



Jaarverslag 2016

Erasmus
Universiteit
Rotterdam

Inhoud

Jaarverslag 2016

Deel I Bestuursverslag

Inleiding	06
1. Bericht van de Raad van Toezicht	09
2. Onderwijs	15
Onderwijsprofiel	16
Internationalisering	17
Kwaliteit en studiesucces	20
Overzicht van de activiteiten	23
3. Onderzoek & valorisatie	31
Hoofdpijnen onderzoeksbeleid	32
Graduate schools	33
Onderzoek & reputatie	36
Valorisatie	39
4. Organisatie & bedrijfsvoering	47
De weg naar Topsupport	48
Campus in Ontwikkeling (CiO)	49
Modern werkgeverschap	50
Internationalisering	52
5. Financiën	55
Algemeen	56
Kengetallen	56
Resultaten 2016	57
Realisatie versus begroting 2016	58
Uitgangspunten van de meerjarenbegroting	64
Belangrijke risico's en beheersmaatregelen	67

Deel II Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2016	
na resultaatbestemming	74
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016	75
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	76
Toelichting algemeen	77
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	80
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	85
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	87
Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	95
Enkelvoudige balans per 31 december 2016 na resultaatbestemming	102
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016	103
Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2016	104
Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening	105
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	106
Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	115
Overige gegevens	123

Bijlagen

Bijlage 1 • Bestuur en medezeggenschap	130
Bijlage 2 • Laureaten	134
Bijlage 3 • Initiële en niet-initiële opleidingen	136
Bijlage 4 • Rapport indicatoren valorisatie	138
Bijlage 5 • Personeelssamenstelling	144
Bijlage 6 • Uitwisselingsovereenkomsten 2016	150
Bijlage 7 • Informatie over de rechtspersoon	159
Bijlage 8 • Lijst van afkortingen	160



Deel I
Bestuursverslag

Inleiding

Hierbij presenteren we u het Jaarverslag 2016 van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De universiteit geeft hierin een beschrijving van de belangrijkste activiteiten die zij in 2016 ontplooiden. Het Strategisch Plan 2014-2018 'Impact and Relevance' is de rode draad. Het plan verwoordt de ambitie van de universiteit om in 2018 een internationaal gedreven, grensverleggende universiteit van wereldklasse te zijn, die bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving.

Het verslagjaar 2016 is met recht midterm te noemen. Het College van Bestuur heeft om die reden recentelijk een externe evaluatie laten uitvoeren op de strategie en de wijze waarop die wordt geïmplementeerd met behulp van strategische programma's. De uitkomsten zullen worden benut om, waar nodig en mogelijk, bij te sturen op de bestaande strategie en samen met de academische gemeenschap te komen tot een nieuw strategisch plan.

Het 103e jaar van de universiteit was een dynamisch jaar. Het gaat goed met de universiteit, zowel inhoudelijk als financieel. Ons onderzoek is internationaal erkend en draagt bij aan de kennis die nodig is voor het aanpakken van grote maatschappelijke vraagstukken. Hiervoor zijn in 2016 flinke stappen gezet met het ontwikkelen van drie multidisciplinaire onderzoekscentra, de Erasmus Initiatives Smarter Solutions for Better Health; Dynamics of Inclusive Prosperity en Vital Cities & Citizens. Onze getalenteerde onderzoekers en studenten uit verschillende disciplines en faculteiten werken hierin gezamenlijk aan thema's die voor de samenleving én wetenschap van groot belang zijn.

We zijn trots op successen zoals de ERC Consolidator Grant, gewonnen door prof. Kramer. En de Europese erkenning voor onze actieve samenwerking met de universiteiten van Leiden en Delft. Ook zijn we heel blij met de gehonoreerde Marie Curie Cofund-aanvraag voor 90 postdocs ter waarde van € 6.400.000.

We hebben ook vooruitgang geboekt in het onderwijsveld. We streven ernaar onze studenten meer dan ooit te helpen zich te ontwikkelen tot kritische wereldburgers en we onderkennen het belang dat onderwijs ook aandacht besteedt aan ondernemerschap en inclusie.

In 2016 is een nieuwe onderwijsvisie geformuleerd, die voortbouwt op onze bewezen kracht in activerend onderwijs en die aansluit bij relevante maatschappelijke dimensies. In het verslagjaar vond ook de introductie plaats van de invoering van het sociaal leenstelsel. In nauwe samenwerking met de medezeggenschapsorganen zijn plannen gemaakt voor het continue verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat daarbij onder meer om het intensiveren van kleinschalig onderwijs, de ontwikkeling van feedbackprogramma's, online of blended learning en meer praktijkoefening voor studenten. Een belangrijk internationaal succes in 2016 waren de zeven onderwijsvernieuwingenprojecten (Erasmus+) die aan de EUR werden toegekend door de Europese Unie.

De samenstelling van onze studentenpopulatie wordt internationaler en meer divers en onderscheidt zich in haar ondernemerschap door het organiseren van vele ambitieuze en aansprekende activiteiten. Een voorbeeld is het bezoek van VN Secretaris-Generaal Ban-Ki Moon aan de opnieuw succesvolle Business-, Management- en Carrièreweken. En we zijn natuurlijk ook bijzonder trots op de deelnemende EUR-studenten aan de Olympische Spelen en de European University Games.

In het verlengde daarvan ligt de voortgang van de renovatie van de campus tot een steeds levendiger en aantrekkelijker ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers en gasten. De verbouwing van het Sanders gebouw en de Universiteitsbibliotheek kende een voortvarend verloop. Beide gebouwen zullen in de loop van 2017 beschikbaar zijn voor de academische gemeenschap. Ook de openbare ruimte op de campus werd verder ontwikkeld, met de aanleg van Park Noord als groene zone.



In het najaar van 2016 werd de universiteit geconfronteerd met de risico's van veiligheid en privacy op het gebied van ICT: de website van EUR werd gehackt waardoor mogelijk persoonsgegevens van (oud-)medewerkers, studenten, alumni en gasten toegankelijk zijn geweest. Met grote inzet van veel collega's is het gelukt om de effecten beperkt te houden. De mogelijk getroffen personen zijn direct geïnformeerd over het lek en eventuele maatregelen die ze daartoe konden nemen. Het datalek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens die, nadat de acties van de universiteit waren onderzocht, heeft besloten niet over te gaan tot een vervolgonderzoek. Om onze universiteit beter te beschermen tegen dergelijke vormen van cybercriminaliteit, zal het content management systeem voor de EUR-website worden vervangen. Daarnaast worden aanvullende maatregelen voorbereid op het gebied van informatiebeveiliging en privacy die ons zullen helpen de risico's zoveel mogelijk te beperken.

2016 was ook het jaar waarin de eindevaluatie van de prestatieafspraken in het hoger onderwijs heeft plaatsgevonden. De Erasmus Universiteit Rotterdam is haar prestatieafspraken met OCW volledig nagekomen. De beoordelende commissie stelde niet alleen dat de ambities zijn gerealiseerd, maar waardeerde met name 'de landelijke voortrekkersrol die de EUR vervult bij het invoeren van 'Nominaal is Normaal' (N=N) en de verbetering die dat betekent voor de onderwijskwaliteit (kleinschalig, activerend en intensiverend onderwijs) en het studiesucces', waardoor nu meer dan 80% van de studenten binnen vier jaar zijn diploma haalt.

Op de EUR, we 'Make it happen'. We hebben selectieve onderzoeksgroepen versterkt met een bedrag van € 40.000.000 en we hebben

het bereik van het honours onderwijs vergroot van 1% naar meer dan 8%. De relatie met de stad is verder versterkt door de gezamenlijke merkalliantie 'Make it happen', door zes actieve kenniswerkplaatsen en de start van het voor Nederland unieke double degree programma met de Rotterdamse ho-onderwijsinstellingen Codarts en Willem de Kooning Academie

Al deze resultaten zijn te danken aan de constructieve bijdragen van medewerkers en studenten. Ze kwamen tot stand in de levendige dialoog met de verschillende medezeggenschapsorganen binnen onze universiteit. Het College van Bestuur heeft samen met de Universiteitsraad gedurende het afgelopen jaar gewerkt aan de verdere versterking van de effectieve inspraak van medewerkers en studenten. Het college is dankbaar voor de opbouwende, kritische en waar nodig scherpe feedback uit de Universiteitsraad en is tevreden dat samenwerking tussen bestuur en medezeggenschap op belangrijke thema's zo constructief verliep.

2017 zal opnieuw een enerverend jaar worden. De wereld verandert snel en de EUR wil voorop blijven lopen in het zoeken naar oplossingen voor de uitdagingen van morgen. Dit betekent dat ons onderwijs en onderzoek zullen moeten aansluiten bij de vragen die morgen worden gesteld. We prijzen ons daarom gelukkig met een academische gemeenschap vol goede en vernieuwende ideeën en met de wil en het vermogen om gezamenlijk vorm te geven aan onze universiteit. Samen bouwen we aan de bloei van de EUR, nationaal en internationaal. Daar zijn we trots op. 'Together we make it happen!'.

Drs. K.F.B. Baele, voorzitter College van Bestuur



1 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 2016.

Raad van Toezicht

Het onafhankelijkheidsprincipe is door de RvT geëerbiedigd. De raad was in 2016 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 2016 ongewijzigd gebleven.

De voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten hebben tweemaal gezamenlijk vergaderd in het bijzijn van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Tevens heeft de RvT met een kritische zelf-evaluatie haar eigen functioneren tegen het licht gehouden.

Commissies

In 2016 heeft de RvT naast de al bestaande Audit Committee een Kwaliteitscommissie ingesteld. Het Audit Committee richt zich op de inrichting en het functioneren van de interne controlesystemen en risico-beheersingssystemen van de EUR. De Kwaliteitscommissie richt zich op de organisatie en het functioneren van de kwaliteitswaarborging van onderwijs en onderzoek.

Audit Committee

Het Audit Committee kwam in 2016 vier keer bijeen en heeft geadviseerd over het Jaarverslag 2015, de Jaarrekening 2015 en de Begroting 2017. 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 en de midterm review van de EUR-strategie aan de orde geweest.

Onderwerpen van overleg

In de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen behandeld:

■ Jaarverslag 2015 en de Jaarrekening 2015

Het Audit Committee en de RvT hebben in mei 2016 het Jaarverslag 2015, de Jaarrekening 2015 en het accountantsverslag naar aanleiding van de Jaarrekening 2015 besproken, waarna de raad zowel het Jaarverslag als de Jaarrekening over 2015 heeft goedgekeurd.

■ Kadernota 2017 en begroting 2017

In het voorjaar van 2016 heeft de RvT de Kadernota 2017 besproken. De Kadernota is de aanzet voor de begroting 2017 en is in november daarop volgend door het Audit Committee behandeld en vervolgens in december in de RvT 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 2017-2020.

■ Samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de TU Delft en de EUR (LDE)

In het verslagjaar heeft een bijeenkomst plaatsgevonden van de gezamenlijke CvB's en RvT's. In relatief korte tijd is door vruchtbare samenwerking tussen de drie universiteiten veel gerealiseerd en is er een stevig fundament gelegd waarop verder gebouwd kan worden.



- **Kwaliteitsborging onderwijs en onderzoek**

In de RvT is in 2016 het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem onderwijs en onderzoek uitvoerig aan de orde geweest. Gesprekspunt was onder meer de verbeteringen die het mogelijk maken om te komen tot een 'quality enhancement' in plaats van 'quality assurance'. Extra aandacht besteedde de RvT aan het bevorderen van de wetenschappelijke integriteit op alle niveaus in de organisatie.

- **Midterm review en Instellingstoets**

Begin 2016 heeft bij de EUR een midterm review plaatsgevonden voor het verbeterbeleid van de onderwijskwaliteit. Dit als aanzet voor een volgende Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2018. Sinds de Instellingstoets in 2013 heeft de EUR een aantal processen in gang gezet om de verbetercultuur een impuls te geven. De RvT blijft deze ontwikkelingen met aandacht volgen.

- **Evaluatie Raad van Toezicht en College van Bestuur**

Ook in 2016 voerde de RvT evaluatiegesprekken met het CvB. De uitkomsten van de gesprekken zijn vervolgens besproken met het CvB als geheel en met elk van de leden afzonderlijk. Ook evalueerde de RvT zijn eigen functioneren.

- **Bestuurs- en Beheersreglement**

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.



Onafhankelijk

De RvT is van mening dat hij ook in 2016 zijn taak onafhankelijk heeft uitgevoerd.

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.

Samenstelling College van Bestuur

In de samenstelling van het CvB zijn in 2016 geen wijzigingen opgetreden.

Gezamenlijk overleg Erasmus MC en EUR

De RvT is in 2016 vier keer in vergadering met het CvB bijeengekomen. Daarnaast zijn de voorzitters van de RvT's van resp. de EUR en Erasmus MC één keer in vergadering bijeen geweest met de voorzitters van resp. het CvB van de EUR en de Raad van Bestuur van Erasmus MC. De RvT's van de drie samenwerkende universiteiten Leiden, Delft en Rotterdam hebben in 2016 één keer gezamenlijk vergaderd.

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.

Governance en Compliance

De RvT handelde ook in 2016 in overeenstemming met de Code Goed Bestuur Universiteiten, zoals vastgesteld in 2014. Dit betekent onder andere dat in het jaarverslag uitgebreid 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 een of meer faculteitsdecanen geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de EUR.

Conclusie

Het CvB heeft zich in 2016 met kracht ingezet om de in voorgaande jaren gestarte initiatieven uit te voeren, zodat de EUR haar goede positie kan versterken en behouden.

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 faculteitsdecanen werden nauw betrokken bij het algemene beleid van de universiteit en hadden een aanzienlijke inbreng in de discussies daarover.

De RvT spreekt haar 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.drs. Hans Smits, voorzitter





2 Onderwijs

A blurred background image showing a person sitting at a table with a laptop. The person is wearing a dark jacket. The scene appears to be an educational or professional setting, possibly a library or a study area. The text '2 Onderwijs' is overlaid on a teal circular graphic in the upper right corner.

2 Onderwijs

Onderwijsprofiel

In 2015 is een begin gemaakt met de herijking van de Onderwijsvisie 2013 waarin de accenten op pedagogiek en de manier van onderwijzen lagen. De herijking is in 2016 afgerond en is tot stand gekomen in dialoog met stakeholders van de gehele Erasmus Universiteit. In het verslagjaar heeft een projectgroep - onder leiding van prof.mr.dr. Houweling - gebrainstormd met de schrijfgroep en gesproken met opleidingsdirecteuren, het College van Bestuur, de faculteitsdecanen en de Universiteitsraad. Uit deze gesprekken is input gekomen om de visie vorm te geven en te versterken. Tijdens de laatste CvB-vergadering van 2016 is de herijkte visie door het college vastgesteld.

Studenten en wetenschappelijke staf van de Erasmus Universiteit Rotterdam weten in de zoektocht naar oplossingen voor regionale en wereldwijde uitdagingen nieuwe wetenschappelijke invalshoeken te creëren en verbinding te leggen met de maatschappij.

In navolging van onze naamgever en 'wereldburger' Desiderius Erasmus reikt deze zoektocht over lands- en discipline grenzen heen. Erasmus stond voor waarden als vrijheid en tolerantie. Hierdoor geïnspireerd is de onderwijsvisie van de EUR gebaseerd op de volgende kernwaarden:

- deskundigheid, ruimdenkendheid en kritische houding;
- ondernemerschap, doelmatigheid en innovatie;
- zelfstandigheid, betrokkenheid en inclusie.

Deze kernwaarden zijn nauw verbonden met de internationale, multiculturele en ondernemende metropool die Rotterdam is.

Onderwijsvisie

De Erasmus Universiteit Rotterdam leidt studenten op tot wereldburgers die als teamspelers een actieve rol spelen in de ontwikkeling en toepassing van academische kennis en vaardigheden in de geglobaliseerde samenleving.

Om deze onderwijsvisie gestalte te geven, is een nadere uitwerking naar studenten, docenten en leeromgeving beschikbaar gekomen. Het onderwijs van de EUR komt tegemoet aan de regionale en groeiende internationale vraag naar wetenschappelijk onderwijs. Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bachelor-, 42 masteropleidingen en 11 onderzoeksmasters. Verder zijn 19 post-initiële masteropleidingen beschikbaar voor professionals. Dit totale pakket aan opleidingen wordt aangeboden door zeven faculteiten en twee instituten.

De EUR stimuleert en faciliteert een gemeenschap waarin de wetenschappelijke staf kennis over innovatie en ontwikkeling

van onderwijs met elkaar deelt. Binnen de gemeenschap dagen stafleden elkaar uit om innovatief, excellent en doelmatig onderwijs te verzorgen. De EUR biedt studenten en staf een veeleisende en uitdagende leeromgeving, waarin actief academisch leren het uitgangspunt is. Het leerproces van de student staat centraal en de werkvormen zijn activerend, motiverend en stimulerend. De campus fungeert als inspirerende ontmoetingsplaats, waar kennis binnen en tussen verschillende disciplines wordt ontwikkeld en uitgewisseld. Persoonlijk contact op de campus wordt verrijkt met interactief online onderwijs. De bredere (internationale) gemeenschap wordt online bereikt en betrokken in het academische debat.

Facts & Figures

11
Internationale
bachelor
programma's



41
Engelstalige minors

47
Internationale initiële
en post-initiële
master programma's



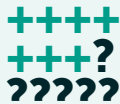
10 Training International Classroom met deelnemers

Ruim 21.000
Nederlandse studenten
en ruim
5.300
Internationale studenten



8 Rotterdam Summer School cursussen met Deelnemende studenten

21,6%
Internationale studenten
afkomstig uit 123 landen



7 van de 13
Erasmus+ aanvragen zijn
gehonoreerd

Tenminste 15%
van de bachelorstudenten
doet studie-ervaring op
in het buitenland



70%
Meer internationale bezoekers op
de website (28.000 bezoekers)

Internationalisering

Internationalisering is in hoge mate verbonden met versterking en behoud van de kwaliteit van het onderwijs. De universiteit is onderdeel van een internationaal kennisnetwerk. Studenten en medewerkers met uiteenlopende achtergronden werken zowel 'on campus' als digitaal samen. Steeds meer studenten brengen een studie- of stageperiode door bij een buitenlandse partneruniversiteit. Dit alles resulteert in een wereldwijd netwerk passend bij de EUR als internationale universiteit.

Ontwikkelingen in 2016

Onderwijs

De internationaliseringsambities, geformuleerd in 2014, krijgen steeds meer vorm. In 2016 is het aantal internationale EUR-studenten, het aantal studenten met een internationale component in het studieprogramma en het aantal 'double' en 'joint' opleidingen gestegen. Opleidingen hebben de beoogde leeropbrengsten in de

vorm van 'international and intercultural learning outcomes' geformuleerd. Steeds meer vakken van Nederlandstalige bacheloropleidingen worden in het Engels verzorgd om internationale exchange studenten te verwelkomen.

Docenten treffen in de collegezalen in toenemende mate een mix van Nederlandse én internationale studenten. De docententraining 'International Classroom' is in 2016 ontwikkeld en gestart. In deze training is veel aandacht voor diversiteit en culturele competenties. Tevens worden handreikingen gedaan om de inhoud van hun curriculum aan te passen zodat het onderwijs voor alle studenten in de 'International Classroom' aansprekend is.

Internationale studenten

De EUR vindt het belangrijk dat internationale studenten zich snel thuis voelen op de universiteit en in de stad. Daarom worden nieuwe internationale studenten met een Erasmus-breed 'warm welcome' ontvangen. Tijdens de zogenaamde One Stop Shops zijn in zeven afzonderlijke dagen 1500 studenten persoonlijk geholpen bij het inschrijven bij de gemeente, het openen van een bankrekening en het afsluiten van een verzekering. En er is uitgebreide informatie beschikbaar gesteld over alle campusfaciliteiten.

Sterker dan voorheen richt het International Office zich op een brede coördinatie en ondersteuning voor alle faculteiten, instituten, diensten en College van Bestuur.

Het Taal- en Trainingscentrum biedt actief cursussen Nederlands aan. In 2016 hebben in totaal 469 studenten gebruik gemaakt van de kortingsregeling 'Nederlands voor beginners', een regeling die gold voor alle studenten.

Het Erasmus Language Sharing is een initiatief 'voor studenten door studenten'. Het is een multicultureel platform waar studenten verschillende talen en culturen uitwisselen, leren en delen. In 2016 hebben 25 (student-) coaches rond de 600 studenten geholpen met de Nederlandse, Engelse, Franse, Duitse, Portugese, Spaanse, Hindi, Arabische en Russische taal en het Mandarijns en informatie uitgewisseld over de cultuur van genoemde landen.

Meer aandacht was er in 2016 voor career services voor internationale studenten. In totaal zijn 20 Engelstalige workshops en trainingen aangeboden.

Internationale Summer School

In de zomer van 2016 is de Rotterdam Summer School gestart. Het is een platform waar zomer-cursussen worden aangeboden door de EUR en de Rotterdamse ho-instellingen zoals Codarts en de Willem de Kooning Academie. Het aanbod bestond uit 25 cursussen, waarvan acht EUR-cursussen en vier cursussen van een externe partij waarbij ook EUR-docenten betrokken waren.

