | 2,3 | 3,8 | - | - | -2,3 | 3,8 | 1,3 | 2,5 |
| Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel ¹ | 3,5 | 0,3 | - | -2,5 | -0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,4 |
| Verlof sparen en sabbatical leave | 3,5 | 0,8 | - | -0,1 | -0,4 | 3,8 | 1,9 | 1,9 |
| Jubileumvoorziening | 2,7 | 0,5 | -0,1 | - | -0,2 | 2,9 | 0,3 | 2,6 |
| Transitievergoeding | - | 0,4 | - | - | - | 0,4 | 0,4 | - |
| Langdurig zieken | - | 0,6 | - | - | - | 0,6 | 0,5 | 0,1 |
| Overige | 0,3 | 0,4 | - | - | -0,3 | 0,4 | 0,4 | - |
| | 12,3 | 6,8 | -0,1 | -2,6 | -3,8 | 12,6 | 5,1 | 7,5 |

¹ De dotatie voor werkloosheidsbijdragen komt voor M€ 2,0 voort uit de vrijval vanuit de voorziening soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel.

Op langjarige personele verplichtingen is een disconteringsvoet van 1,0% (2016: 0,7%) opgenomen. De onder overige opgenomen voorziening heeft betrekking op fiscale naheffing en wordt afgewikkeld in 2018.

2.3 Langlopende schulden

M€ 9,2 - (2016: M€ 9,3)

| | Lease verplichtingen aan gemeenten | Overige | Totaal |
|---------------------------------|--|---------|--------|
| Stand per 1 januari 2017 | 8,7 | 0,6 | 9,3 |
| Mutatie | -0,3 | 0,2 | -0,1 |
| Langlopend per 31 december 2017 | 8,4 | 0,8 | 9,2 |
| | | | |
| Looptijd > 5 jaar | 7,5 | 0,7 | 8,2 |

Overige langlopende schulden

OZSW

Tot en met 01 januari 2019 is de EUR penvoerder voor OZSW. Het vermogen van OZSW bedraagt ultimo 2017 M€ 0,1.

Tinbergen Instituut

De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2017 M€ 0,7. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 112,9 - (2016: M€ 104,7)

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

| | 2017 | 2016 |
|---|-------|-------|
| Crediteuren | 11,2 | 9,4 |
| Gemeenten en GR's ¹ | 0,3 | 0,2 |
| Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ² | 18,5 | 19,3 |
| Belastingen en premies soc.verzekeringen | 3,0 | 1,5 |
| Schulden terzake van pensioenen | 2,1 | 1,9 |
| Overige kortlopende schulden | 0,2 | 0,4 |
| | 35,3 | 32,7 |
| Vooruitontvangen college- en les gelden | 46,2 | 40,4 |
| Vooruitontvangen baten | 2,6 | 3,3 |
| Vakantiegeld en -dagen | 14,2 | 12,6 |
| Nog te betalen kosten ³ | 13,7 | 14,8 |
| Overige overlopende passiva | 0,9 | 0,9 |
| | 77,6 | 72,0 |
| | 112,9 | 104,7 |

¹ Ten opzichte van 2016 zijn de kortlopende schulden aan gemeenten en GR's als afzonderlijke post gepresenteerd. Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn ook de schulden aan gemeenten en GR's ultimo 2016 afzonderlijk gepresenteerd.

² Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

³ Onder nog te betalen kosten is een saldo aan nog te betalen huisvestingslasten M€ 4,1 (2016 M€ 5,5) opgenomen.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule – Uitgebreid gespecificeerd:

| Omschrijving | Toewijzing kenmerk | Datum | Bedrag van de toewijzing | Ontvangst in 2017 | Totale kosten 2017 | Stand ultimo 2017 |
|------------------------------|--------------------|------------|--------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Subsidie Flipping the Master | 705AO-3543 | 01-05-2015 | 100.000 | - | - | 100.000 |

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met externe partijen. Het totale recht betreft M€ 4,9.

Niet verwerkte garanties

- In de samenwerkingsovereenkomst met Samenwerking Short Stay (SSH) Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 01 september 2027 voor M€ 0,2 per jaar garant staat voor de kosten als gevolg van leegstand huisvesting buitenlandse studenten.
- De EUR zal de eventuele door NWO-WOTRO i.h.k.v. de Sustainable Development Goals te verstrekken subsidie te matchen voor een jaarlijksbedrag van M€ 0,1 tot en met 2020.
- RSM BV heeft een bankgarantie gesteld waar RSM BV garant staat voor de kosten als gevolg van niet betaalde cursusgelden door deelnemers aan het RSM MBA programma. De totale garantie betreft M€ 0,4.

Niet verwerkte verplichtingen

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- De EUR heeft een overeenkomst met ENGIE Energie BV m.b.t. prestatiegericht technisch onderhoud en beheer. De jaarlijkse kosten zijn M€ 1,6.

- Door de EUR is een leveringsovereenkomst afgesloten met GDF SUEZ Nederland N.V. omtrent de levering van elektriciteit. De jaarlijkse kosten zijn M€ 1,3.
- Door de EUR is voor schoonmaakwerkzaamheden een contract afgesloten met Asito B.V. De jaarlijkse kosten zijn M€ 3,4.
- De Belastingdienst heeft landelijk aangekondigd nader onderzoek in te stellen naar een eventuele vennootschapsbelastingplicht bij maatschappelijke (en daaraan verwante) organisaties. Vooruitlopend hierop heeft Stichting Erasmus Sport een onderzoek ingesteld naar de fiscale positie. De uitkomst hiervan is ten tijde van het opmaken van de jaarrekening 2017 nog niet bekend. Stichting Erasmus Sport loopt derhalve risico dat de Belastingdienst vanaf een bepaald moment belastingplicht concludeert. De kans en omvang (periode) hiervan is niet te bepalen. Stichting Erasmus Sport stelt zich op het standpunt, dat de stichting geen vennootschapsbelasting hoeft af te dragen.
- Ultimo 2017 is een 4 jarig contract afgesloten in verband met studentenhuysvesting in de nabijheid van de campus, RSM BV staat garant voor de kosten als gevolg van leegstand huisvesting van studenten.

Fiscale eenheid

- EUR Holding BV is samen met haar werkmaatschappijen en RSM BV opgenomen in de fiscale eenheid voor de 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. 2017 |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Rechten | 1,5 | 2,9 | 0,5 | 5,0 |
| Garanties | 0,4 | 1,5 | 0,6 | 2,6 |
| | | | | |
| <i>Niet verwerkte verplichtingen</i> | - | - | - | |
| Huur huisvesting | 1,0 | 2,7 | 2,3 | 6,0 |
| Huur apparatuur | 0,1 | - | - | 0,1 |
| Softwarelicenties | 1,7 | 1,9 | 0,2 | 3,8 |
| Uitgeverslicenties | 2,0 | 0,8 | - | 2,8 |
| Investerings | 1,4 | 0,3 | - | 1,7 |
| Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen | 12,4 | 12,2 | - | 24,6 |
| Totaal verplichtingen | 18,8 | 17,8 | 2,5 | 39,0 |

Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdrage

M€ 278,5 - (2016: M€ 272,6)

| | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Rijksbijdrage OCW | 368,9 | 362,8 |
| Af: inkomensoverdracht van Rijksbijdrage | -90,4 | -90,2 |
| | 278,5 | 272,6 |

De door het departement toegekende Rijksbijdrage 2017 bedroeg M€ 370,3. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van bama-compensatie ad M€ 0,6 en uitkering kasbeperking ad € 0,8. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 90,4.

Onder de Rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 9,1 (2016 M€ 10,4) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 58,6 - (2016: M€ 53,9)

| | 2017 | 2016 |
|---------------|------|------|
| Collegegelden | 58,6 | 53,9 |

Het collegegeld laat t.o.v. 2016 een stijging zien van M€ 4,7 dat o.a. is toe te schrijven aan een mix van verhoging van het collegegeldtarief en meer inschrijvingen.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

M€ 186,9 - (2016: M€ 177,0)

Onder 'Baten werk i.o.v. derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

| | 2017 | 2016 |
|---------------------------------|-------|-------|
| Contractonderwijs | 48,5 | 46,2 |
| Contractonderzoek | | |
| Overige non-profit organisaties | 28,6 | 27,0 |
| Bedrijven en overig | 32,5 | 21,7 |
| Nationale overheden | 16,8 | 15,5 |
| Internationale organisaties | 23,9 | 28,9 |
| NWO (excl. ZonMw) | 24,4 | 25,6 |
| | 126,2 | 118,7 |
| Overige | 12,2 | 12,1 |
| | 186,9 | 177,0 |

3.4 Overige baten

M€ 91,0 - (2016: M€ 86,3)

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

| | 2017 | 2016 |
|-----------------------|------|------|
| Verhuur | 4,1 | 4,8 |
| Detachering personeel | 18,8 | 5,1 |
| Schenking | 1,1 | 0,7 |
| Sponsoring | 0,7 | 0,4 |
| Deelnemerbijdragen | 1,1 | 1,1 |
| Studentenbijdragen | 1,2 | 2,2 |
| Catering | 0,4 | 0,4 |
| Overige | 63,6 | 71,6 |
| | 91,0 | 86,3 |

| Specificatie overige baten - overige | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|------|------|
| Pro Rata BTW | 3,7 | 7,6 |
| Bijdragen van derden ¹ | 45,7 | 59,8 |
| Opbrengst uit dienstverlening | 6,7 | 2,0 |
| Overige | 7,5 | 2,2 |
| | 63,6 | 71,6 |

¹ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 45,7 (2016: M€ 59,8) heeft voor M€ 42,1 (2016: M€ 55,7) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 26,5 van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord.

4.1 Personeelkosten

M€ 401,5 - (2016: M€ 367,7)

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

| | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Lonen en salarissen | 275,7 | 260,4 |
| Sociale lasten | 32,0 | 30,7 |
| Pensioenlasten ¹ | 36,0 | 29,9 |
| | 343,7 | 321,0 |
| Dotatie personele voorzieningen ² | 4,7 | 1,3 |
| Personeel niet in loondienst | 32,2 | 26,7 |
| Overig ³ | 22,7 | 20,6 |
| Overige personele lasten | 59,6 | 48,6 |
| Af: uitkeringen | -1,8 | -1,9 |
| | 401,5 | 367,7 |

¹ De EUR en gelieerde werkmaatschappijen hebben 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 de werkgever evenwel verzocht worden bij te storten. De werkelijke dekkingsgraad was op balansdatum 101,5%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2017 was 101,5%.

² Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting. Hieronder is een bedrag van M€ 0,9 van het Erasmus MC opgenomen.

³ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 22,7 heeft voor M€ 2,1 betrekking op betaalde fiscale naheffing inzake voorgaande jaren.

Personeelsofbouw

| Gemiddeld aantal fte's | 2017 | 2016 |
|--|----------------|----------------|
| EUR sec | 2.213,3 | 2.092,5 |
| EUR Holding BV | 234,5 | 228,6 |
| RSM BV | 95,0 | 94,0 |
| Erasmus Sport Centrum | 15,8 | 16,8 |
| ECSP | 2,6 | 3,1 |
| Erasmus MC (niet in dienst van de EUR) | 2.131,0 | 2.002,5 |
| Totaal | 4.692,2 | 4.437,5 |

De rapportage van de medewerkers Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde BV's zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC.

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

M€ 36,7 - (2016: M€ 50,8)

| | 2017 | | 2016 | |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Immateriële vaste activa | | 1,1 | | 1,2 |
| Materiële vaste activa* | | 35,6 | | 49,6 |
| | | 36,7 | | 50,8 |

* Hieronder is een bedrag van M€ 8,6 en M€ 5,0 voor afschrijving gebouwen respectievelijk apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

4.3 Huisvestingslasten

M€ 28,4 - (2016: M€ 31,9)

| | 2017 | | 2016 | |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| Huur | | 2,9 | | 4,1 |
| Verzekeringen | | 0,4 | | 0,2 |
| Onderhoud | | 8,2 | | 7,2 |
| Energie en water | | 7,0 | | 7,0 |
| Schoonmaakkosten | | 3,9 | | 3,2 |
| Belastingen en heffingen | | 3,0 | | 2,9 |
| Dotatie onderhoudsvoorziening | | 0,6 | | -1,7 |
| Overige | | 2,4 | | 9,0 |
| | | 28,4 | | 31,9 |

| Specificatie huisvestingslasten - dotatie voorzieningen | 2017 | | 2016 | |
|---|------|-----|------|------|
| Milieuverplichtingen en -risico's ¹ | | 0,6 | | -1,4 |
| Sloopvoorziening | | - | | -0,3 |
| | | 0,6 | | -1,7 |

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

| Specificatie huisvestingslasten - overige | 2017 | | 2016 | |
|---|------|-----|------|-----|
| Bewaking en beveiliging | | 1,7 | | 1,6 |
| Overig | | 0,7 | | 7,4 |
| | | 2,4 | | 9,0 |

4.4 Overige lasten

M€ 140,3 - (2016: M€ 121,8)

| | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Administratie- en beheerskosten | 0,9 | 0,9 |
| Inventaris en apparatuur ¹ | 17,8 | 5,8 |
| Dotatie voorziening verlieslatende contracten ² | 0,8 | -0,2 |
| Overige ³ | 120,8 | 115,3 |
| | 140,3 | 121,8 |

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 10,5 van het Erasmus MC opgenomen.

² Hieronder is een bedrag van M€ 0,8 van het Erasmus MC opgenomen.

³ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 120,8 (2016: M€ 115,3) heeft voor M€ 31,1 (2016: M€ 30,4) betrekking op uitgaven Erasmus MC.

| Specificatie overige lasten - overige | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|-------|-------|
| Gebruik- en verbruiksgoederen | 39,3 | 12,3 |
| Subsidies | 16,9 | 22,4 |
| Reis- en verblijfskosten | 10,5 | 5,6 |
| Uitbestede werkzaamheden | 20,7 | 11,5 |
| Algemene kosten | 15,3 | 47,9 |
| Boeken, tijdschriften e.d. | 6,3 | 5,8 |
| Org.- en juridische adviezen | 1,2 | 0,5 |
| Representatiekosten | 2,9 | 2,2 |
| Overige | 7,7 | 7,1 |
| | 120,8 | 115,3 |

De volgende honoraria van accountantsorganisaties zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

| Bedragen in k€ | Honorarium huisaccountant Deloitte (Basis activiteiten) | Honorarium huisaccountant Deloitte (Netwerk *1) | Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering) | Totaal 2017 |
|-----------------------------------|---|---|---|--------------|
| Onderzoek van de jaarrekening | 395,6 | - | 22,1 | 417,7 |
| Andere controle opdrachten | 119,1 | - | 47,1 | 166,2 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | 10,0 | 10,1 | 1,5 | 21,6 |
| Andere niet controle diensten | - | 220,7 | 15,8 | 236,5 |
| Totaal | 524,7 | 230,8 | 86,5 | 842,0 |

| Bedragen in k€ | Honorarium huisaccountant KPMG (Basis activiteiten) | Honorarium huisaccountant Deloitte (Basis activiteiten) | Honorarium huisaccountant KPMG (Netwerk *1) | Honorarium huisaccountant Deloitte (Netwerk *1) | Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering) | Totaal 2016 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Onderzoek van de jaarrekening | 287,3 | 84,7 | - | - | 14,5 | 386,5 |
| Andere controle opdrachten | 84,8 | 21,3 | - | - | 0,4 | 106,5 |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | - | - | - | 5,0 | 7,6 | 12,6 |
| Andere niet controle diensten | - | - | 10,0 | 66,7 | 291,6 | 368,3 |
| Totaal | 372,1 | 106,0 | 10,0 | 71,7 | 314,1 | 873,9 |

- Per 1 juli 2016 is KPMG vervangen door Deloitte als huisaccountant.
- 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.
- KPMG Netwerk *1: onder netwerk *1 zijn opgenomen: KPMG Meijburg & Co, KPMG Advisory en buitenlandse KPMG organisaties.