Internationale promotie en marketing

In 2016 is een driejarig project gestart om meer internationale studenten te werven. In het eerste jaar:

- is Engelstalig wervingsmateriaal geproduceerd voor het gehele bachelor- en masterportfolio. Opleidingen en faculteiten vertegenwoordigen elkaar over de hele wereld;
- werd deelgenomen aan wervingsactiviteiten voor masterstudenten in Mexico, het Verenigd Koninkrijk en India. Een direct effect van deze activiteit was dat Mexicaanse studenten acht keer meer tijd doorbrachten op de EUR-website dan in een vergelijkbare periode vorig jaar;
- zijn elf Engelstalige bacheloropleidingen gepromoot bij meer dan 25 scholen door bezoeken en beurzen in België, Italië, Frankrijk, Duitsland, Engeland en natuurlijk Nederland;
- werden betaalde profielen gelanceerd op QS rankings en Times Higher Education voor positieve perceptie van de universiteit;
- was de EUR-vertegenwoordigd op grote branche-evenementen waaronder EAIE, NAFSA, CIS en IACAC.

Internationale samenwerkingen en Erasmus+

In 2016 zijn dertien aanvragen ingediend in Erasmus+. De volgende zeven aanvragen zijn gehonoreerd:

- Erasmus Mundus Joint Master Degrees: Global Markets, Local Creativities – GLOCAL. De University of Glasgow is de coördinator. ESHCC is partner (prof.dr. Ben Wubs);
- Knowledge Alliance: International Security Management Knowledge Alliance (RSM, dr. Gabriele Jacobs);
- Strategic Partnership: Research Master in European and International Criminology - REMEIC (ESL, prof.dr. René van Swaaningen);
- Strategic Partnership: European Network for Advancement of Business and Landscape Education - ENABLE (RSM, drs. Eva Rood, prof.dr. Rob van Tulder);
- Strategic Partnership: Open Source Multilingual Teaching Materials Forum for Migrant Pupils in Europe – AVIOR (RISBO, drs. Tom Tuijman);
- Strategic Partnership met coördinator University of Luxembourg. Dit project is voornamelijk ontwikkeld door ESL (prof.mr.dr. Ruben Houweling);
- Strategisch Partnerschap met coördinator VU: Online Proctoring for Remote Examination (RISBO).

Verder zijn reisbeurzen toegekend aan studenten en staf voor mobiliteit binnen de EU, Indonesië en Vietnam. In 2016 werd de universiteit door SallieMae geaccepteerd voor haar Smart Option Loan. Dit betekent dat Amerikaanse studenten die hun lening van SallieMae willen inzetten aan de EUR kunnen studeren.

Het programma D=N richt zich op de brede beweging naar online onderwijs en digitale diensten.

Online onderwijs

De volgende vier MOOC's stonden in 2016 live op Coursera:

- Econometrics;
- Innovation Management;
- Serious Gaming;
- Deception Detox.

Tien MOOC'S worden in de komende jaren verder ontwikkeld.

Andere succesvol uitgevoerde projecten waren:

- Game app 'Clinical Challenge' (Erasmus MC);
- Flexibele online modules statistiek en micro-economie (EUC);
- Beter voorbereid naar het buitenland (Erasmus MC);
- Public Health Online (NIHES).

Een voorbeeld van opschaling van een innovatief project is de Game app. Docenten van alle faculteiten kunnen deze app gebruiken om studenten op een speelse wijze te laten oefenen met toetsvragen.

Digitale Leer- en Werkomgeving voor studenten

In november 2016 is de nieuwe Digitale Leer- en Werkomgeving (DLWO) voor studenten 'MyEUR' live gegaan. Studenten hebben via een persoonlijke digitale omgeving toegang tot vakken, roosters, cijfers en mededelingen. In de digitale omgeving is de informatie van alle faculteiten in één design gepresenteerd. Studenten worden via een feedback-knop uitgenodigd om te reageren op bestaande en nieuwe functionaliteiten.

Digitaal toetsen

Aan de hand van een aantal pilots met digitaal toetsen is gezamenlijke ervaring en kennis opgedaan. Hierbij is gedefinieerd wat nodig is voor een grootschaliger ontwikkeling op het gebied van digitaal toetsen. In het project werken gebruikers, toetsexperts en support staf samen.



Digitale diensten

De beheerorganisatie is verder versterkt en geprofessionaliseerd. Ook na afronding en overdracht van de projecten is gebouwd aan stabilisatie en optimalisatie van systemen, processen en organisatie.

Readerregeling

Leermiddelen voor studenten worden grotendeels digitaal aangeboden. De papieren reader is vervangen door een digitale reading list in de DLWO. In VSNU-verband is een overeenkomst gesloten met het Nederlands Uitgeversverbond (NUV) om auteursrecht over deze artikelen af te dragen. De Universiteitsbibliotheek (UB) heeft in nationaal verband het voortouw genomen en een grootschalig onderzoek gedaan naar het functioneren van de readerregeling. Op basis van de resultaten is eind 2016 een nieuwe regeling overeengekomen tussen VSNU en NUV. Deze 'easy access' regeling voorziet in compensatie voor auteurs voor het gebruik van hun materiaal bij een minimale administratieve last voor alle partijen.

E-learning

In het verslagjaar is de reader repository om docenten te ondersteunen bij het samenstellen van digitale readers verder ontwikkeld. Bij het opstellen van online leer materiaal spelen kwesties rondom intellectueel eigendom een belangrijke rol. De UB adviseert daarin en heeft een handleiding opgesteld voor het omgaan met internationaal privaatrecht (IPR) bij het maken van Massive Open Online Courses (MOOC's).

Door de UB is een set online modules ontwikkeld die docenten kunnen gebruiken bij cursussen academic skills. Elke module bestaat uit een kort filmpje met online oefenmateriaal. Onderwerpen zijn: het zoeken naar informatie, verwijzen en citeren, en veilig gebruik van persoonsdata.

Facts & Figures

50	vo-scholen met studiekeuzeworkshops (SKW's)
6405	aankomend studenten hebben de SKC-vragenlijst volledig ingevuld
4 ^e	Pre Academic Programme ESL
1 ^e	Pre Academic Programme GSK
350	bezoekers aan de Open Dag Ouders
<hr/>	
134	Numerus fixus Criminologie
410	Numerus fixus Geneeskunde
210	Numerus fixus International Bachelor in Communication and Media
729	studenten hebben financiële ondersteuning uit het profileringsfonds ontvangen voor een totaalbedrag van € 1.395.545,46
<hr/>	
54	facultaire projecten Studievoorschot
<hr/>	
7	onderwijshoogleraren
<hr/>	
Website	www.eur.nl/careerservices

Studiekeuzeworkshops (SKW's)

De studiekeuze van vwo-leerlingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het voortgezet onderwijs en de universiteit. Een goede en tijdige studiekeuzebegeleiding draagt bij aan studiesucces. In 2016 zijn bij ongeveer 50 scholen voor voortgezet onderwijs in de regio Studiekeuzeworkshops (SKW's) georganiseerd. Zo'n 700 leerlingen uit 5 en 6 vwo namen hieraan deel. De helft van die

leerlingen komt naar de EUR om zich verder te oriënteren.

Voor aankomende studenten uit de overzeese gebieden werden op de scholen op Curaçao eveneens SKW's georganiseerd. Deze workshops dragen bij aan intensiveren en uitbreiden van de scholenrelaties. De deelnemende scholen zijn enthousiast over dit programma.

Studiekeuzecheck bacheloropleidingen

In de studiekeuzecheck stemden de opleiding en de aankomende student gezamenlijk af of capaciteiten, interesses, verwachtingen en motivatie passen bij de inhoud van de opleiding. Studenten die zich voor 1 mei aanmeldten bij een opleiding zonder numerus fixus hadden hier recht op. De aankomend student ontving na inschrijving een vragenlijst. Op basis van de antwoorden werd een niet bindend advies of feedback gegeven.

Pre Academic Programme Erasmus School of Law en Geneeskunde

In 2016 werd voor de vierde keer het Pre Academic Programme (PAP) voor eerstejaarsstudenten georganiseerd. De EUR is de enige universiteit die een dergelijk programma organiseert met als doel eerstejaars voor te bereiden op een succesvolle start van de studie. Het PAP werd in de zomervakantie aangeboden. Studenten van de ESL konden al drie keer eerder deelnemen. Vanwege positieve effecten namen in 2016 voor het eerst ook eerstejaars van Geneeskunde deel. Er waren ruim 200 aanmeldingen.

Open Dag Ouders

Ouders van studiekeuzers hebben een groeiende behoefte aan informatie over o.a. financiën, studiekeuze, studiesucces, decentrale selectie en het bindend studieadvies. In januari 2016 organiseerde de afdeling Marketing & Communicatie opnieuw een drukbezochte informatieavond voor ouders van leerlingen in 5 en 6 vwo. Er kwamen zo'n 350 bezoekers op af. De EUR is een van de weinige universiteiten die zo'n ouderdag organiseert.

Numerus fixus + selectie bachelor en master

In 2016 hanteerden de bacheloropleidingen Criminologie, Geneeskunde en International Bachelor in Communication and Media de wettelijke numerus fixus vanwege een beperkte onderwijscapaciteit. De opleiding Criminologie kende alle plaatsen toe via centrale loting. Geneeskunde en International Bachelor in Communication and Media selecteerden hun studenten volledig via de decentrale toelating. Het collegejaar 2016 was het laatste jaar waarin de plaatsing verliep met tussenkomst van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). In 2016 werd een werkgroep samengesteld om deze overgang goed te laten verlopen.

Tabel 2.1: BSA

Opleiding	# BSA*	% Positief
B Algemene Cultuurwetenschappen	29	62,1%
B Bedrijfskunde	656	48,5%
B Bestuurskunde	120	64,2%
B Criminologie	132	62,1%
B Econometrie en Operationele Research	239	48,1%
B Economie en Bedrijfseconomie	450	62,9%
B Fiscaal Recht	190	69,5%
B Fiscale Economie	82	64,6%
B Geneeskunde	477	65,4%
B Geschiedenis	57	66,7%
B Gezondheidswetenschappen	115	54,8%
B International Bachelors Programme in Communication and Media	187	79,7%
B International Business Administration	556	63,7%
B Liberal Arts and Sciences	113	96,5%
B Pedagogische Wetenschappen	109	60,6%
B Psychologie	307	60,3%
B Rechtsgeleerdheid	839	55,5%
B Sociologie	50	64,0%
B Wijsbegeerte	37	54,1%
IB Arts and Culture Studies	78	74,4%
IB Econometrics and Operations Research	65	66,2%
IB Economics & Business Economics	211	72,5%
IB History	29	58,6%
IB Psychology	120	69,2%
		64,3%

*Inclusief 1 februaristakers

Opbrengsten Evaluatiekalender Onderwijs

In 2016 hebben zeven opleidingen een tussentijdse opleidingsevaluatie gedaan: B Algemene Cultuurwetenschappen, M Kunst- en Cultuurwetenschappen, B Geschiedenis, M Geschiedenis, RM Media Studies, EUC, Erasmus Mundus Master Public Policy, Master of Public Administration. Daarnaast is het hersteltraject van M Mediastudies voldoende afgesloten.

Vernieuwing profileringsfonds in 2016

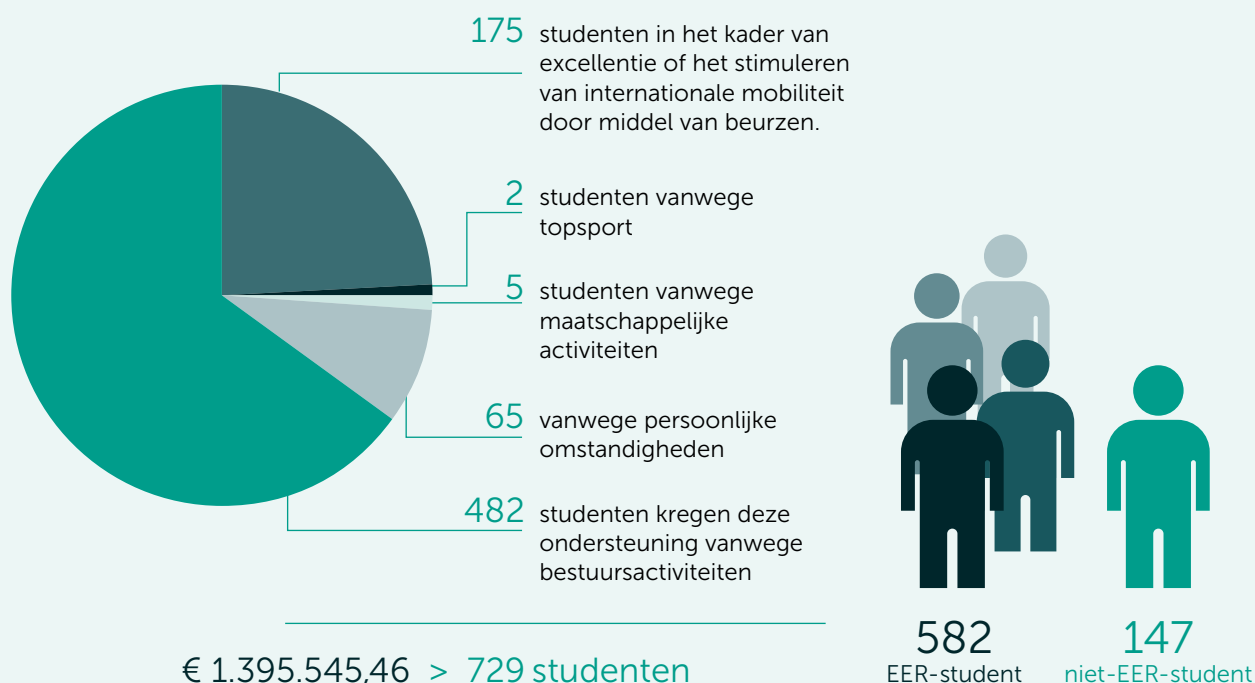
De regeling financiële ondersteuning studenten (Profileringfonds) voorziet in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke omstandigheden, bestuursbeurzen en fee waivers. In 2016 werd het beleid en de regeling van het Profileringsfonds aangepast. Dat was noodzakelijk vanwege veranderingen in de wetgeving, nieuwe initiatieven van de overheid en wensen van de gemeenschap zelf.

De verschillende onderdelen van het fonds hebben een eigen regeling en bijbehorende financiële box gekregen, waaronder een box voor internationale mobiliteit. De regeling is aangepast aan het nieuwe leenstelsel van DUO

en collegegeldvrij besturen is opgenomen in de regeling. Ook werd meer aandacht besteed aan de evaluatie, procesoptimalisatie en communicatie.

Facts & Figures

In 2016 is voor een totaalbedrag van € 1.395.545,46 financiële ondersteuning verleend aan 729 studenten. Van de 729 studenten zijn er 582 EER-student en 147 niet-EER student.

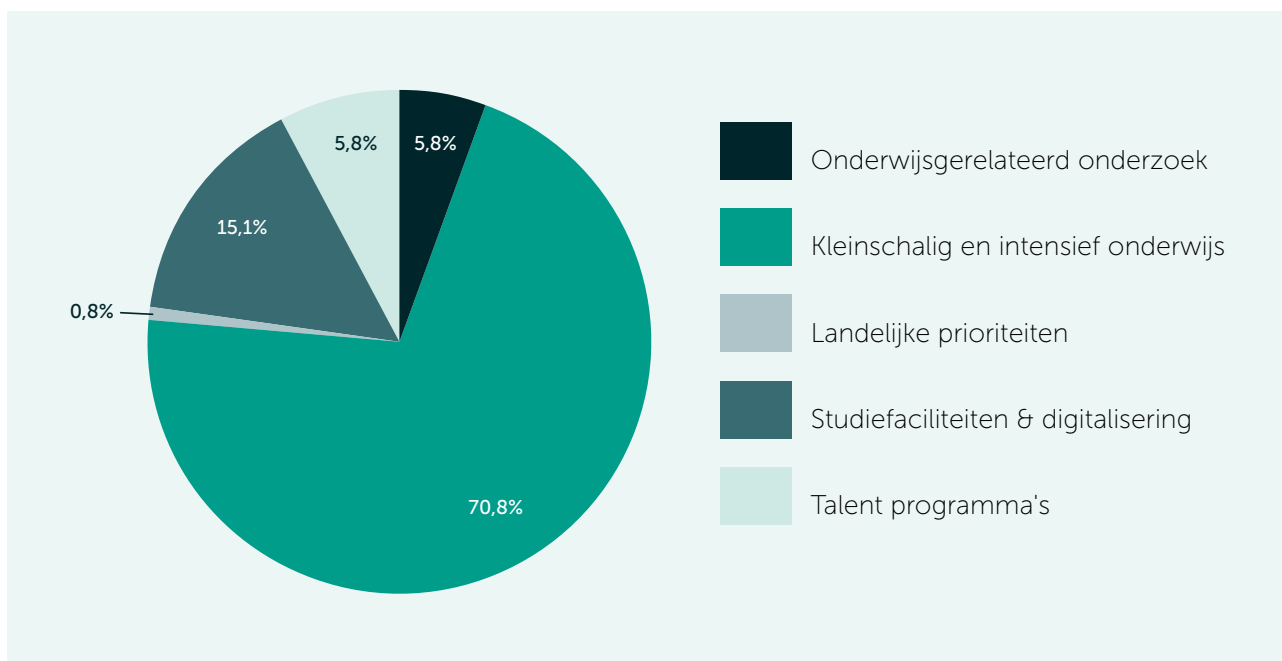


Tabel 2.2: Financiële ondersteuning

Ondersteuningsgrond	Aantal studenten aangevraagd	Aantal studenten toegekend gekregen	Bedrag (totaal t.l.v. profileringsfonds)	EER	Niet-EER
Overmacht	65	65	76.392,56	63	2
Individuele bestuursfunctie	178	178	196.095,89	173	5
Bestuursfunctie studentenvereniging	304	304	706.161,85	304	0
Maatschappelijke activiteiten	5	5	3156,60	5	0
Topsport	2	2	2.781,56	2	0
Excellence Scholarship EER	4	3 ¹	27.948	3	0
Excellence Scholarship niet-EER	311	71	194.259	0	71
Holland Scholarship uitgaand	Niet bekend	34	21.250	32	2
Holland Scholarship inkomend	229	67	167.500	0	67
Totaal		729	1.395.545,46	582	147

¹ Eén toekenning is een verlenging van vorig collegejaar voor een tweejarig masterprogramma.

Grafiek 2.1: Verdeling uitgaven over thema's EUR



Studievoorschotmiddelen

Vooruitlopend op extra bekostiging van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap in 2018, investeert de universiteit de komende jaren € 18.000.000 aan onderwijsintensivering.

In 2016 zijn alle faculteiten gestart met projecten die het onderwijs intensiveren en verbeteren. De medezeggenschapsraden van de faculteiten stemden hiermee in. Er werden 54 facultaire projecten gestart; 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 en uitbreiding van individuele scriptiebegeleiding.

Daarnaast is in nauwe samenwerking met de Universiteitsraad een innovatiefonds opgezet, waaruit faculteitsoverstijgende initiatieven worden ontplooid. In 2016 zijn voorbereidingen getroffen voor het opzetten van een community, waar de thema's doceren, leren en innovatie extra aandacht krijgen.

Voorbereiding Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK)

In 2016 is ook gewerkt om de kwaliteitscultuur van de EUR te bevorderen en de kwaliteitsborging te versterken. De EUR is in het vierde kwartaal van 2016 begonnen met het voorbereiden van de ITK. Alle faculteiten hebben gereflecteerd op de kwaliteitszorg. De strategische programma's en projecten hebben in overleg met de stakeholders de opbrengsten geëvalueerd. De aanpak en de eerste ronde reflecties zijn besproken met Universiteitsraad.

Overzicht van de activiteiten

Versterken van evidence based beleid: bespreking kwaliteitszorgmedewerkers

De kritische zelfreflecties van ESHCC en ESE zijn besproken in het Interfacultair Netwerk Onderwijskwaliteit (INO). Dit versterkt de uitwisseling van het denken over kwaliteitszorg.

Versterken examencommissies

In augustus 2015 is op basis van het 'Inspectie-rapport verdere versterking examencommissies in het hoger onderwijs' een verbetertraject gestart met als doel: kennisdeling, uitwisselen best practices, versterking en borging kwaliteitstoetsing. De voorzitters van de examencommissies hebben verslag gedaan van hun activiteiten en waren bijzonder te spreken over kennisdeling en -versterking. In 2016 is een analyse gemaakt van de jaarverslagen van de examencommissies. In het laatste kwartaal is met alle examencommissies gesproken over de onderdelen waarop verbetering van de jaarverslagen wenselijk is.

Versterken opleidingscommissies

In 2016 is actie ondernomen om de positie en het functioneren van opleidingscommissies te versterken. Dit is gedaan vanwege 'het goede gesprek', de bespreking van de 'kwaliteitscultuur', de agenda van de Inspectie Hoger Onderwijs (2016) en ter voorbereiding op de instellingstoets (2017). Bij al deze onderwerpen blijkt de inbreng van stakeholders van groot belang. In het verslagjaar is een enquête onder opleidingscommissies gehouden. De resultaten zijn besproken met leden van de opleidingscommissie, de opleidingsdirecteuren en de beleidsmedewerkers. Uit de enquête kwam naar voren dat opleidingscommissies zich onvoldoende gefaciliteerd voelen, er onvoldoende zicht is op hun rol- en taakinvulling vanwege het te laat ontvangen van informatie, waardoor ze hun rol als toekomstig medezeggenschapsorgaan onvoldoende kunnen vervullen.