* Bovenstaande bedragen zijn in 2017 ten laste van het resultaat van de EUR gebracht op basis van boekjaar waarin ze zijn uitgevoerd. .

5 Financiële baten en lasten

M€ 0,1 - (2016: M€ 10,0)

| | 2017 | 2016 |
|---|------------|-------------|
| Rentebaten | - | 0,1 |
| Waardeveranderingen fin.vaste activa en effecten* | 0,2 | 10,0 |
| Rentelasten | -0,1 | -0,1 |
| | <u>0,1</u> | <u>10,0</u> |

* Hieronder is een bedrag van M€ 0,2 van het Erasmus MC opgenomen.

6 Belastingen

M€ 0,4 – (2016: M€ 0,3)

Hieronder is de verplicht af te dragen vennootschapsbelasting door de EUR Holding BV (M€ 0,3) en RSM BV (M€ 0,1) verantwoord.

7 Resultaat aandeel van derden

M€ 8 – (2016: M€ 0,2)

| | 2017 | 2016 |
|------------|------|------|
| Erasmus MC | 8,0 | 0,2 |

Geconsolideerde partijen

| Naam | Juridische vorm | Statutaire zetel | Deelnamepercentage | Code * Activiteiten | Eigenvermogen 31 dec. 2017 | Resultaat 2017 | Omzet 2017 | Art 2:403 BW | Consolidatie | Hoofdelijk aansprakelijkheid** |
|--|-----------------|------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|----------------|------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| EUR Holding BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2/3 | 25,2 | 0,2 | 1,5 | Nee | Ja | Nee |
| Meegeconsolideerde partijen van EUR Holding BV; | | | | | | | | | | |
| Corporate Communication Centre (CCC) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 0,9 | - | 1,0 | Nee | Ja | Nee |
| Instituut voor Sales en accountmanagement (ISAM) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1 | 0,3 | -0,1 | 0,6 | Nee | Ja | Nee |
| Instituut SMO BV | BV | Den Haag | 100 | 2 | -0,2 | -0,1 | 0,3 | Nee | Ja | Nee |
| Fiscaal Economisch Instituut (FEI) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1 | 1,1 | - | 0,9 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Academie BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 1,3 | 0,1 | 3,3 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 0,3 | - | 3,0 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 6,6 | 0,3 | 9,4 | Nee | Ja | Nee |
| RISBO Contractresearch BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 1,7 | - | 2,1 | Nee | Ja | Nee |
| Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 0,8 | - | 0,8 | Nee | Ja | Nee |
| Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 6,2 | 0,3 | 7,8 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics (EUPT) BV (oud RHV) | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 0,8 | 0,1 | 1,6 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 0,6 | - | 1,1 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Centre for Entrepreneurship BV Holland Entrepreneurship (ECE) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 0,1 | - | 1,8 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Centrum voor Zorgbestuur BV (ECZ BV) | BV | Rotterdam | 100 | 1 | 1,7 | 0,2 | 2,1 | Nee | Ja | Nee |
| Institute for Medical Technology Assessment (IMTA) BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 1,4 | 0,1 | 1,4 | Nee | Ja | Nee |
| Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 0,6 | 0,1 | 2,2 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Centre for Valorisation (ECV) BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 0,1 | -0,1 | - | Nee | Ja | Nee |
| EURFlex BV | BV | Rotterdam | 100 | 3 | 0,3 | 0,1 | 4,6 | Nee | Ja | Nee |
| EQI BV | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | 0,1 | 0,8 | Nee | Ja | Nee |
| ESL ExEd BV | BV | Rotterdam | 100 | 1 | -0,4 | -0,2 | - | Nee | Ja | Nee |
| RSM BV | BV | Rotterdam | 100 | 1/2 | 10,2 | 0,4 | 19,2 | Nee | Ja | Nee |
| Meegeconsolideerde partij van RSM BV; RSM Executive Education BV | BV | Rotterdam | 100 | 1 | 0,2 | 0,1 | 0,9 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus MC O&O consolidatie | BV | Rotterdam | 100 | 3 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Meegeconsolideerde partijen van Erasmus MC O&O consolidatie; | | | | | | | | | | |
| 2Move Implants B.V. | BV | Hongkong | 100 | 3 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Cavadis B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 3 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Biomedical Fund B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 0,1 | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Regionale Ontwikkelingsmaatschappij InnovationQuarter B.V. | BV | Den Haag | 100 | 2 | 0,5 | - | - | Nee | Ja | Nee |
| HBM Holdings Ltd. | Ltd | China | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |

| Naam | Juridische vorm | Statutaire zetel | Deelname percentage | Code * Activiteiten | Eigenvermogen 31 dec. 2017 | Resultaat 2017 | Omzet 2017 | Art 2:403 BW | Consolidatie | Hoofdelijk aansprakelijkheid** |
|---|-----------------|------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|----------------|------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Erasmus MC O&O Holding B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 12,8 | 1,5 | - | Nee | Ja | Nee |
| Sophia Research B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 6,5 | 1,2 | 22,7 | Nee | Ja | Nee |
| Thoraxcentrum Research B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 3,1 | 0,1 | 6,1 | Nee | Ja | Nee |
| ViroNovative B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 1,4 | 0,1 | 1,0 | Nee | Ja | Nee |
| Eurza Arbo B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Nano4Therapy B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | 0,2 | 0,2 | Nee | Ja | Nee |
| Neurasmus B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | 0,2 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Pharma B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 0,5 | - | 0,1 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus MC Ameland B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus MC Diabetesstation B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus MC Schiermonnikoog B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| ABCDE-Sim B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 3 | 0,1 | - | - | Nee | Ja | Nee |
| Quantib B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |
| MI&EUR Implementation and Exploitation B.V. | BV | Rotterdam | 100 | 2 | 1,1 | - | 0,3 | Nee | Ja | Nee |
| Erasmus Sport Centrum | Stichting | Rotterdam | - | 3 | 0,9 | 0,1 | 2,7 | Nee | Ja | Nee |
| ECSP ¹ | Stichting | Rotterdam | - | 3 | - | 0,1 | 0,2 | Nee | Ja | Nee |
| Universitair Historisch Kabinet van de Erasmus Universiteit | Stichting | Rotterdam | - | 3 | - | - | - | Nee | Ja | Nee |

¹ Per 31 maart 2018 stopt stichting ECSP haar activiteiten.

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

** Hoofdelijk aansprakelijkheid van de instelling voor de uit rechtshandeling van de meegeconsolideerde partij voortvloeiende schulden.

Enkelvoudige balans per 31 december 2017 na resultaatbestemming

| in M€ | 2017 | 2016 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1. ACTIVA | | |
| Vaste activa | | |
| 1.1 Immateriële vaste activa | 4,8 | 5,8 |
| 1.2 Materiële vaste activa | 263,5 | 261,1 |
| 1.3 Financiële vaste activa | 39,2 | 39,3 |
| Totaal vaste activa | 307,5 | 306,2 |
| Vlottende activa | | |
| 1.4 Voorraden | 0,1 | - |
| 1.5 Vorderingen | 25,4 | 28,3 |
| 1.6 Liquide middelen | 55,7 | 47,5 |
| Totaal vlottende activa | 81,2 | 75,8 |
| Totaal activa | 388,7 | 382,0 |
| 2. PASSIVA | | |
| 2.1 Eigen vermogen | 274,1 | 274,3 |
| 2.2 Voorzieningen | 21,4 | 21,2 |
| 2.3 Langlopende schulden | 9,2 | 9,3 |
| 2.4 Kortlopende schulden | 84,0 | 77,2 |
| Totaal passiva | 388,7 | 382,0 |

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017

| in M€ | Rekening 2017 | Begroting 2017 | Rekening 2016 |
|---|---------------|----------------|---------------|
| 3. BATEN | | | |
| 3.1 Rijksbijdrage | 278,5 | 270,9 | 272,6 |
| 3.2 College-, cursus-, les- en examengelden | 58,6 | 59,5 | 53,9 |
| 3.3 Baten werk i.o.v. derden | 34,7 | 32,8 | 32,1 |
| 3.4 Overige baten | 27,5 | 21,1 | 32,2 |
| Totaal baten | 399,3 | 384,3 | 390,8 |
| 4. LASTEN | | | |
| 4.1 Personeelslasten | 208,8 | 190,7 | 185,8 |
| 4.2 Afschrijvingen | 22,3 | 21,9 | 18,9 |
| 4.3 Huisvestingslasten | 16,7 | 17,7 | 15,3 |
| 4.4 Overige lasten | 153,1 | 160,1 | 145,5 |
| Totaal lasten | 400,9 | 390,4 | 365,5 |
| Saldo baten en lasten | -1,6 | -6,1 | 25,3 |
| 5. Financiële baten en lasten | -0,1 | -0,4 | - |
| 6. Resultaat deelnemingen | 1,5 | 1,2 | 1,9 |
| Resultaat | -0,2 | -5,3 | 27,2 |

Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2017

| in M€ | 2017 | 2016 |
|--|--------------|--------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | |
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | -1,6 | 25,3 |
| Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat | | |
| Aanpassingen voor afschrijvingen | 22,3 | 18,9 |
| Toename (afname) van voorzieningen | 0,2 | -4,9 |
| Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat | - | -0,1 |
| | 22,5 | 13,9 |
| Veranderingen in werkkapitaal | | |
| Afname (toename) van voorraden | -0,1 | - |
| Afname (toename) van kortlopende vorderingen | 2,9 | -4,9 |
| Toename (afname) van kortlopende schulden | 6,8 | -5,7 |
| | 9,6 | -10,6 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties | 30,5 | 28,6 |
| Ontvangen interest | - | 0,1 |
| Betaalde interest | 0,1 | 0,1 |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 30,4 | 28,6 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | |
| Verwerving van materiële vaste activa | 23,7 | 42,4 |
| Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa | - | - |
| Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden | -1,0 | -1,7 |
| Toename (afname) leningen aan OCW en EZ | -0,6 | -0,6 |
| Toename (afname) overige financiële vaste activa | - | - |
| Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten | -22,1 | -40,1 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | |
| Toename langlopende schulden | 0,1 | 0,2 |
| Aflossing langlopende schulden | 0,2 | 0,4 |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | -0,1 | -0,2 |
| Overige balansmutaties | - | -0,2 |
| Toename (afname) van liquide middelen | 8,2 | -11,9 |
| Stand liquide middelen per 1 januari | 47,5 | 59,4 |
| Stand liquide middelen per 31 december | 55,7 | 47,5 |
| Mutatie liquide middelen | 8,2 | -11,9 |

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 toelichting 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.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden financiële instrumenten die geen deel uitmaken van de handelsportefeuille gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op

basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De EUR kent uitsluitend primaire financiële instrumenten die dienen ter financiering van haar operationele activiteiten of die direct daaruit voortvloeien zoals (langlopende) vorderingen en schulden. De EUR gebruikt geen derivaten noch een andere vorm van actieve hedging om financiële risico's af te dekken.

De EUR loopt renterisico over de rentedragende vorderingen op groepsmaatschappijen (onder financiële vaste activa).

Op de verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen is er sprake van een geconcentreerd kredietrisico. Dit is het risico dat de tegenpartij van een financieel instrument niet aan haar verplichting zal voldoen, waardoor de kredietverstrekker met een financieel verlies geconfronteerd wordt. De EUR loopt een beperkt valutarisico omdat de meeste transacties in euro's plaatsvinden.

Door de stevige liquiditeitspositie van de EUR achten wij het nagenoeg uitgesloten dat er sprake is van een kasstroomrisico. 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.

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 2017 is € 181.000. Voor topfunctionarissen binnen het WO geldt het overgangsrecht bij afspraken voor de inwerkingtreding van de verlaagde sectorale maxima voor 1 januari 2016. Het bezoldigingsmaximum bedraagt € 230.474. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen beloning betaalbaar op termijn. De WNT bepaalt dat als ontslagvergoeding voor een bestuurder maximaal een bedrag € 75.000 bruto overeengekomen mag worden.

Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 4,8 - (2016: M€ 5,8)

| | Ontwikkelingskosten | Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom | Vooruitbetalingen | Totaal |
|------------------------------------|---------------------|---|-------------------|--------|
| Aanschafprijs | - | 8,7 | - | 8,7 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | - | -2,9 | - | -2,9 |
| Boekwaarde 1 januari 2017 | - | 5,8 | - | 5,8 |
| Desinvesteringen | - | -0,1 | - | -0,1 |
| Mutatie | - | - | - | - |
| Afschrijvingen | - | -1,0 | - | -1,0 |
| Afschrijving op desinvestering | - | 0,1 | - | 0,1 |
| Aanschafprijs | - | 8,6 | - | 8,6 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | - | -3,8 | - | -3,8 |
| Boekwaarde 31 december 2017 | - | 4,8 | - | 4,8 |

1.2 Materiële vaste activa

M€ 263,5 - (2016: M€ 261,1)

| | Gebouwen en terreinen | Inventaris en app. (incl. 1 ^e inrichting) | In uitvoering en vooruitbetalingen | Totaal |
|------------------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|--------|
| Aanschafprijs | 338,1 | 25,7 | 44,5 | 408,3 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -129,5 | -17,7 | - | -147,2 |
| Boekwaarde 1 januari 2017 | 208,6 | 8,0 | 44,5 | 261,1 |
| Investeringen | - | 3,5 | 20,1 | 23,6 |
| Desinvesteringen | -6,3 | -4,2 | - | -10,5 |
| Mutatie | 48,4 | 4,4 | -52,8 | - |
| Afschrijvingen | -18,4 | -2,9 | - | -21,3 |
| Afschrijving op desinvestering | 6,3 | 4,2 | - | 10,5 |
| Aanschafprijs | 380,2 | 29,4 | 11,8 | 421,4 |
| Cum.afschr.en waardeverminderingen | -141,6 | -16,4 | - | -158,0 |
| Boekwaarde 31 december 2017 | 238,6 | 13,0 | 11,8 | 263,5 |

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 in 2014 bedroeg 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 | 272,7 | 2016 | 490,1 | 2017 |
| Bedrijfsuitrusting en inventaris | | | 150,8 | 2017 |
| Boeken en mediacollectie | | | 20,2 | 2017 |

1.3 Financiële vaste activa

M€ 39,2 - (2016: M€ 39,3)

| | Stand per 01 jan. 2017 | Invest.en verstr.leningen | Desinvest.en aflossingen | Aandeel in result.deeln. | Stand per 31 dec. 2017 |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Deeln. in groepsmaatschappijen | 34,9 | - | -1,0 | 1,5 | 35,4 |
| Vord. op groepsmaatschappijen | 1,5 | 0,2 | -0,2 | - | 1,5 |
| Vorderingen op OCW ¹ | 2,8 | - | -0,6 | - | 2,2 |
| Overige vorderingen ² | 0,1 | - | - | - | 0,1 |
| Totaal | 39,3 | 0,2 | -1,8 | 1,5 | 39,2 |

¹ Uit hoofde van BAMA-compensatie is hieronder een vordering op OCW opgenomen.