Op basis van de bijeenkomsten met de opleidingscommissies is een door de opleidingsdirecteuren goedgekeurd plan van aanpak opgesteld:

- de Rector Magnificus spreekt twee keer per jaar met de voorzitters van de opleidingscommissies. Het eerste gesprek vond plaats in oktober 2016;
- er is een pilot training gegeven over rol- en taakinvulling en een training gericht op studentleden.

CvB en decanen spraken daarnaast af om op centraal niveau ontvangen of gecreëerde informatie per 2017 aan opleidingscommissies en faculteitsraden ter beschikking te stellen. Dit verbetert de informatiepositie van deze decentrale medezeggenschap.

Verhogen studenttevredenheidsevaluatie

In maart 2016 vond een bijeenkomst plaats met facultaire beleidsmedewerkers (INO) en is een bezoek gebracht aan het veranderteam met faculteitsondersteuners. Beleidsmedewerkers hebben gereflecteerd op de huidige vragenlijsten die tevredenheid van de studenten meet. Het RISBO adviseerde te werken aan verbetering van de vragenlijsten. De faculteiten hebben aangegeven het tevredenheidsonderzoek binnen de eigen kwaliteitszorg vorm te geven.

Versterken van de docentcompetentie

In mei 2016 is een conferentie gehouden over onderwijscarrières en de ontwikkeling van docentkwaliteit. Op basis van de input in deze conferentie zijn de BKO en SKO geëvalueerd. Vervolgens zijn activiteiten ter versterking van docentkwaliteit en docentcompetenties ondergebracht in de planvorming van het Community for Learning and Innovation. Er is een verbinding gelegd met de bredere onderwijskwaliteit en er zijn plannen gemaakt om de kwaliteit van het onderwijs in de klas te versterken door docenten beter te ondersteunen in hun primaire taken.

Herijken onderwijsvisie

In november 2015 is in de Conferentie 'Building blocks for the educational vision of the EUR' gestart met de herijking van de onderwijsvisie. In 2016 zijn diverse brainstormsessies georganiseerd met een schrijfgroep onder voorzitterschap van prof.mr.dr. Houweling. De conceptversie van de vernieuwde onderwijsvisie is besproken met faculteitsdecanen, opleidingsdirecteuren en de Universiteitsraad en is eind 2016 door het College van Bestuur vastgesteld.

Visie op kwaliteitszorg

In het verslagjaar vond een inventarisatie van kwaliteitszorgsystematiek per faculteit plaats. Deze systematiek werd door de Algemene Bestuursdienst / Academische Zaken verwoord in de facultaire kwaliteitsportretten.

Onderwijs Onderzoeksagenda

Het onderzoeksprogramma rond onderwijs versterkt de langjarige expertise op het gebied van onderwijskundig onderzoek. De universiteit hecht belang aan vernieuwing van het onderwijs en aan de empirische evaluatie van de innovatie-effecten. Dit draagt bij aan de onderwijskundige kennis en de kwaliteit van het

onderwijs. Het onderzoeksprogramma biedt tevens een platform om nieuwe en lopende onderzoeksprojecten af te stemmen en door middel van interfacultaire samenwerking uit te voeren.

PhD-projecten

Vier promovendi doen onderzoek in het kader van deze Onderzoeksagenda. Vragen die aan bod komen betreffen o.a. de kwaliteit van het compensatoir toetsen en studiesucces in relatie tot kleinschalig en activerend onderwijs. In 2016 zijn de eerste onderzoeken afgerond en kunnen de (voorlopige) bevindingen worden gepresenteerd.

- Iris Yocarini onderzocht door middel van een simulatiestudie de nauwkeurigheid van de BSA beslissing in verschillende toetsingssystemen.
- Marit Wijnen onderzocht de effectiviteit van probleemgestuurd onderwijs (PGO) bij de Erasmus School of Law.
- Rob Kickert evalueerde welke kenmerken en gedrag van studenten geassocieerd worden met academische prestaties en het effect ervan op de studievoortgang.
- Matthijs Oosterveen 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.

Onderzoeksdatabase Erasmus Education Research

Het RISBO werkt samen met onderwijsonderzoekers aan de realisatie van een onderzoeksdatabase voor onderwijs. In deze EUR-brede database worden alle data op het gebied van onderwijsonderzoek opgeslagen en zijn op een eenduidige manier voor onderwijsonderzoek beschikbaar gesteld. Daarnaast werd een belangrijke efficiëntieslag gemaakt: medio 2016 is de tweede versie van de database opgeleverd, waarin vooropleidings- en achtergrondkenmerken zijn opgenomen van alle studenten die vanaf 2009 tot en met 2013 voor het eerst bij een bepaalde opleiding aan de EUR zijn ingestroomd, inclusief de studievoortgangsgegevens in het eerste bachelorjaar (studiejaar).

Website ErasmusEducationResearch.com

In mei 2016 is de website www.erasmuseducationresearch.com gelanceerd. Op deze site worden de vier onderzoeksprojecten van de promovendi toegelicht en is er informatie te vinden over de Onderzoeksagenda en onderzoeksdatabase. Er staat tevens een overzicht op van evenementen gerelateerd aan (onderzoek naar) studiesucces (zoals de lunchbijeenkomsten of interessante congressen). Op de blog worden regelmatig artikelen gepost over studiesucces of onderwijskwaliteit. Verschillende onderzoekers leveren hier een bijdrage aan. De website bevat ook een bibliotheek van relevante artikelen op het gebied van studiesucces in het hoger onderwijs.

Lunchmeetings Erasmus Education Research

Om de samenwerking in onderwijskundig onderzoek te stimuleren en om de resultaten uit onderzoek te delen, worden tweemaandelijks lunchbijeenkomsten georganiseerd. De bijeenkomsten trekken gemiddeld zo'n 30 belangstellenden. In 2016 waren er zes lunchbijeenkomsten, waarin onderwerpen werden besproken als:

- het effect van probleemgestuurd onderwijs op motivatie en leerstrategieën bij ESL;
- kenmerken en interventies geneeskundestudenten met risico op studieuitval/vertraging;
- het gebruik van webcasts en het effect van spacing- en cramming gedrag;
- het effect van enthousiasme van de spreker in video-colleges;
- student drop-out for minority and non-traditional students;
- verplichte aanwezigheid en prestaties van studenten economie.

Career services

De EUR investeert in aansluiting van studenten op de arbeidsmarkt. Het is van belang dat EUR-afgestudeerden nu en in de toekomst op de arbeidsmarkt een maatschappelijke impact blijven hebben. In de herijkte onderwijsvisie is opgenomen dat studenten een actieve rol spelen in de ontwikkeling en toepassing van academische kennis en vaardigheden in de geglobaliseerde samenleving. Begin 2016 is in samenwerking met 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. Met een publiekscampagne is de website onder de aandacht van studenten gebracht.

In oktober 2016 is op facultair niveau bij ESL het programma MyFuture gestart voor bachelor- en (internationale) masterstudenten. Op basis van de pijlers Goalsetting, Awareness, Skills en Giving Back worden studenten door middel van workshops, lezingen en andere events voorbereid op een carrière in de 21e eeuw. Dat gaat volgens het model van de T-shaped student. Een T-shaped student heeft academische verdieping (verticale as) en multidisciplinaire skills en attitude (horizontale as).

Gebaseerd op het programma bij ESL is er bij FSW en ESHCC een verkenning gestart voor een programma voor internationale bachelorstudenten. In samenwerking met bestaande netwerken worden de mogelijkheden onderzocht om een partnernetwerk op te zetten, vanuit de gedachte dat studenten daarbinnen hun eerste werkervaring opdoen.

Studenttevredenheid

Nationale Studenten Enquête

Studenten van EUR zijn tevreden, maar ook kritisch. De EUR scoort nog altijd positief. Op de vraag 'Je studie in het algemeen' werd een score van 4,08 behaald.

Voor 2016 scoorde de EUR op de thema's studierooster (3,83), studieomgeving (4,26) en huisvesting (3,63) boven het landelijk gemiddelde (respectievelijk 3,78, 4,14 en 3,12). In deze thema's was voor het eerst een kleine daling zichtbaar ten opzichte van eerdere jaren. Het thema studiefaciliteiten (3,37) scoorde lager dan in 2015 (3,58) en ook lager dan de landelijke benchmark (3,58). Op het thema studieomgeving (4,26) scoorde de EUR boven het landelijk gemiddelde (4,14). Op de vraag: 'Zou je jouw opleiding aanraden aan vrienden, familie of collega's?' scoorde de EUR 4,24. De landelijke score voor dit onderdeel lag op 4,22.

De thema's waarop minder werd gescoord, hebben de volle aandacht van de EUR. Het gaat om de thema's: voorbereiding beroepsloopbaan, studiebegeleiding, stage en

opleiding, studiefaciliteiten en kwaliteitszorg. In de meeste gevallen weken deze scores niet ver af van het landelijk gemiddelde. In 2016 jaar kwam daar het thema studiefaciliteiten voor het eerst bij. Deze score maakte dat de Keuzegids de EUR een onvoldoende gaf. De reden lag vermoedelijk in de tijdelijke sluiting van de bibliotheek en de rommelige opstart van het Polak gebouw. De verwachting is dat de score in 2017 weer op het reguliere niveau zit.

Nationale Alumni Enquête (voorheen WO Monitor)

Ruim driekwart van de EUR-afgestudeerden zou opnieuw voor de Rotterdamse universiteit kiezen. In de Nationale Alumni Enquête 2016 kwam naar voren dat 78% van de respondenten de keuze voor dezelfde studie aan dezelfde instelling wil maken. Het kostte EUR-afgestudeerden gemiddeld 2,4 maanden om een baan te vinden. Deze gegevens schetsen een positiever beeld dan de resultaten uit de WO Monitor 2014, waarin stond dat studenten gemiddeld 2,7 maanden nodig hadden. Het gemiddelde salaris van de EUR-respondenten in hun eerste jaar van het dienstverband bedraagt € 3100 bruto per maand.

Alumnibeleid

De Erasmus Universiteit Rotterdam is trots op haar afgestudeerden. Er is noodzaak en behoefte om contact te onderhouden en te verstevigen met afgestudeerden, waar ook ter wereld. De EUR wil weten waar alumni terecht komen en wat aan hun opleiding heeft bijgedragen aan hun carrière. Deze informatie geeft input voor de voorlichting aan vwo'ers en overige aankomend studenten.

Alumni treden o.m. op als gastspreker namens en bij de universiteit, zijn mentor van studenten, zijn adviseur, reputatie-ambassadeur en/of investeerder. Onderling versterken alumni niet zelden elkaars netwerk. In 2016 is de universiteit nauwer gaan samenwerken met het Erasmus Trustfonds om het alumnibeleid opnieuw vorm te geven en te intensiveren. Er is een gezamenlijke inspanning geleverd, om te komen tot een centraal CRM-systeem en er is gewerkt aan afstemming rondom het contact met alumni. De samenwerking heeft inmiddels haar eerste vruchten afgeworpen in de vorm van donaties van alumni ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek, studiebeurzen en het Erasmus Endowment Fund.