² Lening aan ISS PhD'ers.

| Naam | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteiten* | Eigen vermogen 31 dec. 17 | Exploitatie-saldo 2017 | Omzet | Verklaring art. 2:403 BW ja/nee | Consolidatie percentage | Deelname percentage |
|----------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------------------|------------------------|-------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|
| EUR Holding BV | BV | Rotterdam | 1/2/3 | 25,2 | 1,1 | 43,3 | nee | 100% | 100% |
| RSM BV | BV | Rotterdam | 1/2 | 10,2 | 0,4 | 20,1 | nee | 100% | 100% |
| Totaal | | | | 35,4 | 1,5 | 63,4 | | | |

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

| Naam verbonden partij | Omschrijving doelstelling | Samenstelling van bestuur en directie |
|-----------------------------------|---|--|
| EUR Holding BV | 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 onderwijs en onderzoek kunnen worden ondergebracht indien universitaire onderdelen daar redenen voor zien. | <ul style="list-style-type: none"> Prof. dr. H.R. Commandeur / Directeur |
| Rotterdam School of Management BV | Het organiseren en het (doen) verzorgen van privaat-gefinancierde, door Erasmus Universiteit Rotterdam geaccrediteerde niet-initiële managementopleidingen (full-time dan wel part-time) op het gebied van de bedrijfskunde, zulks in nauwe samenhang met de opleidingen, die worden verzorgd door Erasmus Universiteit Rotterdam, meer in het bijzonder de faculteit der Bedrijfskunde van de EUR. | <ul style="list-style-type: none"> Mr. prof. dr. E. Waarts / Statutory Director R.K. Goins / Statutory Director Mr. prof. dr. F.G.H. Hartman / Statutory Director |

Flottende activa

1.4 Voorraden

M€ 0,1 - (2016: M€ -)

| | 2017 | 2016 |
|------------------|------|------|
| Gebruiksgoederen | 0,1 | - |

1.5 Vorderingen

M€ 25,4 - (2016: M€ 28,3)

| | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Debiteuren | 2,9 | 4,7 |
| OCW ¹ | 1,2 | 1,4 |
| Gemeenten en GR's ² | 0,4 | 0,5 |
| Groepsmaatschappijen | 3,3 | 3,8 |
| Studenten / deelnemers / cursisten | 1,5 | 1,1 |
| Waardering onderhanden projecten | 4,7 | 2,7 |
| Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen | -1,1 | -1,0 |
| | 12,9 | 13,2 |
| Vooruitbetaalde kosten | 5,2 | 5,0 |
| Verstreckte voorschotten | 0,5 | 0,5 |
| Overige overlopende activa | 6,8 | 9,6 |
| Overlopende activa | 12,5 | 15,1 |
| | 25,4 | 28,3 |

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,6 (2016: M€ 0,8) en BAMA-compensatie M€ 0,6 (2016: M€ 0,6)

² Ten opzichte van 2016 zijn de kortlopende vorderingen op gemeenten en GR's als afzonderlijke post gepresenteerd. Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn ook de vorderingen op gemeenten en GR's ultimo 2016 afzonderlijk gepresenteerd.

Vorderingen op opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

| Nog te declareren projectkosten | 2017 | 2016 |
|---------------------------------|-------|-------|
| Gerealiseerde projectkosten | 24,0 | 19,0 |
| Voorlopige resultaten | - | 0,3 |
| Gedeclareerde termijnen | -19,3 | -16,6 |
| | 4,7 | 2,7 |

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

| | 2017 | 2016 |
|-----------------------|------|------|
| Stand per 1 januari | -1,0 | -1,3 |
| Overige mutaties | -0,1 | 0,3 |
| Stand per 31 december | -1,1 | -1,0 |

1.6 Liquide middelen

M€ 55,7 - (2016: M€ 47,5)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

| | 2017 | 2016 |
|----------------------------|------|------|
| Kasmiddelen | - | 0,1 |
| Tegoeden op bankrekeningen | 2,7 | 25,1 |
| Schatkistbankieren | 53,0 | 22,3 |
| | 55,7 | 47,5 |

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2.1 Eigen vermogen

M€ 274,1 - (2016: M€ 274,3)

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:

| | Stand per 01 jan. 2017 | Mutatie | Resultaat | Stand per 31 dec. 2017 |
|---|---------------------------|---------|-----------|---------------------------|
| Algemene reserve | 112,3 | -0,1 | -2,5 | 109,7 |
| Bestemmingsreserve (publiek) | | | | |
| Strategische ruimte | 35,2 | -7,1 | - | 28,1 |
| Gelden vanwege het sectoroverleg | 2,4 | 0,3 | 0,8 | 3,5 |
| Reserve vh verm.uit onroerende goederen | 72,9 | - | - | 72,9 |
| Investeringsreserve | 2,4 | - | - | 2,4 |
| Dividend RSM BV | 0,8 | - | - | 0,8 |
| Vervangingsreserves | 0,1 | - | - | 0,1 |
| Overige | 12,8 | 7,9 | - | 20,7 |
| | 126,6 | 1,1 | 0,8 | 128,5 |
| Bestemmingsreserve (privaat) | | | | |
| EUR Holding BV | 24,9 | -1,0 | 1,1 | 25,0 |
| Rotterdam School of Management BV | 9,9 | -0,1 | 0,4 | 10,2 |
| | 34,8 | -1,1 | 1,5 | 35,2 |
| Bestemmingsfonds (privaat) | | | | |
| Tinbergen Instituut | 0,4 | 0,1 | - | 0,5 |
| Andere wettelijke reserves | | | | |
| EUR Holding BV | 0,2 | - | - | 0,2 |
| | | | | |
| | 274,3 | - | -0,2 | 274,1 |

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De bedragen in de kolom mutatie hebben grotendeels betrekking op:

- Bijstelling bestemde reserves strategische ruimte M€ 7,1 en overige reserveringen M€ 7,6 t.l.v. de algemene reserve;
- Dividenduitkering door EUR Holding BV aan de EUR ad M€ 1,0.

2.2 Voorzieningen

M€ 21,4 - (2016: M€ 21,2)

| | Personeels-voorzieningen | Voorziening verlies-latende contracten | Milieu voorziening | Sloop voorziening | Totaal |
|---|--------------------------|--|--------------------|-------------------|--------|
| Stand per 1 januari 2017 | 12,3 | 0,1 | 7,0 | 1,8 | 21,2 |
| Dotaties | 6,7 | - | - | - | 6,7 |
| Verandering disconteringsvoet / oprenting | -0,1 | - | - | - | -0,1 |
| Vrijval | -2,6 | - | - | - | -2,6 |
| Onttrekkingen | -3,8 | - | - | - | -3,8 |
| Stand per 31 december 2017 | 12,5 | 0,1 | 7,0 | 1,8 | 21,4 |
| Kortlopende deel < 1 jaar | 5,0 | 0,1 | 0,2 | - | 5,3 |
| Langlopende deel > 1 jaar | 7,5 | - | 6,8 | 1,8 | 16,1 |

Op de milieu- en sloopvoorziening is geen disconteringsvoet/oprenting toegepast omdat de percentages tot 5 jaar te verwaarlozen zijn.

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

| | Stand per 1 jan. 2017 | Dotatie | Verandering disc.voet / oprenting | Vrijval | Onttrekking | Stand per 31 dec. 2017 | Kortl.deel < 1 jaar | Langl. deel > 1 jaar |
|---|-----------------------|---------|-----------------------------------|---------|-------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Werkloosheidsbijdragen ¹ | 2,3 | 3,8 | - | - | -2,3 | 3,8 | 1,3 | 2,5 |
| Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel ¹ | 3,5 | 0,3 | - | -2,5 | -0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,4 |
| Verlof sparen en sabbatical leave | 3,5 | 0,8 | - | -0,1 | -0,4 | 3,8 | 1,9 | 1,9 |
| Jubileumvoorziening | 2,7 | 0,4 | -0,1 | - | -0,2 | 2,8 | 0,2 | 2,6 |
| Transitievergoeding | - | 0,4 | - | - | - | 0,4 | 0,4 | - |
| Langdurig zieken | - | 0,6 | - | - | - | 0,6 | 0,5 | 0,1 |
| Overige | 0,3 | 0,4 | - | - | -0,3 | 0,4 | 0,4 | - |
| | 12,3 | 6,7 | -0,1 | -2,6 | -3,8 | 12,5 | 5,0 | 7,5 |

¹ De dotatie voor werkloosheidsbijdragen komt voor M€ 2,0 voort uit de vrijval vanuit de voorziening soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel.

Op langjarige personele verplichtingen (15 jaar) is een disconteringsvoet van 1,0% (2016: 0,7%) opgenomen.

De onder overige opgenomen voorziening heeft betrekking op fiscale naheffing en wordt afgewikkeld in 2018.

2.3 Langlopende schulden

M€ 9,2 - (2016: M€ 9,3)

| | Lease verplichtingen aan gemeenten | Overige | Totaal |
|---------------------------------|------------------------------------|---------|--------|
| Stand per 1 januari 2017 | 8,7 | 0,6 | 9,3 |
| Mutatie | -0,3 | 0,2 | -0,1 |
| Langlopend per 31 december 2017 | 8,4 | 0,8 | 9,2 |
| Looptijd > 5 jaar | 7,5 | 0,7 | 8,2 |

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:

- OZSE
Tot en met 01 januari 2019 is de EUR penvoerder voor OZSW. Het vermogen van OZSW bedraagt ultimo 2017 M€ 0,1.
- Tinbergen Instituut
De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2017 M€ 0,7. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 84,0 - (2016: M€ 77,2)

| | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Crediteuren | 9,1 | 7,3 |
| Gemeenten en GR's ¹ | 0,3 | 0,5 |
| Schulden aan groepsmaatschappijen | 2,0 | 2,3 |
| Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ² | 14,5 | 14,8 |
| Belastingen en premies soc.verzekeringen | 2,1 | 0,3 |
| Schulden terzake van pensioenen | 2,1 | 1,8 |
| Overige kortlopende schulden | - | 0,2 |
| | 30,1 | 27,2 |
| Vooruitontvangen college- en les gelden | 28,7 | 25,7 |
| Vooruitontvangen baten | 0,8 | 1,5 |
| Vakantiegeld en -dagen | 12,3 | 10,8 |
| Nog te betalen kosten ³ | 10,6 | 11,3 |
| Overige overlopende passiva | 1,5 | 0,7 |
| | 53,9 | 50,0 |
| | 84,0 | 77,2 |

¹ Ten opzichte van 2016 zijn de kortlopende schulden aan gemeenten en GR's als afzonderlijke post gepresenteerd. Ter wille van de vergelijkbaarheid zijn ook de schulden aan gemeenten en GR's ultimo 2016 afzonderlijk gepresenteerd.

² Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

³ Onder nog te betalen kosten is een saldo aan nog te betalen huisvestingslasten M€ 4,1 (2016 M€ 5,5) opgenomen.

Verplichtingen aan opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

| Vooruitgedeclareerde projectkosten | 2017 | 2016 |
|------------------------------------|-------|-------|
| Gerealiseerde projectkosten | 26,9 | 26,0 |
| Voorlopige resultaten | -0,4 | -0,5 |
| Gedeclareerde termijnen | -41,0 | -40,3 |
| | -14,5 | -14,8 |

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met verbonden partijen. Het totale recht betreft M€ 6,1.
- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met externe partijen. Het totale recht betreft M€ 4,9.

Garanties

- In de samenwerkingsovereenkomst met Samenwerking Short Stay (SSH) Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 01 september 2027 voor M€ 0,2 per jaar garant staat voor de kosten als gevolg van leegstand huisvesting buitenlandse studenten.
- De EUR zal de eventuele door NWO-WOTRO i.h.k.v. de Sustainable Development Goals te verstrekken subsidie te matchen voor een jaarlijksbedrag van M€ 0,1 tot en met 2020.

Niet verwerkte verplichtingen

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- De EUR heeft een overeenkomst met ENGIE Energie BV m.b.t. prestatiegericht technisch onderhoud en beheer. De jaarlijkse kosten zijn M€ 1,6.
- Door de EUR is een leveringsovereenkomst afgesloten met GDF SUEZ Nederland N.V. omtrent de levering van elektriciteit. De jaarlijkse kosten zijn M€ 1,3.
- Door de EUR is voor schoonmaakwerkzaamheden een contract afgesloten met Asito B.V. De jaarlijkse kosten zijn M€ 3,4.

| | Korter dan 1 jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Langer dan 5 jaar | Totaal 31 dec. 2017 |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Rechten | 4,1 | 6,2 | 0,7 | 11,0 |
| Garanties | 0,4 | 1,2 | 0,6 | 2,2 |
| <i>Niet verwerkte verplichtingen</i> | | | | |
| Huur huisvesting | 0,6 | 2,4 | 2,2 | 5,3 |
| Huur apparatuur | 0,1 | - | - | 0,1 |
| Softwarelicenties | 1,7 | 1,9 | 0,2 | 3,8 |
| Uitgeverslicenties | 2,0 | 0,8 | - | 2,8 |
| Investerings | 1,4 | 0,3 | - | 1,7 |
| Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen | 12,1 | 12,1 | - | 24,3 |
| Totaal verplichtingen | 18,1 | 17,5 | 2,4 | 38,0 |

Toelichting behorende tot de eenvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdrage

M€ 278,5 - (2016: M€ 272,6)

| | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Rijksbijdrage OCW | 368,9 | 362,8 |
| Overige subsidies OCW | - | - |
| Af: Inkomensoverdracht van Rijksbijdrage | -90,4 | -90,2 |
| | 278,5 | 272,6 |

De door het departement toegekende Rijksbijdrage 2017 bedroeg M€ 370,3. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van bama-compensatie ad M€ 0,6 en uitkering kasbeperking ad € 0,8. Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 90,4.

Onder de Rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 9,1 (2016 M€ 10,4) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 58,6 - (2016: M€ 53,9)

| | 2017 | 2016 |
|---------------|------|------|
| Collegegelden | 58,6 | 53,9 |

Het collegegeld laat t.o.v. 2016 een stijging zien van M€ 4,7 dat o.a. is toe te schrijven aan een mix van verhoging van het collegegeldtarief en meer inschrijvingen.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

M€ 34,7 - (2016: M€ 32,1)

Onder 'baten werk i.o.v. derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

| | 2017 | 2016 |
|---------------------------------|------|------|
| Contractonderwijs | 8,4 | 8,3 |
| Contractonderzoek | | |
| Overige non-profit organisaties | 4,1 | 2,1 |
| Bedrijven en overig | 1,0 | 1,1 |
| Nationale overheden | 4,5 | 4,5 |
| Internationale organisaties | 5,9 | 4,6 |
| NWO (excl. ZonMw) | 6,5 | 6,6 |
| | 22,0 | 18,9 |
| Overige | 4,3 | 4,9 |
| | 34,7 | 32,1 |

3.4 Overige baten

M€ 27,5 - (2016: M€ 32,2)

| | 2017 | 2016 |
|-----------------------|------|------|
| Verhuur | 6,9 | 7,5 |
| Detachering personeel | 5,4 | 5,8 |
| Schenking | 1,0 | 0,7 |
| Sponsoring | 0,7 | 0,4 |
| Deelnemerbijdragen | 1,1 | 1,1 |
| Studentenbijdragen | 1,2 | 1,1 |
| Overige | 11,2 | 15,6 |
| | 27,5 | 32,2 |

| Overige baten specificatie - Overige | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|------|------|
| Pro Rata BTW | 3,7 | 7,6 |
| Bijdrage van derden | 3,6 | 3,7 |
| Opbrengst uit dienstverlening | 2,3 | 2,0 |
| Overige | 1,6 | 2,3 |
| | 11,2 | 15,6 |

4.1 Personeelslasten

M€ 208,8 - (2016: M€ 185,8)

| | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Lonen en salarissen | 132,2 | 124,6 |
| Sociale lasten | 15,1 | 14,0 |
| Pensioenlasten ¹ | 18,2 | 14,9 |
| | 165,5 | 153,5 |
| Dotatie personele voorzieningen ² | 3,8 | 1,1 |
| Personeel niet in loondienst | 28,2 | 22,6 |
| Overig ³ | 12,2 | 9,2 |
| Overige personele lasten | 44,2 | 32,9 |
| Af: uitkeringen | -0,9 | -0,6 |
| | 208,8 | 185,8 |

¹ 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 de werkgever evenwel verzocht worden bij te storten. De werkelijke dekkingsgraad was op balansdatum 101,5%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2017 was 101,5%.

² Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting.

³ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 12,2 heeft voor M€ 2,1 betrekking op betaalde fiscale naheffing inzake voorgaande jaren.

Personeelsopbouw

| Gemiddeld aantal fte's | 2017 | 2016 |
|------------------------|---------|---------|
| WP | 1.359,1 | 1.278,3 |
| OBP | 854,1 | 814,2 |
| Totaal | 2.213,3 | 2.092,5 |

Overzicht Wet Normering Topinkomens

Ingevolge de Wet Normering Topinkomens (WNT) is onderstaand een overzicht opgenomen van inkomens (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 BV's, zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC. Het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2017 is € 181.000. Voor topfunctionarissen binnen het WO geldt als overgangsrecht een bezoldigingsmaximum van € 230.474.

WNT Topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functie vervulling of gewezen topfunctionarissen.

| Dienstbetrekking | Ja | Ja | Ja | Ja | Nee |
|---|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------|
| Aanhef | Mevrouw | De heer | De heer | De heer | De heer |
| Voorletters | K.F.B. | B.J.H | H.A.P. | H.G. | E.P. |
| Achternaam | Baele | Straatman | Pols | Schmidt | Hus |
| Gewezen topfunctionaris | Nee | Nee | Nee | Ja | Nee |
| Functie(s) | Voorzitter CvB | Lid CvB | Rector Magnificus | Rector Magnificus | Lid CvB |
| Aanvang functie | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-06 |
| Einde functie | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 |
| Taakomvang (fte) | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,2 | 1,0 |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 211.229 | 174.966 | 201.419 | 27.203 | 156.852 |
| Beloning betaalbaar op termijn | 19.180 | 19.095 | 19.134 | - | - |
| Totale bezoldiging | 230.409 | 194.061 | 220.553 | 27.203 | 156.852 |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | 181.000 | 181.000 | 181.000 | 36.200 | 165.500 |
| Motivering overschrijding bezoldigingsnorm | Overgangsrecht | Overgangsrecht | Overgangsrecht | n.v.t. | n.v.t. |
| Aanvang functie vorig verslagjaar | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 | n.v.t. |
| Einde functie vorig verslagjaar | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 | n.v.t. |
| Taakomvang (fte) vorig verslagjaar | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,2 | n.v.t. |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 195.591 | 188.816 | 205.584 | 24.634 | n.v.t. |
| Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | 16.459 | 16.141 | 16.618 | - | n.v.t. |
| Totale bezoldiging in vorig verslagjaar | 212.050 | 204.957 | 222.202 | 24.634 | n.v.t. |

Toezichthoudende topfunctionarissen

| | | | | | |
|--|----------------|---------|---------|----------|--------------------------------|
| Aanhef | De heer | De heer | Mevrouw | De heer | Mevrouw |
| Voorletters | H.N.J. | C.J. | J.E.J. | P.H.J.M. | J.M. |
| Tussenvoegsel | | van | | | van |
| Achternaam | Smits | Duijn | Prins | Visée | Bijsterveldt - Vliegenthart |
| Functie(s) | Voorzitter RvT | Lid RvT | Lid RvT | Lid RvT | Lid RvT |
| Aanvang functie | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 |
| Einde functie | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 26.850 | 17.900 | 17.900 | 17.900 | 17.900 |
| Beloning betaalbaar op termijn | - | - | - | - | - |
| Totale bezoldiging | 26.850 | 17.900 | 17.900 | 17.900 | 17.900 |
| Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | 27.150 | 18.100 | 18.100 | 18.100 | 18.100 |
| Aanvang functie vorig verslagjaar | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 | 01-01 |
| Einde functie vorig verslagjaar | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 | 31-12 |
| Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | 21.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 |
| Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | - | - | - | - | - |
| Totale bezoldiging in vorig verslagjaar | 21.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 |

WNT Niet-topfunctionarissen

| Funcctie(s) | Aanvang functie | Einde functie | Taakomvang (fte) | Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | Beloning betaalbaar op termijn | Totale bezoldiging | Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum | Toelichting overschrijding bezoldiging | Aanvang functie vorig verslagjaar | Einde functie vorig verslagjaar | Taakomvang (fte) vorig verslagjaar | Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar | Totale bezoldiging in vorig verslagjaar |
|-----------------------|-----------------|---------------|------------------|---|--------------------------------|--------------------|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---|---|---|
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 176.905 | 18.475 | 195.380 | 181.000 | 1,2,4,5 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 177.940 | 15.684 | 193.624 |
| Hoogleraar/ Decaan | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 176.051 | 18.184 | 194.235 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 178.918 | 15.747 | 194.665 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 207.646 | 18.062 | 225.708 | 181.000 | 2,5,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 209.885 | 15.321 | 225.206 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 172.002 | 17.878 | 189.880 | 181.000 | 2,4,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 180.906 | 15.135 | 196.041 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 0,5 | 95.045 | 9.568 | 104.613 | 90.500 | 1,2,4,5 | 01-01 | 31-12 | 0,5 | 98.903 | 8.007 | 106.910 |
| Hoogleraar/ Decaan | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 216.810 | 20.899 | 237.709 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 287.068 | 16.458 | 303.526 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 225.183 | 19.723 | 244.906 | 181.000 | 2,5,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 238.231 | 15.909 | 254.140 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 171.584 | 18.255 | 189.839 | 181.000 | 2,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 179.819 | 15.430 | 195.249 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 171.193 | 17.897 | 189.090 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 181.601 | 15.203 | 196.804 |
| Hoogleraar | 01-01 | 14-12 | 1,0 | 183.912 | 18.232 | 202.144 | 181.000 | 1,2,4,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 193.647 | 15.487 | 209.134 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 0,4 | 68.965 | 6.990 | 75.955 | 72.400 | 2,4,6 | 01-01 | 31-12 | 0,4 | 60.098 | 5.946 | 66.044 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 0,7 | 127.392 | 13.211 | 140.603 | 132.130 | 2,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 199.440 | 15.311 | 214.751 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 163.603 | 18.514 | 182.117 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 178.097 | 15.412 | 193.509 |
| Hoogleraar/ Decaan | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 177.758 | 18.227 | 195.985 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 173.106 | 15.429 | 188.535 |
| Hoogleraar | 01-01 | 14-11 | 1,0 | 142.761 | 15.543 | 158.304 | 157.197 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 156.062 | 14.985 | 171.047 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 184.715 | 17.859 | 202.574 | 181.000 | 1,2,4,5,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 168.727 | 15.319 | 184.046 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 165.500 | 18.027 | 183.527 | 181.000 | 1,2,4,6 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 155.556 | 15.346 | 170.902 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 0,7 | 107.189 | 11.859 | 119.048 | 117.650 | 1,2,4,6 | 01-01 | 31-12 | 0,6 | 91.676 | 9.090 | 100.766 |
| Decaan | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 174.081 | 18.277 | 192.358 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 174.870 | 15.427 | 190.297 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 212.114 | 19.697 | 231.811 | 181.000 | 1,2,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 217.547 | 16.477 | 234.024 |
| Decaan | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 191.295 | 18.839 | 210.134 | 181.000 | 2,3,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 194.791 | 15.847 | 210.638 |
| Hoogleraar | 01-01 | 14-09 | 1,0 | 164.369 | 18.504 | 182.873 | 181.000 | 1,2,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 175.465 | 15.626 | 191.091 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 175.724 | 18.100 | 193.824 | 181.000 | 1,2,4,5 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 168.594 | 15.676 | 184.270 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 180.403 | 18.706 | 199.109 | 181.000 | 1,2,4,5 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 182.619 | 15.807 | 198.426 |
| Hoogleraar | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 168.925 | 18.259 | 187.184 | 181.000 | 1,2,4 | 01-01 | 31-12 | 1,0 | 164.250 | 15.509 | 179.759 |

1 = Toelage

2 = Compensatie pensioen

3 = Diverse toelagen

4 = Verkoop verlof

5 = Gratificatie

6 = Werk voor derden

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

M€ 22,3 - (2016: M€ 18,9)

| | 2017 | 2016 |
|--------------------------|------|------|
| Immateriële vaste activa | 1,0 | 1,1 |
| Materiële vaste activa | 21,3 | 17,8 |
| | 22,3 | 18,9 |

4.3 Huisvestingslasten

M€ 16,7 - (2016: M€ 15,3)

| | 2017 | 2016 |
|--------------------------|------|------|
| Huur | 1,9 | 2,8 |
| Verzekeringen | 0,2 | 0,2 |
| Onderhoud | 4,3 | 4,2 |
| Energie en water | 2,7 | 2,7 |
| Schoonmaakkosten | 3,5 | 3,2 |
| Belastingen en heffingen | 1,9 | 1,8 |
| Dotatie voorziening | - | -1,7 |
| Overige | 2,2 | 2,1 |
| | 16,7 | 15,3 |

| Specificatie huisvestingslasten - dotatie voorzieningen | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Milieuverplichting en -risico's | - | -1,4 |
| Sloopvoorziening | - | -0,3 |
| | - | -1,7 |

| Specificatie huisvestingslasten - overige | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Bewaking en beveiliging | 1,7 | 1,6 |
| Overig | 0,5 | 0,5 |
| | 2,2 | 2,1 |

4.4 Overige lasten

M€ 153,1 - (2016: M€ 145,5)

| | 2017 | 2016 |
|---------------------------------|-------|-------|
| Administratie- en beheerskosten | 0,4 | 0,5 |
| Inventaris en apparatuur | 7,1 | 5,6 |
| Overige | 145,6 | 139,4 |
| | 153,1 | 145,5 |

| Specificatie overige lasten - overige | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|-------|-------|
| Gebruik- en verbruiksgoederen | 0,4 | - |
| Subsidies | 105,0 | 99,4 |
| Reis- en verblijfskosten | 6,0 | 5,6 |
| Uitbestede werkzaamheden | 14,3 | 12,6 |
| Algemene kosten | 4,0 | 6,3 |
| Boeken, tijdschriften e.d. | 5,5 | 5,8 |
| Org. en juridische adviezen | 0,7 | 0,5 |
| Representatiekosten | 2,2 | 2,2 |
| Overig | 7,5 | 7,0 |
| | 145,6 | 139,4 |

5 Financiële baten en lasten

M€ -0,1 - (2016: M€ -)

| | 2017 | 2016 |
|-------------|------|------|
| Rentebaten | - | 0,1 |
| Rentelasten | -0,1 | -0,1 |
| | -0,1 | - |

6 Resultaat deelnemingen

M€ 1,5 - (2016: M€ 1,9)

| | 2017 | 2016 |
|-----------------------------------|------|------|
| EUR Holding BV | 1,1 | 1,4 |
| Rotterdam School of Management BV | 0,4 | 0,5 |
| | 1,5 | 1,9 |

Rotterdam, .. juni 2018
College van Bestuur

Drs. K.F.B. Baele, voorzitter
Drs. E. Hus
Prof. dr. H.A.P. Pols

Rotterdam, .. juni 2018
Raad van Toezicht

Prof. dr. mr. J.E.J. Prins, voorzitter
Mr. drs. P.H.J.M. Visée, RA
Prof. dr. ir. C.J. van Duijn
J.M. van Bijsterveldt-Vliegenthart

Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2017 is als volgt verdeeld:

| | |
|------------------------------|-------------|
| Algemene reserve | -2,5 |
| Bestemmingsreserve (publiek) | 0,8 |
| Bestemmingsreserve (privaat) | 1,5 |
| Bestemmingsfonds (privaat) | -, - |
| Andere wettelijke reserves | -, - |
| Totaal | <u>-0,2</u> |

Voornoemd nettoresultaat is exclusief het nettoresultaat van het Erasmus MC.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op het financieel jaarverslag.

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam

Verklaring over de in deel II van het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van de Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in deel II van het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017.
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 2017 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.

Verklaring over de in deel II van 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;

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing 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 genoemde 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 bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 20 juni 2018

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

drs. G.J. Straatman RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 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.

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.