Onderwijs carrière

Sturing op onderwijstalent

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 die manier krijgt evidence based onderwijsvernieuwing verder vorm en wordt gericht gewerkt aan docentprofessionalisering. Meer balans in loopbanen op onderzoek en onderwijs is een van de doelstellingen.

Onder het huidige beleid, met daarin twee onderwijsgerichte profielen op UHD- en HL-niveau, zijn er inmiddels zeven onderwijs-hoogleraren of hoogleraren met een (gedeeltelijke) onderwijsopdracht werkzaam, inclusief Erasmus MC.

In het voorjaar van 2016 werd er een conferentie georganiseerd rond het thema 'Educational Talent & Careers'. Er was een brede vertegenwoordiging van docenten, bestuurders en ondersteunende professionals aanwezig om met elkaar van gedachten te wisselen over de vraag wat de EUR nodig heeft ter versterking van talentmanagement binnen het onderwijs en de docentprofessionalisering. Het beleid 'Ruim (loop)baan voor onderwijstalent', werd uitgebreid besproken met stakeholders. De vastgestelde verbeterpunten worden gebruikt om het beleid te herijken en er is een verbinding gelegd voor integrale beleidsontwikkeling op het gebied van onderwijsinnovatie, docentprofessionalisering en HR- beleid, o.a. via de route van het te vormen Community for Learning and Innovation (CLI).

In het kader van talentmanagement en loopbaanontwikkeling is vanuit Career in Progress het initiatief genomen om samen met RISBO een maatwerk BKO voor PhD's te ontwikkelen. RISBO verzorgt deze training in opdracht van faculteiten, met een basis didactiek, een aanvullende training groepsdynamiek en een individuele lesobservatie. ESE, ISS, iBMG hebben de training in 2016 gevolgd en wordt op termijn aangeboden aan alle faculteiten en Graduate Schools. Om te stimuleren dat zoveel mogelijk PhD's deze training volgen, financiert de EUR 50% van de kosten.

Diversiteit en Inclusie in ons DNA

De in 2016 opgerichte taskforce 'The Future is Diversity' heeft als doel: het creëren van een inclusieve leer- en werkomgeving en gelijke kansen voor alle studenten. Dit samenwerkingsverband met Universiteit Leiden en Vrije Universiteit Amsterdam kent inmiddels drie afzonderlijke werkgroepen. De werkgroep Database ontwikkelt een database met cijfers over in-, door- en uitstroom van studenten aan de drie universiteiten en dient als basis voor toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van onderwijsinterventies. De werkgroep Interventies onderzoekt hoe bestaande (onderwijs)interventies m.b.t. diversiteit en inclusie kunnen worden verbeterd en geïmplementeerd. De werkgroep Kenniscentrum richt samen met het bedrijfsleven en maatschappelijke actoren een centrum op om kennis te ontsluiten, gezamenlijk onderzoek te doen en evidence based interventies te ontwikkelen.

In het kader van de taskforce zijn in 2016 drie congressen georganiseerd m.b.t. culturele diversiteit in het onderwijs:

- Startbijeenkomst Taskforce Diversity: doelstellingen en visie (Leiden, maart 2016);
- Masterclass James Banks: reflectie en vooruitblik (Rotterdam, mei 2016);
- Diversiteitssensitief onderwijs; hoe maak je (g)een verschil (Amsterdam, november 2016).

Honours onderwijs

De EUR coördineert haar (extra curriculaire) excellentiebeleid sinds 2014 binnen de Erasmus Honours Academy (EHA). In 2016 is het landelijk Netwerk Deans Honours Programmes geïnitieerd, dat een gezamenlijk systeem van kwaliteitszorg, intervisie en peer-review ontwikkelt.

De honours programmes van de EUR zijn in 2016 verder versterkt en uitgebreid. Alle EUR-faculteiten bieden nu tenminste één honours traject aan voor extra gemotiveerde en getalenteerde bachelorstudenten. En er zijn twee interdisciplinaire Erasmus honours programmes voor alle EUR-studenten.

Voorts werden stappen gezet ter versterking van de honours community vorming. Vanuit de EHA werd de masterclass Personal Leadership aangeboden, waaraan vijftig studenten van alle honours programmes deelnamen. Met financiële steun van het CvB en het Erasmus

Trustfonds is bovendien een eigen plek ingericht voor de EUR-Honourscommunity in het hart van de campus. Dit heeft ook een impuls gegeven aan de activiteiten van HonEURs, de honours alumnivereniging van de EUR.

LDE onderwijsinitiatieven

In 2016 besloten de drie colleges van bestuur van de universiteiten Leiden, Delft en Rotterdam tot verdere ontwikkeling van de onderwijssamenwerking. Naast de al bestaande gezamenlijke bachelor- en masteropleidingen zijn de acht LDE Centers gevraagd om naast onderzoek ook samen onderwijs te ontwikkelen. De eerste stappen zijn gezet om processen en systemen op elkaar af te stemmen.

In 2016 bood de LDE-alliantie het volgende gezamenlijke onderwijs aan:

- Bachelor Klinische Technologie
- Bachelor Life Science & Technology
- Bachelor Molecular Science & Technology
- Bachelor Nanobiology
- Master Industrial Ecology
- Master Nanobiologie
- Master track Governance of Migration & Diversity
- Executive master Cyber Security
- Executive master Customs and Supply Chain Compliance
- Minor Responsible Innovation
- Minor Security, Safety & Justice
- Honours programme 'Innovation Lab'







Social
business
leaders.
Make it
happen.

Find people's
strengths.
Make it
happen.
Erasmus University Rotterdam

3 Onderzoek & valorisatie

A group of people, mostly in white shirts, are gathered around a table or display. The central figure is a woman seen from the back, wearing a white shirt with a slogan. The background is slightly blurred, showing other people and what appears to be a conference or exhibition setting.

**Solve the
unsolvable.
Make it
happen.**
Erasmus University Rotterdam

3 Onderzoek & valorisatie

Hoofdpijnen onderzoeksbeleid

In de loop van 2016 bleek de implementatie van het nieuwe Research Informatie Systeem (RIS) op onoverkomelijke problemen te stuiten bij de leverancier. Noodgedwongen moest de EUR voor een andere benadering kiezen. Inmiddels is in goed overleg met de faculteiten besloten tot een vernieuwde aanpak, waarin de verschillende onderdelen van het RIS successievelijk zullen worden aangepakt. Implementatie van een systeem voor de ondersteuning van het Graduate School Management komt hierbij als eerste aan de orde.

Voor onderzoeksondersteuning is een programma ontwikkeld, waarin faculteiten en centrale diensten samenwerken in communities. Deze richten zich op de ontwikkeling van nieuwe en op de verbetering van bestaande services voor onderzoekers, onderzoekondersteuners en bestuurders/onderzoeksdirecteuren. Voor de realisatie van het programma stellen faculteiten en centrale diensten capaciteit ter beschikking. Het CvB maakt daarnaast extra middelen vrij tot een bedrag van ruim € 6.000.000 voor de uitvoering van het programma. De verwachting is dat dit programma begin 2017 formeel van start gaat. In 2016 zijn de volgende communities gevormd: Grant Support, Data Management, Legal Support, Valorisatie en Research Intelligence. Ook de nieuwe vervolgstappen van het RIS maken deel uit van het programma.

Speerpuntenbeleid

Vanaf 2012 is het speerpuntenbeleid voor onderzoek ingevoerd via het Research Excellence Initiative (REI). In dit REI zijn de middelen die de EUR sinds 2008 van het Rijk ontvangt voor alfa-/ gammaonderzoek aangevuld met eigen middelen uit de strategische onderzoeksruimte, tot een totaal bedrag € 5.000.000 per jaar. De EUR wil met het REI de beste en meest veelbelovende onderzoeksgroepen op Woudestein ondersteunen en stimuleren, de kwaliteit van het toponderzoek verder verhogen en het

onderzoek internationaal sterker profileren. Het doel is talent aan te trekken en te behouden. De wetenschappers die geld uit het REI hebben gekregen, behoren tot de top van hun onderzoeksveld. Ze hebben hun excellentie bewezen door internationale publicaties, door maatschappelijke impact en door belangrijke subsidies en grants binnen te halen. Sinds 2014 ligt de nadruk op multidisciplinariteit in plaats van op monodisciplinaire excellentie. Op deze manier kan op een efficiëntere manier de verbinding worden gelegd tussen enerzijds de topgroepen en het Europese beleid in het kader van Grand Challenges en anderzijds met het Nederlandse Topsectorenbeleid.

In 2015 is besloten de onderzoeksprofilering nog verder aan te scherpen; dit heeft ertoe geleid dat in 2016 de voorbereiding voor een drietal EUR-brede Erasmus Initiatives is opgezet. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat het onderzoek in deze Initiatives vanaf 2017 verder uitgroeit tot het profiel van de EUR en aansluit bij de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag. De Initiatives zullen bruggen bouwen tussen de disciplines, lijnen uitwerpen naar partners buiten de universiteit en een sterke basis hebben in onderwijs en valorisatie. De drie overkoepelende hoofdthema's luiden: Smarter Choices for Better Health; Dynamics of Inclusive Prosperity en Vital Cities & Citizens. In 2016 zijn hiervoor door leidende wetenschappers uit alle faculteiten plannen ontwikkeld die in 2017 worden uitgevoerd en daarna minimaal vier jaar op substantiële financiering door het CvB kunnen rekenen.

EU/Horizon 2020 en NWO

Externe werfkracht onderzoek en internationale samenwerking zijn belangrijke instrumenten in de EUR-strategie om de afhankelijkheid van de eerstegeldstroom te verminderen, de kwaliteit en onderzoeksomvang te vergroten en extra mogelijkheden te creëren om bij te dragen aan onderzoek op het terrein van de EU Grand Challenges en de UN Sustainability Goals.

Als een van de eerste stappen in het programma Research Services is in het verslagjaar een project gestart om de aanpak en realisatie van een Brussel-EUR liaison voor te bereiden.

In 2016 zijn van iBMG, ESL, FSW en RSM aanvragen gehonoreerd uit het H2020 programma. In totaal betrof de toewijzing € 4.300.000. Naast een prestigieuze ERC Consolidator Grant voor prof. Xandra Kramer, ging het om internationale samenwerkingsverbanden, waarin de EUR participeert. Een ERC Advanced Grant en een Proof of Concept Grant zijn toegewezen aan Erasmus MC.

Tezamen met de Leidse en Delftse partners is een grote Marie Curie Cofund-aanvraag voor 90 postdocs ingediend en gehonoreerd (totale subsidie € 6.400.000).

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft in 2016 twaalf VENI-aanvragen van de EUR en Erasmus MC gehonoreerd (waarvan negen uit Erasmus MC en drie uit de EUR). Daarnaast maakte NWO in 2016 bekend dat er drie VIDI-subsidies werden toegekend: EUR twee maal en Erasmus MC een maal.