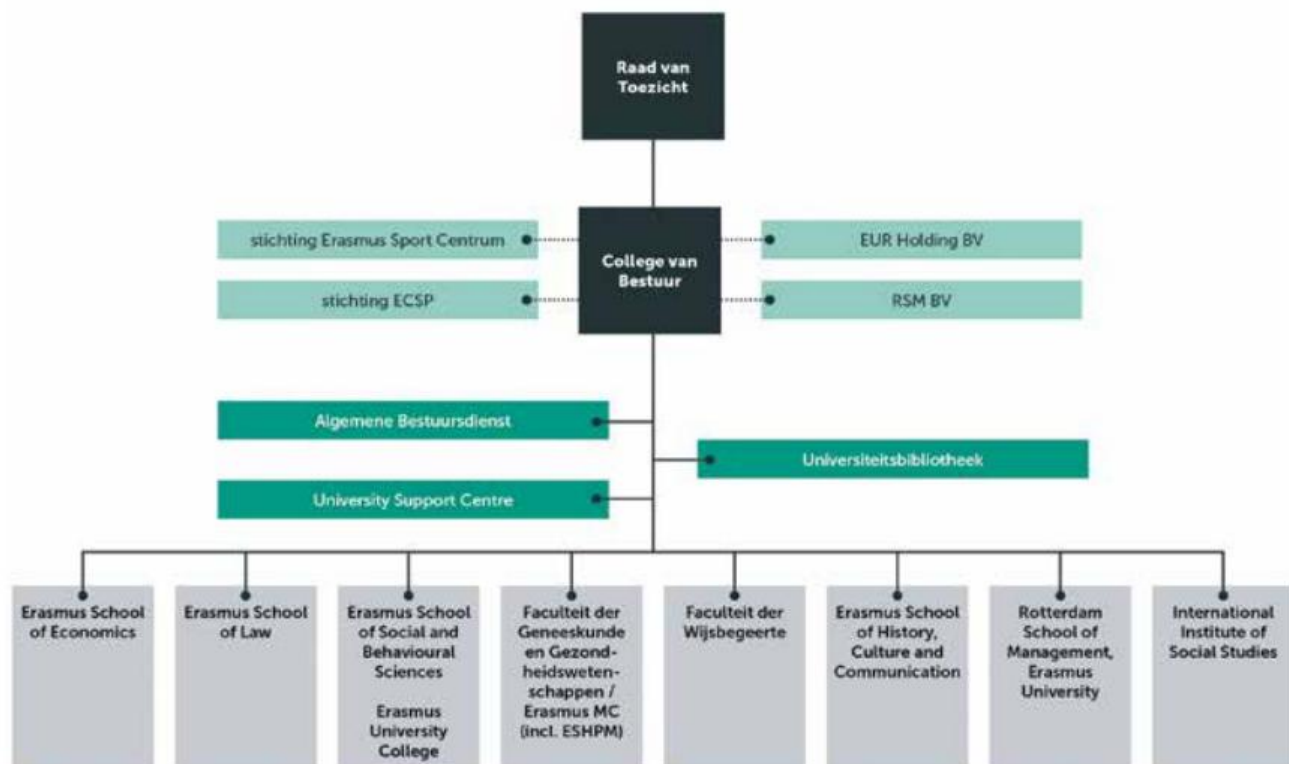
Bijlagen

Bijlage 1.

Bestuur en medezeggenschap

De Erasmus Universiteit Rotterdam is sinds 1 februari 1973 een publiekrechtelijke rechtspersoon opgericht bij wet en gevestigd te Rotterdam

Organogram Erasmus Universiteit Rotterdam



Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is het bij de wet voorgeschreven orgaan van de Erasmus Universiteit Rotterdam dat toezicht houdt op het bestuur en het beheer van de universiteit. Aan de RvT zijn taken opgedragen als beoordeling en goedkeuring van het instellingsplan, het jaarverslag, de begroting en het bestuurs- en beheersreglement. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) benoemt de leden. Zelf is de RvT verantwoording schuldig aan de minister van OCW.

Leden Raad van Toezicht

- **Ir.dr.s. H.N.J. Smits** (voorzitter), CEO/voorzitter Raad van Bestuur Jansen de Jong Groep (1 januari 2014 – 30 april 2018)
- **Prof.dr.ir. C.J. van Duijn**, Voorzitter Permanente Commissie voor Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur (NWO) (1 augustus 2015 - 31 juli 2019)
- **Prof.mr.dr. J.E.J. Prins**, decaan Tilburg Law School Tilburg University. (1 juni 2016 – 31 mei 2020)
- **J.M. van Bijsterveldt - Vliegenthart**, burgemeester van Delft (1 december 2015 - 30 november 2019)
- **Mr.dr.s. P.H.J.M. Visée RA**, Commissaris en adviseur VBAS BV. (1 maart 2014 – 28 februari 2018)

Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht

| Naam | Nevenfuncties |
|--|---|
| Ir.dr.s. Hans Smits | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Commissarissen KLM ▪ Bestuurslid Raad van Commissarissen AFKL Group ▪ Bestuurslid Odfjel SE ▪ Voorzitter Centrale Plan Commissie van het Centraal Plan Bureau |
| Prof.mr.dr. Corien Prins | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) ▪ Lid Koninklijke Akademie van Wetenschappen (KNAW) ▪ Lid Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) ▪ Lid selectieadviescommissie parket Hoge Raad ▪ Lid bestuur Sociaal Wetenschappelijke Raad (SWR) ▪ Lid Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen ▪ Lid Netherlands Academy of Technology and Innovation (AcTI) ▪ Lid Raad van Advies Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) ▪ Lid hoofdredactie Nederlands Juristenblad (NJB) ▪ Redactieraad Computer Law & Security Report, Elsevier ▪ Redactieraad Information and Communications Technology Law, Carfax Publishing, UK ▪ Redactieraad Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments, IOS Press ▪ Lid Adviesraad International Data Privacy Law, Oxford University Press ▪ Hoogleraar Recht en Informatisering, TILT, Universiteit Tilburg |
| Mr.dr.s. Pascal Visée RA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Commissarissen Rabobank Groep ▪ Commissaris en voorzitter auditcommissie Royal FloraHolland ▪ Bestuurslid Stichting AlbronSenior Advisor (external) Genpact ▪ Senior Adviseur (extern) McKinsey & Company Inc. ▪ Commissaris en voorzitter auditcommissie Mediq ▪ Commissaris en voorzitter auditcommissie Plus Retail ▪ Bestuurslid/Penningmeester Prins Claus Fonds ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Stedelijke Museum Schiedam |
| Prof.dr.ir. Hans van Duijn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Lezen & Schrijven ▪ Lid Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam ▪ Lid Raad van Advies NCOI ▪ Lid Algemeen Bestuur Veiligheidsregio Haaglanden ▪ Lid Algemeen Bestuur Metropoolregio Rotterdam Den Haag Lid Algemeen Bestuur en Lid Dagelijks Bestuur/Toezicht Stadsgewest Haaglanden ▪ Plaatsvervangend Lid Algemeen Bestuur Omgevingsdienst Haaglanden ▪ Plaatsvervangend Lid Algemeen Bestuur Grondwateronttrekking Delft-Noord |
| Marja van Bijsterveldt - Vliegenthart | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Lezen & Schrijven ▪ Lid Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam ▪ Lid Raad van Advies NCOI ▪ Lid Algemeen Bestuur Veiligheidsregio Haaglanden ▪ Lid Algemeen Bestuur Metropoolregio Rotterdam Den Haag Lid Algemeen Bestuur en Lid Dagelijks Bestuur/Toezicht Stadsgewest Haaglanden ▪ Plaatsvervangend Lid Algemeen Bestuur Omgevingsdienst Haaglanden ▪ Plaatsvervangend Lid Algemeen Bestuur Grondwateronttrekking Delft-Noord |

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is het hoogste bestuursorgaan van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De drie leden worden door de Raad van Toezicht benoemd, nadat de Universiteitsraad is gehoord. Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Leden College van Bestuur

Drs. K.F.B. Baele

Voorzitter Kristel Baele is verantwoordelijk voor algemeen bestuurlijke aangelegenheden, zoals de relatie met de Raad van Toezicht en de Universiteitsraad. Zij houdt zich bezig met het strategisch beleid, internationale aangelegenheden en externe contacten, zoals met de regio Rotterdam, het bedrijfsleven, andere kennisinstellingen en ministeries. Mevrouw Baele is op 1 december 2015 benoemd voor een periode van vier jaar.

Rector Magnificus prof.dr. H.A.P. Pols

Het aandachtsgebied van de Rector Magnificus omvat in hoofdzaak onderwijs en onderzoek, met inbegrip van het wetenschappelijk personeel(sbeleid), studenten en wetenschapsvoorlichting. Prof. Huibert Pols, oud-decaan Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen/ Erasmus MC, is op 8 november 2013 benoemd voor een periode van vier jaar. In verband met de afronding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg is prof. Pols herbenoemd tot en met 31 juli 2018

Drs. B.J.H. Straatman / drs. E.P. Hus

Bart Straatman is eind 2013 voor een tweede termijn als lid CvB benoemd. Hij is opgevolgd door Eddy Hus, die sinds juni 2017 is aangesteld als interim lid CvB.

De taken van het lid CvB liggen op het terrein van de financiën, economisch beleid, terrein & gebouwen en informatievoorzieningen.

Wet versterking besturing

De EUR past de 'Code goed bestuur universiteiten' van VSNU toe en leeft deze na. De EUR zorgt ervoor dat wijzigingen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHOO) en de daarop gebaseerde regels telkens tijdig en volledig worden geïmplementeerd.

Beheerders: decanen

Prof.dr. Ph.H.B.F. Franses, decaan ESE
Prof.dr. S.L. van de Velde, decaan RSM
Prof.dr. J. Verweij, decaan FGG/ Erasmus MC (tot 1 september 2017)
Prof.dr.J.P.T.M. van Leeuwen, decaan FGG/ Erasmus MC (vanaf 1 september 2017)
Prof.mr.dr. W.S.R. Stoter, decaan ESL
Prof.dr. H.T. van der Molen, decaan ESSB
Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten, decaan a.i. FW
Prof.dr. D. Douwes, decaan ESHCC
Prof.dr. W. B.F. Brouwer, prodecaan ESHPM
Prof.dr. I. Hutter, rector ISS

Medezeggenschap

Universiteitsraad

De Universiteitsraad is het medezeggenschapsorgaan van de EUR op universitair niveau. De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers. Tot 1 november 2017 was prof.dr. C.W.A.M. van Paridon voorzitter, vanaf 1 november 2017 mevr. A.P. Barmentlo.

Personeelsgeleding tot 1 september 2017

dr. B. Bode, dr. C.M.A.W. Festen, drs. N.A. Hofstra, dr. H.A. Krop, dr. L.J. Pegler, dr. J.J.A.M. Schenk, J.C.M. van Wel, dr. M. Buljac, drs. P. van Leeuwen, dr. G.E. Helfert, dr. J.M. Engelbert, N. Gersak.

Personeelsgeleding per 1 september 2017

dr. B. Bode, dr. E.K.E. von Bone, dr. J.M. Engelbert, dr. C.M.A.W. Festen, B.S. Jadoenath, dr. V. Karamychev, J. Piarelal, J.C.M. van Wel, dr. T.K.A.M. de Mey, dr. J.J.A.M. Schenk, D. Boogaard MSc, N. Gersak.

Studentgeleding tot 1 september 2017

R. Aitken, A. Barmentlo, W. Bontje (voorzitter), A. Calkin, B. Faris, M. van Leeuwen, N. Nieuwstad, L. Oudenes, Y. Ponomarenko, D. Sieczkowski, M.J.S. Spanjersberg, K. Walden.
Studentgeleding per 1 september 2017
R. Hordijk, N. van Kalken, S. Kim, L.O.E. van Koppen, J.H. Loosveld, K. Neuman, N. Nieuwstad, C.H. Meinsma, S. Oassem, B.N. Pulskens, D. Sieczkowski, S. Yekhlief.

Andere medezeggenschapsorganen naast de Universiteitsraad zijn faculteitsraden en dienststraden.

De ondersteunende diensten University Support Centre, Algemene Bestuursdienst en Universiteitsbibliotheek zijn vanaf 1 november 2016 vertegenwoordigd in ieder een aparte

dienstraat. De dienstraden voeren regelmatig overleg met de hoofden van de betreffende organisatieonderdelen. Vertegenwoordigers van de dienstraden onderhouden goede contacten met vertegenwoordigers van de UR en EUROPA.

Voor het Lokaal Overleg maakt het CvB nadere afspraken met de vertegenwoordigers van de vakbonden, bij de EUR verenigd in het EUROPA.

Het CvB heeft maandelijks vergaderd met de Universiteitsraad (UR) op basis van een gezamenlijk voorbereide agenda. In dat overleg is vastgesteld dat het gesprek op centraal niveau goed wordt gevoerd: open, eerlijk en met respect voor de verschillende standpunten en posities. De adviezen van de UR zijn in bijna alle gevallen opgevolgd. Er is vanzelfsprekend ook naar de mening van de andere medezeggenschapsorganen geluisterd, ook wanneer dat niet formeel verplicht was. Daarin is geen onderscheid gemaakt tussen personeels- en studentgeleding van de UR. Beide geledingen hebben twaalf leden. In het verslagjaar hebben de discussies niet geleid tot formele geschillen. De UR heeft evenmin gedeelde adviezen of minderheidsadviezen uitgebracht. Het voorliggende jaarverslag is met de UR besproken. Het presidium van de UR is tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd.

Centraal Stembureau

De EUR heeft een Centraal Stembureau dat verkiezingen voor de UR en de dienstraden van de centrale ondersteunende diensten organiseert. Het coördineert tevens de werkzaamheden van de facultaire stembureaus, die de verkiezingen voor de faculteitsraden organiseren.

Klachtenbeleid

De EUR heeft voorzien in de wettelijk voorgeschreven regelingen en procedures voor de behandeling van eventuele klachten en bezwaren. Het betreft niet alleen formele beroep- en bezwaarschriften op grond van de Algemene wet bestuursrecht, maar ook andere vormen van klachten. Als daarvoor gronden zijn, zoals gewijzigde wet- en regelgeving, worden de regels die binnen de universiteit gelden uiteraard aangepast. De EUR beschikt over een speciale website met alle reglementen, richtlijnen en regelingen voor medewerkers en studenten. In 2017 hebben onze studenten 209 beroepschriften ingediend bij het College van

beroep voor de examens van de EUR (tegenover 275 in 2016). Dat waren voornamelijk beroepen tegen de besluiten van de examencommissies inzake (negatief) bindend studieadvies, toelating tot een opleiding en tentamens en examens. 16 keer werd er doorgeprocedeerd bij de onderwijsrechter CBHO (in 2016 ook 16 maal). Verder zijn in 2017 in totaal 31 bezwaarschriften behandeld (tegenover 36 in 2016). Het ging vooral om besluiten van of namens het CvB. Bij de wettelijk verplichte Faciliteit rechtsbescherming werden naast de beroepen en bezwaren ook nog 73 klachten, meldingen en verzoeken ingediend. Deze zijn door of namens de beheerders (decanen) afgehandeld.