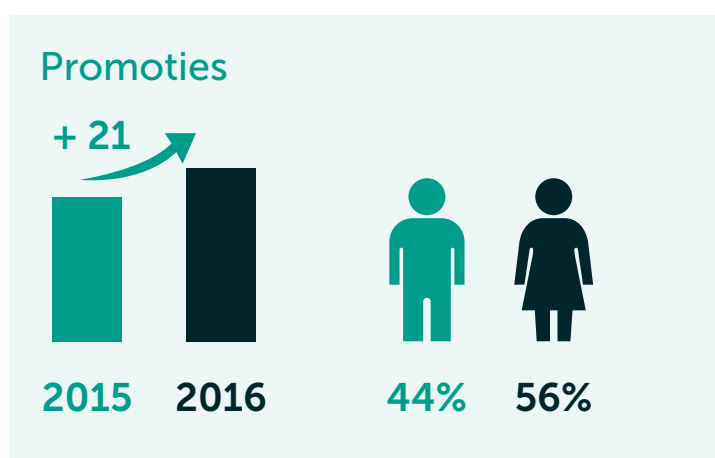
Een overzicht van de laureaten in de bovengenoemde programma's staat in bijlage 2.

De EUR heeft in het verslagjaar haar stimuleringsfonds 'Support Programme National and International Projects' (SNIP) gecontinueerd. In dit fonds is € 300.000 gereserveerd voor het stimuleren van de vorming van (internationale) onderzoeksconsortia en het voorbereiden van subsidieaanvragen. Doel van dit programma is om facultaire onderzoekers te ondersteunen bij

het opzetten en versterken van (inter)nationale netwerken. Bovendien moet het onderzoekers beter in staat stellen een succesvolle aanvraag te schrijven.

Promoties

Het aantal promoties nam in 2016 opnieuw toe. Er werden 21 promoties meer geteld dan in 2015. Ruim 56% daarvan is gerealiseerd door vrouwen. Bij de grotere Woudestein-faculteiten vormen de promoties van vrouwen echter de minderheid. Veruit de grootste bijdrage leverde FGG/Erasmus MC met 256 promoties. Dat is 65% van het totale aantal van de EUR. Van de Erasmus MC promoties is 63% gerealiseerd door vrouwen.



Graduate schools

De KNAW heeft haar rol in de beoordeling van onderzoekscholen gestaakt. Beoordeling vindt nu plaats via het zogenoemde Standaard Evaluatie Protocol (SEP). De evaluatie van research masteropleidingen ligt net als de toetsing van andere masteropleidingen bij de NVAO. De beoordeling van de PhD-opleidingen maakt deel uit van het SEP.

Tabel 3.1: Promoties

Promoties	2016	M	V	2015	M	V	2014	M	V	2013	M	V
FGG/Erasmus MC	256	96	160	243	95	148	227	107	120	233	94	139
iBMG	17	5	12	22	5	17	12	4	8	13	7	6
ESE	26	18	8	21	17	4	30	107	9	25	19	6
RSM	32	19	13	25	17	8	23	14	9	19	11	8
ESL	13	7	6	23	14	9	21	13	8	17	10	7
FSW	30	18	12	22	8	14	21	11	10	17	5	12
ESHCC	7	3	4	4	3	1	10	4	6	7	5	2
FW	2	1	1	5	3	2	2	1	1	3	2	1
ISS	12	6	6	9	6	3	8	4	4	7	3	4
Totaal	395	173	222	374	168	206	354	179	175	341	156	185



Nog niet alle research masteropleidingen zijn verbonden aan de Graduate Schools. Wel zijn inmiddels alle PhD-studenten gekoppeld aan een van de Graduate Schools van de EUR. Voor Erasmus MC geldt als voorwaarde dat de PhD-studenten een van de PhD-opleidingen volgen van de samenstellende delen van de Graduate School: COEUR, MGC, MolMed, NIHES of ONWAR.

Voor de overige faculteiten zijn de volgende Graduate Schools actief: ERIM (ESE, RSM), Tinbergen (ESE - interuniversitair), EGS3H (FSW, ISS, FW en ESHCC) en EGSL (Rechtsgeleerdheid). De Graduate Schools werken samen in een EUR-breed platform gericht op het uitwisselen van ervaringen, best practices en onderwijs. In 2016 is gestart met het verbeteren van de administratie rond promoties en promotie-opleidingen. In 2017 zal daarvoor een project starten.

De volgende voortgang is te melden in de drie intra-universitaire Graduates Schools van de EUR:

- **Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**

ERIM is het interfacultair onderzoeksinstituut van de Rotterdam School of Management, Erasmus University en de Erasmus School of Economics. Het onderzoeksinstituut 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 researchmaster- als de PhD-opleiding.

Het programma heeft als doel veelbelovende studenten op te leiden tot toponderzoekers en zich te ontwikkelen als 'thought leaders'; inclusief een plaats aan de beste business schools en universiteiten in en buiten Europa, na afloop van het traject. Het programma heeft een grote internationale aantrekkingskracht; het overgrote deel van studenten en PhD-kandidaten komt van buiten Nederland en zelfs van buiten Europa. Naast het brede aanbod in doctoral courses organiseert ERIM jaarlijks de ERIM summer course, waarbij de nadruk ligt op gevorderde methodologiecursussen. Ook de doctoral courses en summer courses trekken PhD-kandidaten van buiten Nederland en/of Europa.

In 2016 hebben ERIM, ABRI (Amsterdam Business Research Institute) en het Tinbergen Instituut (EUR, VU, UvA) het onderlinge cursusaanbod (met uitzondering van skills courses) opengesteld voor elkaars PhD-kandidaten, waardoor een breder en meer gevarieerd aanbod beschikbaar werd.

■ Erasmus Graduate School of Law (EGSL)

Erasmus Graduate School of Law (EGSL) heeft in 2016 de focus voornamelijk gelegd op de thema's internationalisering en valorisatie. Het in 2015 opgerichte Junior Fellowship Programme heeft ook in 2016 bijgedragen aan de toename van internationalisering door vier promovendi van niet-Nederlandse universiteiten te selecteren als junior fellow. Een junior fellow kan voor maximaal drie maanden aan zijn of haar onderzoek werken onder de supervisie van een ESL-hoogleraar. Door het competitieve karakter van het selectieproces draagt dit programma bij aan de aanwezige internationale aantrekkingskracht op promovendi door de jaarlijkse open wervingsronde van ESL én de deelname in het ATLAS. (Dit is een samenwerkingsverband van Law Schools uit Europa, Canada en Israël, dat elk jaar een summer course organiseert).

Op het gebied van valorisatie heeft EGSL een employability programma ontworpen dat gericht is op de loopbaanontwikkeling van promovendi. Profilering en de ontwikkeling van vaardigheden zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

■ Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities (EGSH)

EGSH biedt een onderzoeks- en opleidingsstructuur in een sociale omgeving die het jonge getalenteerde onderzoekers mogelijk maakt nieuwe wegen te zoeken voor hun onderzoek, ervaringen te delen; dat alles gericht op kennisvermeerdering in internationale context.

EGSH faciliteert de opleiding van meer dan 400 PhD-studenten in verschillende onderzoeksvelden. EGSH is een Erasmus University Rotterdam (EUR) joint venture of the Faculty of Social Sciences (FSW), de Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC), de Faculty of Philosophy en het International Institute of Social Studies (ISS). iBMG heeft afspraken gemaakt met EGSH over de mogelijkheid dat promovendi van iBMG onderwijs van EGSH volgen.

Het ISS doet mee met een landelijk initiatief voor promotiestudenten (PhD-bursalen).

Bekostiging interuniversitaire onderzoekscholen

Voor zover de EUR penvoerder is van interuniversitaire onderzoekscholen, voldoet de financiering daarvan aan de richtlijn die in 2013 is opgesteld. De richtlijn heeft noch bij de Landelijke Onderzoekschool voor Wijsbegeerte noch bij het Tinbergen Instituut geleid tot herziening van de afspraken tussen de instelling en onderzoekscholen. De onderzoekscholen waren al voldoende gefinancierd tot tevredenheid van de betrokken partijen. Beide onderzoekscholen hebben aangegeven genoeg financiële middelen te hebben.

Kwaliteitszorg onderzoek

In 2016 is vanuit het onderzoeksproject 'Quality & Relevance' gestart met de voorbereiding van een symposium dat begin 2017 plaatsvindt en waarin verschillende manieren van vaststellen van impact en kwaliteit aan de orde komen. Op deze wijze bereidt de EUR zich voor op een diversifiëring in de instrumenten voor de beoordeling van kwaliteit van onderzoek.

Externe onderzoekenvaluaties

In 2016 vond de evaluatie van de onderzoeksprogramma's van ESL plaats volgens het Standaard Evaluatie Protocol (SEP). Het ERIM heeft de SEP-evaluatie die in 2017 zal plaatsvinden voorbereid. De Erasmus School of Economics (ESE) heeft in het verslagjaar een plan van aanpak opgesteld om de aanbevelingen van de Visitatiecommissie uit 2015 te implementeren. Hetzelfde geldt voor de Onderzoeksschool Molecular Medicine, de grootste onderzoeksschool van het Erasmus MC.

Interne onderzoekenvaluaties

De Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW/ sociologie) en de Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC) hebben een kritische reflectie geschreven als onderdeel van de midterm review van hun onderzoeksprogramma. Voor het Erasmus MC en iBMG zijn bibliometrische analyses gemaakt die ook als benchmark kunnen dienen ten opzichte van de andere onderzoeksinstituten op hun gebied, nationaal en internationaal.

Coördinatie wetenschappelijke integriteit

De bevordering van wetenschappelijke integriteit en responsible research practice vergt continue aandacht. In 2016 heeft het College van Bestuur hiervoor een activiteitenplan vastgesteld. Op basis daarvan zijn de volgende activiteiten georganiseerd:

- EUR-brede invoering van de referentie-check proefschriften (plagiaatscan);
- overleg en uitwisseling van ervaringen van de facultaire coördinatoren wetenschappelijke integriteit en de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit centraal en decentraal;
- het gebruik van online onderwijs over wetenschappelijke integriteit en responsible research practice als aanvulling op het bestaande onderwijs (blended learning);
- het ontwikkelen van intra-universitaire ethische toetsing van onderzoeksprojecten.

Via het programma Research Services startte de voorbereiding van procedures en infrastructuur voor dataopslag, benodigd om te kunnen voldoen aan de academische principes van FAIR data: Findable, Accessible, Interoperable, Reusable. Op die wijze bevordert de EUR de wetenschappelijke integriteit waar het gaat om onderzoek met data en wordt de mogelijkheid voorbereid om data te delen met andere onderzoekers in projecten en consortia. Deze ontwikkelingen dragen bij aan de bevordering van het principe van Responsible Conduct of Research in de EUR.