Bijlage 2.

Laureaten en prijswinnaars

Dies Natalis

Ter gelegenheid van de 104e Dies Natalis werd op 8 november in de aula aan de invloedrijke Britse bestuurskundige professor Christopher Hood een eredoctoraat uitgereikt. Als erepromotor trad op prof. dr. Pearl Dykstra van ESSB.

Onderwijsprijs

De onderwijsprijs is dit jaar uitgereikt aan Dr. Payal Aurora, Erasmus School of History, Culture and Communications. De jury omschrijft haar als een inspirerende en innovatieve docent. Zij is een echte verhalenverteller. De jury roemt haar bijdrage aan digitalisering van het onderwijs, zoals haar bijdrage aan de MOOC 'Emerging art markets in the digital age.'

Verder is de jury erg te spreken over haar breed inzetbare onderwijsinnovaties en haar goede uitstraling naar buiten. Studenten geven aan dat zij hen inspireert en het verschil maakt in onderwijs, door een open en aansprekende onderwijsomgeving te creëren en studenten uit hun comfortzone te halen.

Onderzoeksprijs

De onderzoeksprijs werd in 2017 toegekend aan Dr. Sanne Opreë, Erasmus School of History, Culture and Communications. De jury koos voor Opreë vanwege haar public outreach en valorisatie. Ook bewonderde de jury het uitgebreide internationale netwerk dat Opreë in relatief korte tijd heeft weten op te bouwen. Zij presenteerde haar werk op verschillende conferenties in binnen- en buitenland en is betrokken bij internationale samenwerkingen. Tot slot is de jury zeer te spreken over het interdisciplinaire karakter dat haar onderzoek en bijbehorende publicaties kenmerkt.

Prof. G.W.J. Bruinsprijs

De Prof. G.W.J. Bruinsprijs voor de beste researchmasterstudent die een bijzondere studieprestatie heeft gekoppeld aan een

veelbelovend onderzoek is dit jaar uitgereikt aan Gizem Yalçın, Rotterdam School of Management.

De prijs is vernoemd naar prof.mr.dr. G.W.J. Bruins, in 1913 de eerste hoogleraar en eerste Rector Magnificus van de Nederlandsche Handels-Hoogeschool.

Prof. H.W. Lambersprijs

De Prof. H.W. Lambersprijs werd bij de opening van het Academisch Jaar twee keer toegekend aan excellente studenten met twee mastertitels of meer. De prijs bestaat uit een penning en een geldbedrag van 3.500 euro wat is bestemd voor cursussen, workshops, congresbezoek of extra opleiding zowel nationaal als internationaal. Fleur Osté, alumnus Rotterdam School of Management en Erasmus School of Law, studeerde in 2015 af. Zij heeft twee mastertitels en is nu werkzaam als brand manager TIGI bij Unilever.

Winnaar Brian Chung, alumnus van de Erasmus School of Economics, heeft 3 mastertitels achter zijn naam staan. Recentelijk is Brian Chung als promovendus aan de slag gegaan bij het Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Zijn onderzoek richt op de marketing en innovatie van producten in de auto-industrie, zoals autonome en elektrische voertuigen. Prof. H.W. Lambers was hoogleraar economie en diverse keren Rector Magnificus aan de Nederlandse Economische Hogeschool in de periode 1950-1970. De prijs is ingesteld met een donatie van het ARK-Fonds.

Rotterdam Scriptieprijs

Dee Dee Smeets, masterstudent Bestuurskunde, Erasmus School of Social and Behavioural Sciences heeft voor de meest waardevolle scriptie voor Rotterdam 'a Single mothers & civic contribution' de prijs in ontvangst mogen nemen.

ENVH Athena Prijs

De prijs voor een medewerker die zich uitzonderlijk inzet voor vrouwelijk talent is in 2017 prof.dr. Werner Brouwer, decaan Erasmus School of Healty Policy & Management.

Top Support Award

Het projectteam van DLWO (digitale leer- en werkomgeving) en drs. Eva Rood (co-director Centre for Eco-transformation RSM en projectleider duurzaamheid) hebben de awards tijdens de Opening Academisch Jaar gekregen.

Laureaten onderzoekssubsidies

Research Talent

Dit NWO-financieringsprogramma (voor drie jaar) met vrije competitie voor hoogwaardig promotieonderzoek is voor getalenteerde, aankomende onderzoekers Maatschappij- en Gedragwetenschappen, met aantoonbare ambitie voor een carrière als wetenschapper.

| | |
|------------------|------|
| Eva van Gemert | ESSB |
| Rik Joosen | ESSB |
| Kristel de Groot | ESSB |

VENI

VENI is een financieringsinstrument uit de Vernieuwingsimpuls. Het geeft pas gepromoveerde onderzoekers de kans om gedurende drie jaar hun ideeën verder te ontwikkelen.

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Dr. Henk-Jan Boele | Erasmus MC |
| Dr. Daphne van den Bongardt | ESSB |
| Dr. Miao-Ping Chien | Erasmus MC |
| Dr. Patrick Forbes | Erasmus MC |
| Dr. Rogier Quaedvlieg | ESE |
| Dr. Dan Schley | RSM |
| Dr. Karen Stegers-Jager | ESSB-Erasmus MC |
| Dr. Tianshi Wang | Erasmus MC |

VIDI

VIDI is ook een financieringsinstrument uit de Vernieuwingsimpuls. Het stelt onderzoekers die al een aantal jaren onderzoek doen op postdocniveau in staat een eigen vernieuwende onderzoekslijn te ontwikkelen en daartoe zelf één of meer onderzoekers aan te stellen.

| | |
|-------------------------|------------|
| Dr. Anne Gielen | ESE |
| Dr. Natasja de Groot | Erasmus MC |
| Prof. Dr. Renske Keizer | ESSB |
| Prof. Robin Peeters | Erasmus MC |
| Dr. Judith Roentjes | Erasmus MC |
| Dr. Jeroen van der Waal | ESSB |

VICI

Ook VICI is een financieringsinstrument uit de Vernieuwingsimpuls. Het geeft senior-onderzoekers de mogelijkheid een eigen onderzoeksgroep op te bouwen, vaak vooruitlopend op een vaste hoogleraarspositie. De onderzoeksgroep moet nog een structurele inbedding in de onderzoeksinstelling krijgen.

ERC

De European Research Council (ERC) ondersteunt grensverleggend onderzoek, interdisciplinaire voorstellen en baanbrekende ideeën in nieuwe en opkomende onderzoeksgebieden.

ERC Starting Grant

De ERC Starting Grant is bedoeld om jonge toonaangevende top-onderzoekers (2-7 jaar na PhD) te ondersteunen bij het opzetten van een eigen onderzoeksgroep.

| | |
|-------------------------|------------|
| Dr. Christopher Clarke | FW |
| Prof. Dr. Renske Keizer | ESSB |
| Dr. Rebekka Schneider | Erasmus MC |

ERC Advanced Grant

De ERC Advanced Grant is bedoeld voor gevestigde onderzoekers en biedt hen de mogelijkheid om zeer ambitieus en risicovol onderzoek uit te voeren.

| | |
|---------------------------|------------|
| Prof. Dr. Jan Hoeijmakers | Erasmus MC |
|---------------------------|------------|

ERC Proof of Concept Grant

De ERC Proof of Concept Grant ondersteunt wetenschappers die al een Europese subsidie voor hun onderzoek hebben ontvangen. Het stelt de wetenschappers in staat om de commerciële of sociale potentie van het onderzoek uit te werken.

| | |
|----------------------------|------------|
| Prof. Dr. Christos Strydis | Erasmus MC |
| Prof. Dr. John Foekens | Erasmus MC |

Fellowships

Elk jaar biedt de Erasmus Universiteit Rotterdam gepromoveerde, veelbelovende jonge EUR-onderzoekers een fellowship aan om hen in de gelegenheid te stellen onderzoek uit te voeren. Deze fellowships gelden voor een periode van maximaal 2 jaren. Op deze manier wil de EUR de onderzoekers aanmoedigen te kiezen voor een carrière in de academische onderzoekswereld.

| | |
|-------------------|------------|
| Adams, H.H.H. | Erasmus MC |
| Bakx, P.L.H. | ESHPM |
| van den Bergh, B. | RSM |
| Bier, J. | ESSB |
| Murray Cramm, J. | ESHPM |
| Grandia, J. | ESSB |
| Medici, M. | Erasmus MC |
| Van de Sande, W. | Erasmus MC |
| Temperman, J. | ESL |
| Vidaki, A. | Erasmus MC |

Erasmus MC Fellowships

Elk jaar biedt het Erasmus MC jonge gepromoveerde en getalenteerde Erasmus MC onderzoekers een fellowship aan voor een onderzoeksperiode van vier jaar. Deze fellowships biedt hen de mogelijkheid om hun eigen onderzoekslijn te starten of te continueren.

| | |
|-----------------------|------------|
| Dr. Stefan Barakat | Erasmus MC |
| Dr. Wendy Koster | Erasmus MC |
| Dr. Rebekka Schneider | Erasmus MC |
| Dr. Laura Zwaan | Erasmus MC |





Bijlage 3.

Overzicht opleidingen

Bacheloropleidingen

B International Bachelor's Programme in Communication and Media
B Liberal Arts and Sciences
B Bedrijfskunde
B Rechtsgeleerdheid
B Economie en Bedrijfseconomie
B International Business Administration
B Nanobiologie (joint degree)
B Klinische Technologie (joint degree)
B Geschiedenis
B Wijsbegeerte
B Fiscale Economie
B Criminologie
B Geneeskunde
B Gezondheidswetenschappen
B Sociologie
B Psychologie
B Pedagogische Wetenschappen
B Bestuurskunde
B Algemene Cultuurwetenschappen
B Fiscaal Recht
B Econometrie en Operationele Research
B Wijsbegeerte van een Bepaald Wetenschapsgebied
B Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied

Masteropleidingen

M Public Administration
M Marketing Management
M Strategic Management
M Econometrics and Management Science
M Zorgmanagement
M Health Economics, Policy and Law
M Rechtsgeleerdheid
M Financieel Recht
M Kunst- & cultuurwetenschappen
M Supply Chain Management
M Arbeidsrecht
M International Management
M Ondernemingsrecht
M Finance & Investments
M Pedagogy and Education
M International Public Management and Public Policy
M Aansprakelijkheid en verzekering
M Togamaster
M Recht van de Gezondheidszorg
M Commercial Law
M Business Information Management
M Chinese Economy & Business
M Strategic Entrepreneurship
M Global Business & Stakeholder Management
M Global Business & Sustainability
M Organisational Change & Consulting
M Management of Innovation
M Business Administration
M Human Resource Management
M Economics and Business
M Filosofie
M Mediastudies
M Nanobiology (joint degree)
M European Master in Health Economics and Management (joint degree)
M Technical Medicine (joint degree)
M Geschiedenis
M Fiscale Economie
M Criminologie
M Geneeskunde
M Sociologie
M Psychology
M Fiscaal Recht
M Accounting, Auditing and Control

Onderzoeksmasters

M Filosofie (research)
M Geschiedenis (research)
M Health Sciences (research)
M Neuroscience (research)
M Molecular Medicine (research)
M Clinical Research (research)
M Research Master in Business and Management (research)
M Infection and Immunity (research)
M Research in Public Administration and Organizational Science (research)
M Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research)
M Mediastudies (research)

Post initiële masteropleidingen

M European Master in Law and Economics
M Urban Management and Development (M.Sc.)
M Development Studies (M.A.)
M Executive Master of Finance and Control
M LL.M. Arbitration and Business Law
M Health Sciences
M Maritime Economics and Logistics
M Executive MBA
M Global Executive OneMBA
M International MBA
M Financial Management
M Corporate Communication
M Management Consultancy
M Master City Developer
M Master of Public Information Management
M Advanced Epidemiology in Clinical and Genetic Research (joint degree)
M Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy (joint degree)
M Executive Master in Accounting and Financial Management
M European Master of Law and Economics (joint degree)
M Customs and Supply Chain Compliance
M Commercieel Privaatrecht

Bijlage 4.

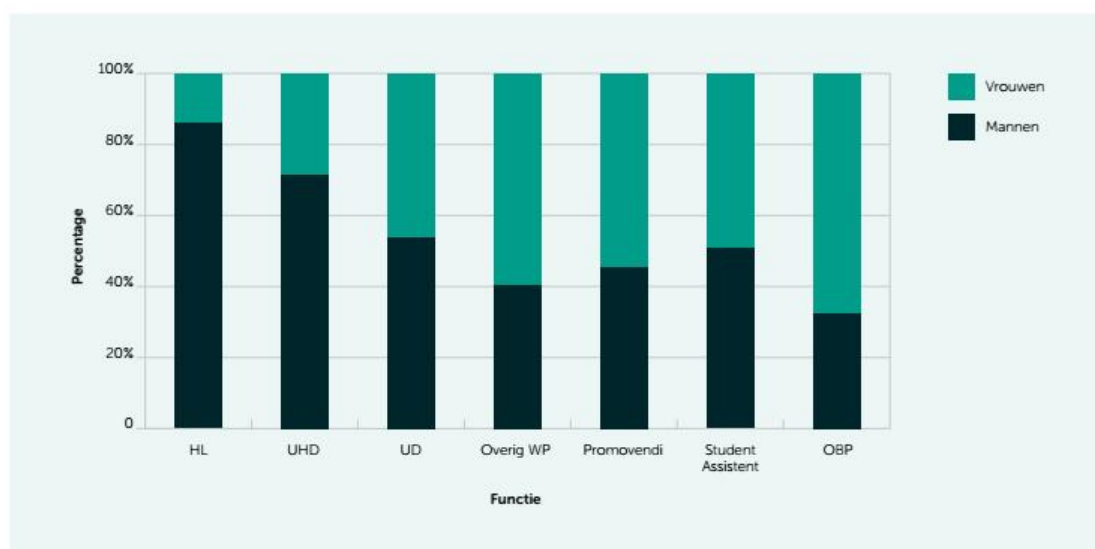
Personeelssamenstelling

Ten opzichte van 2016 is de verdeling tussen mannen en vrouwen binnen het personeelsbestand vrijwel gelijk gebleven: 46,6% van het personeelsbestand bestaat uit mannen, 53,4% uit vrouwen. De percentages vrouwelijke gewoon hoogleraren (+2,7%) en universitair docenten (+2,4%) zijn gestegen en het percentage vrouwelijke universitair hoofddocenten is licht gedaald (-0,9%) (zie grafiek B4.1). In grafiek B4.2 worden de percentages vrouwen in wetenschappelijke

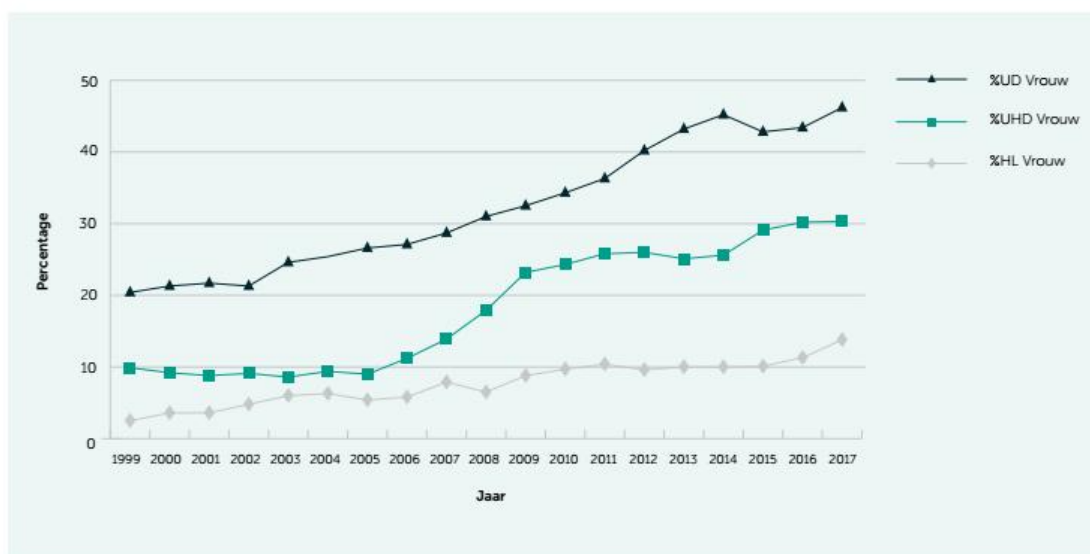
posities in de afgelopen twee decennia uitgelicht, op basis van fulltime eenheden (fte). Het grootste verschil in de man-vrouw verhouding is te zien bij de functie gewoon hoogleraar (grafiek B4.1). In deze personeelscategorie is 14,1% vrouw. Bij de categorieën overig WP, promovendi en OBP zijn de vrouwen in de meerderheid. In de personeelscategorie studentassistenten is het aantal mannen en vrouwen vrijwel evenredig verdeeld met 50,9% man en 49,1% vrouw.



Grafiek B4.1: Man/vrouw verhouding op functie, bezoldigde medewerkers zonder Erasmus MC (peildatum: 31 december 2017)



Grafiek B4.2: Percentage vrouwen in wetenschappelijke functies in fte, bezoldigde medewerkers zonder Erasmus MC (peildatum: 31 december 2017)



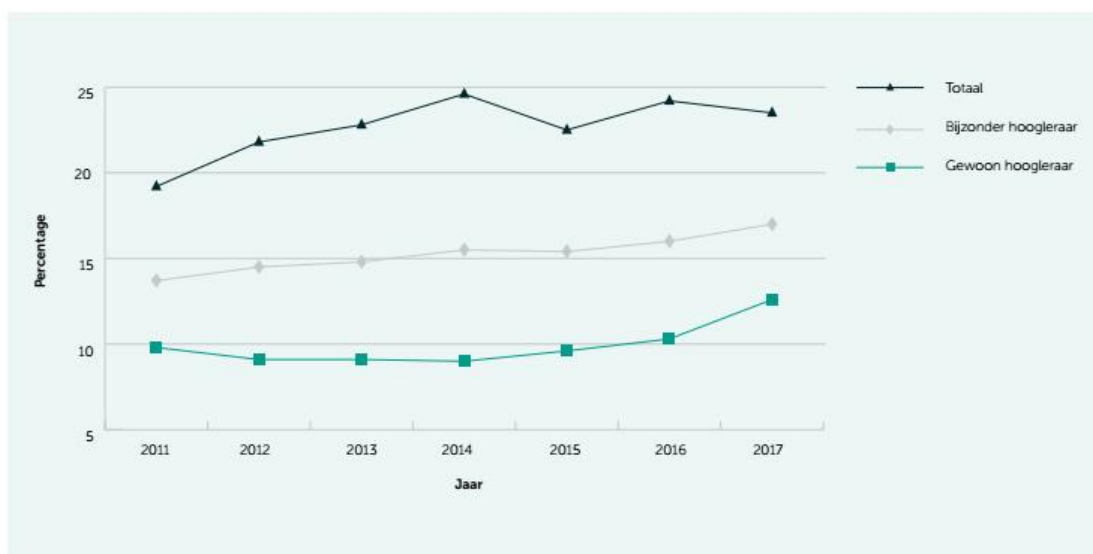
Hoogleraren

Indien alle hoogleraren in ogenschouw worden genomen (bezoldigd en onbezoldigd, bijzonder en gewoon, EUR én Erasmus MC), is het totale hooglerarencorps gegroeid met 30 personen van 463 hoogleraren in 2016 naar in totaal 493 hoogleraren in 2017 waarvan in totaal 17,0% vrouw (+0,8% t.o.v. 2016). Het percentage vrouwelijke gewoon hoogleraren van zowel de EUR als het Erasmus MC is met 2% gestegen tot 12,6% en het percentage vrouwelijke bijzonder hoogleraren is gedaald met 0,7% tot in totaal 23,5% (tabel B4.1 en grafiek B4.3).

Tabel B4.1: Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, per faculteit, bezoldigd & onbezoldigd (peildatum 31 december 2017)

| Faculteit | Hoogleraar | | | Bijzonder hoogleraar | | | Totalen | | |
|----------------------|--------------|--------------|------------|----------------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|
| | Man | Vrouw | Totaal | Man | Vrouw | Totaal | Man | Vrouw | Totaal |
| ESE | 37 | 1 | 38 | 14 | 1 | 15 | 51 | 2 | 53 |
| ESHCC | 7 | 3 | 10 | 9 | 3 | 12 | 16 | 6 | 22 |
| ESHPM | 6 | 2 | 8 | 6 | 4 | 10 | 12 | 6 | 18 |
| ESL | 38 | 11 | 49 | 14 | 2 | 16 | 52 | 13 | 65 |
| ESSB | 25 | 3 | 28 | 15 | 6 | 21 | 40 | 9 | 49 |
| FW | 4 | 0 | 4 | 8 | 3 | 11 | 12 | 3 | 15 |
| RSM | 32 | 1 | 33 | 13 | 5 | 18 | 45 | 6 | 51 |
| Erasmus MC | 99 | 12 | 111 | 72 | 22 | 94 | 171 | 34 | 205 |
| ISS | 8 | 4 | 12 | 2 | 1 | 3 | 10 | 5 | 15 |
| Subtotaal EUR | 157 | 25 | 182 | 81 | 25 | 106 | 238 | 50 | 288 |
| Erasmus MC | 99 | 12 | 111 | 72 | 22 | 94 | 171 | 34 | 205 |
| Totaal | 256 | 37 | 293 | 153 | 47 | 200 | 409 | 84 | 493 |
| % EUR | 86,3% | 13,7% | | 76,4% | 23,6% | | 82,6% | 17,4% | |
| % Erasmus MC | 89,2% | 10,8% | | 76,6% | 23,4% | | 83,4% | 16,6% | |
| % Totaal | 87,4% | 12,6% | | 76,5% | 23,5% | | 83,0% | 17,0% | |

Grafiek B4.3: Percentage vrouwelijke hoogleraren, bezoldigd & onbezoldigd en EUR & Erasmus MC. (peildatum: 31 december 2017)



Ziekteverzuim

Het totale ziekteverzuimpercentage is in 2017 bijna gelijk gebleven (van 2,96% in 2016 naar 2,99% in 2017 zie tabel B4.2). Er is een lichte stijging in het ziekteverzuimpercentage zichtbaar bij het wetenschappelijk personeel (+0,31%). Bij het ondersteunend personeel is dit percentage juist gedaald (-0,31%).

De gemiddelde ziekteduur is gestegen van 14,22 dagen in 2016 naar 15,47 dagen in 2017. De stijging is groter onder het WP (+3,31 dagen) dan onder het OBP (+0,35 dagen).

Het gemiddeld aantal ziekmeldingen per persoon (de ziekmeldingsfrequentie) is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte vorig kalenderjaar. Gemiddeld genomen over het WP en OBP meldde een medewerker zich 0,51 keer ziek in 2017. Bij het WP was dit gemiddeld 0,35 keer per persoon en bij het OBP gemiddeld 0,64 keer per persoon.

Het percentage personeelsleden dat zich niet ziek heeft gemeld in 2017 is gestegen met 1,27% ten opzichte van 2016. Deze stijging is toe te schrijven aan het OBP dat zich gemiddeld 2,47% minder vaak ziek heeft gemeld, bij het WP is het percentage niet zieke personeelsleden vrijwel gelijk gebleven.

Tabel B4.2: ziekteverzuim over 2017

| Ziekteverzuimpercentage | | | |
|--|-------|-------|---------|
| Personeelscategorie | 2016 | 2017 | Vershil |
| WP | 1,51 | 1,82 | +0,31 |
| OBP | 4,82 | 4,51 | -0,31 |
| WP & OBP | 2,96 | 2,99 | +0,03 |
| Gemiddelde ziekteduur in dagen | | | |
| Personeelscategorie | 2016 | 2017 | Vershil |
| WP | 13,74 | 17,05 | +3,31 |
| OBP | 14,41 | 14,76 | +0,35 |
| WP & OBP | 14,22 | 15,47 | +1,25 |
| Ziekmeldingsfrequentie (gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.) | | | |
| Personeelscategorie | 2016 | 2017 | Vershil |
| WP | 0,35 | 0,35 | - |
| OBP | 0,73 | 0,64 | -0,09 |
| WP & OBP | 0,56 | 0,51 | -0,05 |
| Percentage niet zieke personeelsleden | | | |
| Personeelscategorie | 2016 | 2017 | Vershil |
| WP | 76,59 | 76,57 | -0,02 |
| OBP | 61,58 | 64,05 | +2,47 |
| WP & OBP | 68,42 | 69,69 | +1,27 |

Personeelsbestand in personen en fte

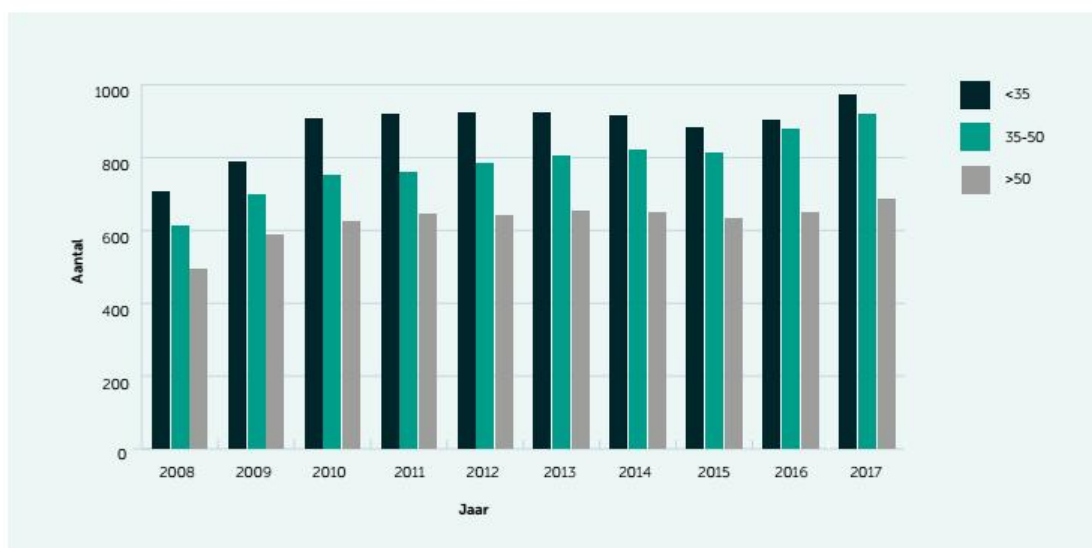
Op peildatum 31 december 2017 waren in totaal 3089 personen in dienst van de EUR (zie tabel B4.3). Ten opzichte van 31 december 2016 is dit een toename van 157 werknemers. Het volledige aantal arbeidsplaatsen uitgedrukt in fulltime eenheden (fte) komt daarmee

op 2292,54 (tabel B4.4). Deze cijfers zijn exclusief de medewerkers werkzaam bij Erasmus Universiteit Rotterdam Holding (EUR Holding) en Erasmus MC, maar inclusief AOE (administratieve organisatorische eenheid). De EUR Holding, bestaande uit 21 werkmaatschappijen en 301 bezoldigde medewerkers (peildatum: 31 december 2017), maakt deel uit van het organisatorisch kader van de EUR, maar heeft een eigen structuur en eigen richtlijnen. Hoogleraren bij FGG/ Erasmus MC worden benoemd door de EUR, maar zijn in dienst van Erasmus MC. Hierdoor zijn zij wel opgenomen in het overzicht van hoogleraren (tabel B4.1) maar niet in het overzicht van EUR medewerkers (tabel B4.3 en B4.4).

Leeftijd

In grafiek B4.1 wordt het personeelsbestand van de EUR per leeftijdscategorie over het laatste decennium weergegeven. Het aantal werknemers jonger dan 35 jaar (exclusief studentassistenten) is gestegen met 70 personen (+0,6%) ten opzichte van 2016. 37,7% van de EUR-medewerkers maakt deel uit van deze leeftijdscategorie. Het aantal medewerkers tussen de 35 en 50 jaar is toegenomen in aantallen (+41 personen) maar licht gedaald in percentage (-0,5% naar in totaal 35,6%). Ten slotte is ook het aantal werknemers in de categorie 50 jaar of ouder toegenomen, met 37 personen ten opzichte van 2016. Het bijbehorende percentage is met 26,7% nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2016 (26,8%).

Grafiek B4.4: Aantal medewerkers naar leeftijd excl. student-assistenten (peildatum: 31 december 2017)



Tabel B4.3: Totaal aantal personen aan de EUR (peildatum: 31 december 2017)

| Totaal aantal personen EUR | | HL | UHD | UD | Overig WP | Promo-vendi | Student assistent | OBP | Totaal |
|----------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|
| ESE | Mannen | 36 | 38 | 52 | 10 | 41 | 164 | 17 | 358 |
| | Vrouwen | | 8 | 22 | 8 | 25 | 109 | 65 | 237 |
| | Totaal | 36 | 46 | 74 | 18 | 66 | 273 | 82 | 595 |
| ESHCC | Mannen | 7 | 6 | 14 | 22 | 13 | 4 | 2 | 68 |
| | Vrouwen | 3 | 2 | 18 | 37 | 18 | 10 | 33 | 121 |
| | Totaal | 10 | 8 | 32 | 59 | 31 | 14 | 35 | 189 |
| ESL | Mannen | 31 | 22 | 18 | 57 | 18 | 26 | 23 | 195 |
| | Vrouwen | 11 | 10 | 20 | 91 | 25 | 40 | 68 | 265 |
| | Totaal | 42 | 32 | 38 | 148 | 43 | 66 | 91 | 460 |
| ESSB | Mannen | 23 | 24 | 21 | 42 | 14 | 13 | 20 | 157 |
| | Vrouwen | 3 | 15 | 41 | 74 | 53 | 13 | 60 | 259 |
| | Totaal | 26 | 39 | 62 | 116 | 67 | 26 | 80 | 416 |
| FdW | Mannen | 4 | 6 | 7 | 3 | 4 | 3 | 1 | 28 |
| | Vrouwen | | 1 | 2 | | | 2 | 7 | 12 |
| | Totaal | 4 | 7 | 9 | 3 | 4 | 5 | 8 | 40 |
| RSM | Mannen | 32 | 44 | 50 | 27 | 59 | 39 | 32 | 283 |
| | Vrouwen | 1 | 11 | 28 | 22 | 33 | 55 | 115 | 265 |
| | Totaal | 33 | 55 | 78 | 49 | 92 | 94 | 147 | 548 |
| FGG/Erasmus MC | Mannen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Vrouwen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Totaal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ESHPM | Mannen | 6 | 12 | 19 | 9 | 16 | 1 | 7 | 70 |
| | Vrouwen | 2 | 11 | 23 | 12 | 35 | 6 | 23 | 112 |
| | Totaal | 8 | 23 | 42 | 21 | 51 | 7 | 30 | 182 |
| ISS | Mannen | 7 | 9 | 8 | 6 | 2 | 0 | 6 | 38 |
| | Vrouwen | 4 | 6 | 9 | 11 | 10 | 0 | 35 | 75 |
| | Totaal | 11 | 15 | 17 | 17 | 12 | 0 | 41 | 113 |
| ABD & CvB | Mannen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 24 | 27 |
| | Vrouwen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 33 | 45 |
| | Totaal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 58 | 72 |
| UB | Mannen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32 | 32 |
| | Vrouwen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 36 | 36 |
| | Totaal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 68 | 68 |
| USC | Mannen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 170 | 179 |
| | Vrouwen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 216 | 222 |
| | Totaal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 386 | 401 |
| AOE | Mannen | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 |
| | Vrouwen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Totaal | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 |
| Totaal | Mannen | 146 | 161 | 190 | 176 | 167 | 262 | 337 | 1439 |
| | Vrouwen | 24 | 64 | 163 | 255 | 199 | 253 | 692 | 1650 |
| | Totaal | 170 | 225 | 353 | 431 | 366 | 515 | 1029 | 3089 |
| Totaal% | Mannen | 85,9% | 71,6% | 53,8% | 40,8% | 45,6% | 50,9% | 32,8% | 46,6% |
| | Vrouwen | 14,1% | 28,4% | 46,2% | 59,2% | 54,4% | 49,1% | 67,2% | 53,4% |

Tabel B4.4: Totaal aantal volledige arbeidsplaatsen (fte) EUR (peildatum: 31 december 2017)

| Totaal aantal personen EUR | | HL | UHD | UD | Overig WP | Promo-vendi | Student assistent | OBP | Totaal |
|----------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|----------------|
| ESE | Mannen | 28,50 | 30,00 | 45,70 | 6,85 | 40,60 | 31,95 | 15,60 | 199,20 |
| | Vrouwen | 0,00 | 8,00 | 20,40 | 6,35 | 23,70 | 21,30 | 49,74 | 129,49 |
| | Totaal | 28,50 | 38,00 | 66,10 | 13,20 | 64,30 | 53,25 | 65,34 | 328,69 |
| ESHCC | Mannen | 5,90 | 5,80 | 12,80 | 9,93 | 12,25 | 0,70 | 1,40 | 48,78 |
| | Vrouwen | 1,79 | 1,90 | 17,40 | 21,52 | 17,70 | 2,40 | 26,86 | 89,57 |
| | Totaal | 7,69 | 7,70 | 30,20 | 31,45 | 29,95 | 3,10 | 28,26 | 138,35 |
| ESL | Mannen | 17,85 | 15,14 | 15,80 | 40,74 | 17,50 | 9,30 | 22,20 | 138,53 |
| | Vrouwen | 7,90 | 9,20 | 17,90 | 62,45 | 24,20 | 13,70 | 54,73 | 190,08 |
| | Totaal | 25,75 | 24,34 | 33,70 | 103,19 | 41,70 | 23,00 | 76,93 | 328,61 |
| ESSB | Mannen | 17,90 | 21,10 | 19,60 | 32,44 | 13,50 | 4,30 | 19,40 | 128,24 |
| | Vrouwen | 2,70 | 13,20 | 33,85 | 54,87 | 48,70 | 3,90 | 49,94 | 207,16 |
| | Totaal | 20,60 | 34,30 | 53,45 | 87,31 | 62,20 | 8,20 | 69,34 | 335,39 |
| FdW | Mannen | 3,20 | 5,20 | 5,74 | 1,90 | 3,70 | 0,85 | 0,50 | 21,09 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,60 | 2,00 | 0,00 | 0,00 | 0,40 | 5,30 | 8,30 |
| | Totaal | 3,20 | 5,80 | 7,74 | 1,90 | 3,70 | 1,25 | 5,80 | 29,39 |
| RSM | Mannen | 26,70 | 39,09 | 47,80 | 19,80 | 56,25 | 10,20 | 30,90 | 230,74 |
| | Vrouwen | 0,20 | 10,60 | 26,50 | 16,90 | 32,10 | 11,10 | 96,92 | 194,32 |
| | Totaal | 26,90 | 49,69 | 74,30 | 36,70 | 88,35 | 21,30 | 127,82 | 425,06 |
| FGG/Erasmus MC | Mannen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Totaal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ESHPM | Mannen | 4,93 | 9,24 | 15,30 | 5,72 | 15,70 | 0,30 | 7,00 | 58,19 |
| | Vrouwen | 1,20 | 8,85 | 20,14 | 9,58 | 34,60 | 1,55 | 19,69 | 95,61 |
| | Totaal | 6,13 | 18,09 | 35,44 | 15,30 | 50,30 | 1,85 | 26,69 | 153,80 |
| ISS | Mannen | 5,90 | 8,00 | 7,84 | 6,00 | 2,00 | 0,00 | 5,50 | 35,24 |
| | Vrouwen | 4,00 | 5,80 | 8,80 | 9,20 | 7,14 | 0,00 | 26,62 | 61,56 |
| | Totaal | 9,90 | 13,80 | 16,64 | 15,20 | 9,14 | 0,00 | 32,12 | 96,81 |
| ABD & CvB | Mannen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,80 | 22,35 | 23,15 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,80 | 30,60 | 33,40 |
| | Totaal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,60 | 52,95 | 56,55 |
| UB | Mannen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 29,40 | 29,40 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 29,67 | 29,67 |
| | Totaal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 59,07 | 59,07 |
| USC | Mannen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,15 | 159,86 | 163,01 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,75 | 171,72 | 173,47 |
| | Totaal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 4,90 | 331,58 | 336,48 |
| AOE | Mannen | 0,00 | 0,00 | 0,84 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2,50 | 3,34 |
| | Vrouwen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Totaal | 0,00 | 0,00 | 0,84 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,50 | 4,34 |
| Totaal | Mannen | 110,88 | 133,57 | 171,43 | 123,38 | 161,50 | 61,55 | 316,61 | 1078,92 |
| | Vrouwen | 17,79 | 58,15 | 146,99 | 180,87 | 188,14 | 58,90 | 562,78 | 1213,62 |
| | Totaal | 128,67 | 191,72 | 318,42 | 304,25 | 349,64 | 120,45 | 879,39 | 2292,54 |
| Totaal% | Mannen | 86,2% | 69,7% | 53,8% | 40,6% | 46,2% | 51,1% | 36,0% | 47,1% |
| | Vrouwen | 13,8% | 30,3% | 46,2% | 59,4% | 53,8% | 48,9% | 64,0% | 52,9% |

Bijlage 5.

Informatie over de rechtspersoon

| | |
|----------------------|----------------------------------|
| 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 |

Correspondentieadres

| | |
|---------------|--|
| Postbusnummer | 1738 |
| Postcode | 3000 DR |
| Plaats | Rotterdam |
| Telefoon | (010) 408 1111 |
| Internetsite | www.eur.nl |

Contactpersoon

| | |
|----------|--|
| Naam | drs. P.J. Jellema |
| Functie | Hoofd Corporate Planning & Control |
| Telefoon | (010) 408 1692 |
| e-mail | pieter.jellema@eur.nl |

Gegevens accountant

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Naam van het accountantskantoor | Deloitte |
| Naam van de accountant | G. Straatman R.A. |

Bijlage 6.

Lijst van afkortingen

| | |
|------------|---|
| ABD | Algemene Bestuursdienst |
| ACE | Academic Center of Excellence |
| AOE | administratie organisatorische eenheid |
| ATLAS | Association of Transnational Law Schools |
| AVG | Algemene Verordening Gegevensbescherming |
| AZ | Algemene Zaken |
| bama | bachelor-master |
| BKO | Basiskwalificatie Onderwijs |
| BSA | Bindend studieadvies |
| Bsik | Besluit subsidies investeringen kennisinfrastructuur |
| CDHO | Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs |
| CEPHIR | Centre for Effective Public Health In the larger Rotterdam area |
| CLI | Community for Learning and Innovation |
| CLI | Community for Learning and Innovation |
| CPC | Corporate Planning and Control |
| CROHO | Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs |
| CvB | College van Bestuur |
| CWI | Commissie Wetenschappelijke Integriteit |
| DRIFT | Dutch Research Institute for Transitions |
| ECE | Erasmus Centre for Entrepreneurship |
| ECLC | Erasmus China Law Center |
| ECSP | Erasmus Centre for Strategic Philanthropy |
| ECTS | European Credit Transfer System |
| ECV | Erasmus Centre for Valorisation |
| EDLE | European Doctorate in Law and Economics |
| EDSC | Erasmus Data Service Centre |
| EEPI | Erasmus Electronic Publishing Initiative |
| EER | Erasmus Education Research |
| EGSH | Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities |
| EGSL | Erasmus Graduate School of Law |
| EHA | Erasmus Honours Academy |
| EHP | Erasmus Honours Programme |
| EI VCC | Erasmus Initiative Vital Cities and Citizens |
| EMDI | Erasmus Migratie en Diversiteit Instituut |
| ENVH | Erasmus Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren |
| Erasmus MC | Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam |
| ERC | European Research Council |
| ERIM | Erasmus Research Institute of Management |
| ERSB | Erasmus Research and Business Support |
| ESE | Erasmus School of Economics |
| ESHCC | Erasmus School of History, Culture and Communication |
| ESHPM | Erasmus School of Health Policy Management |
| ESL | Erasmus School of Law |
| ESNR | European Student Network Rotterdam |
| ESPhil | Erasmus School of Philosophy |
| ESSB | Erasmus School of Social and Behavioural Sciences |
| ESSC | Erasmus Studenten Servicecentrum |

| | |
|--------|--|
| EUC | Erasmus University College |
| Eu-HEM | European Master in Health Economics and Management |
| EUR | Erasmus Universiteit Rotterdam |
| FGG | Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen |
| FSW | Faculteit der Sociale Wetenschappen |
| Fte | Fulltime equivalent |
| GUO | Gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan |
| HL | Hoogleraar |
| HO | Hoger Onderwijs |
| HST | Instituut Health Science & Technology |
| IBA | International Business Administration |
| iBMG | instituut Beleid en management Gezondheidszorg |
| IHS | Institute for Housing and Urban Development Studies |
| IPRC | International Peer Review Committee |
| ISS | International Institute of Social Studies |
| KNAW | Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen |
| LDE | Leiden-Delft-Erasmus: samenwerkingsverband drie universiteiten |
| LEI | Universiteit Leiden |
| LOL | Leergang Onderwijskundig Leiderschap |
| LSH | Life Science & Health |
| LTC | Language & Trainings Centre |
| MMAPP | Mundus Master program in Public Policy |
| MOOC | Massive Open Online Course |
| N = N | Nominaal = Normaal |
| NIHES | Netherlands Institute For Health Sciences |
| NOA | Nationaal Onderwijs Akkoord |
| NVAO | Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie |
| NWA | Nationale Wetenschapsagenda |
| NWO | Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek |
| OBP | Ondersteunend en beheer personeel |
| OCW | ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap |
| OECR | Onderwijskundig Expertisecentrum Rotterdam |
| OESO | Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling |
| QANU | Quality Assurance Netherlands Universities |
| R&O | Resultaat- en Ontwikkelingscyclus |
| RDO | Research Development Office |
| REI | Research Excellence Initiative |
| RISBO | Rotterdams Instituut voor Sociaal-wetenschappelijk |
| RSM | Rotterdam School of Management, Erasmus University |
| RSO | Research Support Office |
| RvT | Raad van Toezicht |
| SEP | Standaard Evaluatie Protocol |
| SEP | Standaard Evaluatie Protocol |
| SPP | Strategische Personeels Planning |
| SSC | Shared Service Centre |
| TTO | Technology Transfer Office |
| TTO | Technology Transfer Office |
| TUD | Technische Universiteit Delft |
| UB | Universiteitsbibliotheek |
| UD | Universitair docent |
| UHD | Universitair hoofddocent |
| USC | University Support Centre |
| VJE | Vorbereidend Jaar Erasmus |
| VSNU | Vereniging van Nederlandse Universiteiten |
| VWO | Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs |
| WFHW | Wet aangaande Financiering Hoger Onderwijs |

| | |
|--------|---|
| WHOO | Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek |
| WNT | Wet Normering Topinkomens |
| WO | Wetenschappelijk Onderwijs |
| WP | Wetenschappelijk personeel |
| ZON/MW | Zorgonderzoek Nederland en Medische Wetenschappen |

Colofon

Bestuursverslag • Algemene Bestuursdienst & University Support Centre / Academische Zaken

Financieel verslag • Corporate Planning & Control / Algemene Bestuursdienst & University Support Centre

Eindredactie en productiebegeleiding • TXTPRO*nl - Willem Visser

Foto's • Vincent van Dordrecht • Eric Frecken • Aysha Gasanova • Capital Images, Alain Gil Gonzales, Michelle Muus, Levien Willemse

Ontwerp • Kris Kras context, content and design

Druk • De Bondt Grafimedia, Barendrecht

De Engelse versie is te downloaden via:

www.eur.nl/english/eur/publications/annual_reports

© Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 2018

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bezoekadres

Burgemeester Oudlaan 50

Postadres

Postbus 1738

3000 DR Rotterdam

annual-report@eur.nl

www.eur.nl