In november 2016 werd een mini-conferentie georganiseerd over (bestuurlijke) integriteit. Dit gebeurde in samenwerking met de gemeente Rotterdam, de politie Rotterdam en VNO-NCW. De conferentie had tot doel deelnemers inspiratie te geven voor leiderschap in integriteit.

Er werd ingegaan op onderwerpen als transparantie, vreemde ogen, een open cultuur waarin feedback past en een toekomstvisie ten aanzien van integriteit.

Onderzoek & reputatie

De EUR wil haar positie in de wereld verder verstevigen en haar reputatie verbeteren door de impact van wetenschappelijk onderzoek verder uit te breiden en het onderzoeksprofiel te versterken.

Een belangrijke ambitie van de EUR is het zichtbaarder maken van (de kwaliteit van) het onderzoek. Om de onderzoeksresultaten beter over het voetlicht te brengen, hanteert de EUR een dubbele impact strategie: wetenschappers worden nadrukkelijk aangespoord en beloond voor zowel wetenschappelijke excellentie als voor het maatschappelijke rendement wat ze ermee bereiken.

Vanuit de Erasmus Initiatives is geïnvesteerd in wetenschappelijke excellentie op maatschappelijk relevante gebieden, waarin multidisciplinariteit een voorwaarde is voor subsidietoekenning. In dat kader is een begin gemaakt met het opzetten van valorisatieketens, waarin excellent onderzoek via kennisoverdracht wordt vermarkt of maatschappelijk wordt benut. Innovatie- en valorisatiebeleid zijn bij de EUR gekoppeld aan wetenschappelijke kwaliteit en wordt uitgevoerd in disciplines waar de wetenschap het sterkst is, zodat profilering van het onderzoek optimaal tot uiting komt.

De EUR startte in 2016 het programma 'Quality and Relevance of Research', waarin de kwaliteit van de onderzoekoutput nadrukkelijker aandacht krijgt. Er is een PhD aangesteld om -in samenwerking met het Centrum voor Wetenschap en Technologie Studies van de Universiteit Leiden- onderzoek te doen naar nieuwe methoden om de kwaliteit en relevantie van onderzoek voor wetenschap en maatschappij inzichtelijk te maken. Dat dient te gebeuren op een wijze die rekening houdt met disciplineverschillen enerzijds en multidisciplinair onderzoek anderzijds.

In dat verband is in het verslagjaar de voorbereiding begonnen van een internationale conferentie die in januari 2017 plaatsvindt.

Eredocoraten

De voormalig VN Hoge Commissaris en mensenrechtenadvocaat Navi Pillay ontving in 2016 een eredoctoraat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, ter gelegenheid van de Mandeville Lezing 2016. In haar lezing: 'Current Migration Challenges: A Human Rights Perspective' ging Pillay in op het huidige vluchtelingenvraagstuk. Als haar ere-promotores fungeerden prof.dr. Kristin Henrard, hoogleraar Mensenrechten en Minderheidsbescherming van Erasmus School of Law en prof.dr. Karin Arts, hoogleraar International Law and Development, van het International Institute of Social Studies. Thema van de 103e Dies Natalis was: Consumer Behaviour in the Digital Economy.

De Amerikaanse wetenschappers John Hauser en Dan Ariely (James B. Duke Professor of Psychology & Behavioural Economics at the Marketing Department of the Fuqua School of Business, Duke University, with joint appointments with Duke's Department of Economics and the School of Medicine) ontvingen een eredoctoraat tijdens de viering van de Dies Natalis. Ere-promotores waren respectievelijk Stefan Stremersch hoogleraar Marketing aan de ESE en Ale Smidts, hoogleraar Marketing Research van de RSM Erasmus University.

Onderwijsprijs en Onderzoeksprijs EUR

De Onderwijsprijs ging dit verslagjaar naar dr. Christiaan Heij (ESE). Dr. Heij introduceerde een buitengewoon innovatieve wijze van onderwijs geven. Dat uitte zich o.m. in het ontwikkelen van de MOOC 'Econometrics: Methods and Applications' en het 'meenemen' van de hele vakgroep Econometrie in deze ontwikkelingen.

De Onderzoeksprijs werd in 2016 toegekend aan dr. Niels Rietveld, verbonden aan de ESE. Dr. Rietveld is al op jonge leeftijd als expert betrokken bij diverse nationale en internationale onderzoeken. Hij heeft binnen een jaar na zijn promotie een VENI-beurs gekregen. Daarnaast is hij uitvoerend directeur van het Erasmus University Institute for Biology and Economic Behaviour.

Prof. G.W.J. Bruinsprijs

De prof. G.W.J. Bruinsprijs - voor de beste research masterstudent die een bijzondere studieprestatie heeft gekoppeld aan een veelbelovend onderzoek - is in 2016 toegekend aan Pim



Kastelein. De masterstudent aan de ESE nam bij de opening van het Academisch Jaar op 23 augustus de cheque van € 4.500 in ontvangst.

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

Bij de opening van het Academisch Jaar werd zoals gebruikelijk de Prof. H.W. Lambersprijs uitgereikt. De cheque van € 3.000 en een speciale penning ging naar Loes Jaspers. Zij was volgens de jury de beste student met dubbele mastertitels (master Geneeskunde en master in Health Sciences).

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.

[Zie voor een overzicht van alle laureaten bijlage 2.](#)

Leiden Delft Erasmus (LDE) samenwerking

De strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE) richt zich op onderwijs en onderzoek. In het kader van LDE zijn de zogenoemde LDE Centers gevormd (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2

Multi- en interdisciplinaire samenwerking in LDE Centers en Medical Delta

Center for Education and Learning
Center for Frugal Innovation in Africa
Center for Global Heritage & Development
Center for Metropolis and Mainport
Center for Safety and Security
Center for Sustainability
European Research Center for Economic and Financial Governance
Center for BOLD Cities
Medical Delta

In 2016 hebben de gezamenlijke colleges van bestuur en de decanen (inclusief Erasmus MC en LUMC) zich beraden over de toekomst van LDE. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de intensivering van de interne communicatie binnen de instellingen, het betrekken van de decanen bij de evaluatie van de LDE Centers, zodat extra draagvlak ontstaat voor de strategie ten aanzien van de centers na 2018 en zijn afspraken gemaakt over verdere samenwerking. In dit verband is onder meer gewezen op het verbindende karakter van samenwerking op onderwijsgebied en onderzoek op het gebied van de Digitale Samenleving. Dit is een VSNU-voorstel om bijdragen van de universiteiten inzake de Nationale Wetenschapsagenda naar de samenleving toe te expliciteren.

LDE Onderzoek

Een aantal van de universitaire onderzoek-zwaartepunten is gekoppeld aan LDE Centers. Deze centers zijn multi- en interdisciplinaire, thematische samenwerkingsverbanden. Zij spelen inhoudelijk in op de grote maatschappelijke vraagstukken waarop ook het Europese onderzoeksbeleid 2020 en het Nederlandse Topsectorenbeleid zijn gebaseerd. Op het gebied van medische technologie, life science en gezondheid werken de drie universiteiten al sinds 2006 intensief samen in het Medical Delta-consortium: de TU Delft, het Erasmus MC en het Leids Universitair Medisch Centrum. Inmiddels bestaat de 'Triple Helix' rond Medical Delta uit meer dan 150 bedrijven, science parks en overheden.

Ontwikkelingen in 2016

- Het Center for BOLD (Big, Open and Linked Data) Cities is in februari 2016 van start gegaan. Het center zet dataonderzoek in om bij te dragen aan oplossingen voor stedelijke vraagstukken. Het perspectief van de stadsbewoner staat hierbij centraal. De eigen sterk verstedelijkte regio, met grote steden als Rotterdam en Den Haag, vormt zowel een living lab als samenwerkingsgebied. De kick off van het center vond plaats tijdens de Urban Transformation Conference (UTC) in Rotterdam. Daarnaast heeft het center zich gepresenteerd tijdens het Global Parliament of Mayors in Den Haag, waar zo'n 75 burgemeesters uit de hele wereld discussieerden over de ontwikkeling van steden. Prof. Liesbet van Zoonen is leider van dit LDE Center.
- Het Centre for Frugal Innovation in Africa ontving een NWO/MVI-subsidie voor een project dat zich richt op het ontwerpen van 'frugal' producten, services en systemen voor Oost-Afrika (goedkoop, sober en aangepast aan lokale culturen en omstandigheden). Prof. Peter Knorringa is leider van dit LDE Center.
- In juni 2016 werden zeven nieuwe Medical Delta hoogleraren benoemd. Inmiddels hebben 18 hoogleraren een dubbelbenoeming gekregen en mogen zich nu Medical Delta hoogleraar noemen. Met de dubbelbenoeming wordt een brug geslagen tussen de medische wereld (Leiden, Rotterdam) en die van de technologie (Delft).
- Vier hogescholen uit de Zuid-Hollandse regio zijn toegetreden tot Medical Delta. Met het aansluiten van de hogescholen verdiept en verbreedt de Medical Delta zich op het gebied van beroepsgericht opleiden en praktijkgericht onderzoek. De hogescholen dragen bij aan bestaande Medical Delta Living Labs, maar zetten ook nieuwe Living Labs op. Medical Delta is in 2016 gestart met het E-health Initiative.

Impact LDE

LDE is een belangrijke gesprekspartner voor InnovationQuarter (IQ, de mede op initiatief van de drie universiteiten opgerichte regionale ontwikkelingsmaatschappij van Zuid-Holland) voor de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). LDE is tevens vertegenwoordigd in

de Economische Programmaraad Zuidvleugel (EPZ); dit in het kader van een betere regionale inbedding/profilering en het leveren van een actieve bijdrage aan kenniscirculatie in de regio. De kennisvalorisatie-organisaties (Technology Transfer Offices, TTO's) van Leiden, Delft en het Erasmus MC werken vanuit de eigen disciplines en competenties nauw samen. Zij zoeken actief naar onderwerpen waar samenwerking meerwaarde heeft, bijvoorbeeld in het vormgeven van het Proof of Concept fonds UNIIQ (gestart in 2016) van de IQ.

Enkele LDE Centers hebben kennis en expertise waarmee ze bijdragen aan regionale vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, gezondheid, haven, stedenproblematiek, veiligheid. De LDE Centers vormen met de vele technologiesectoren sterke innovatieclusters op het gebied van publiek-private samenwerking, zoals Medical Delta, Cleantech Delta, SmartPort en de Hague Security Delta.

Het Center for Metropolis and Mainport werkt nauw samen met SmartPort, het samenwerkingsverband rondom kennisontwikkeling voor het Rotterdamse havengebied.

Onderzoekthema's van het center vormen roadmaps binnen SmartPort. Bij de SmartPort roadmaps staan inmiddels projectvoorstellen uit met een waarde van ruim € 12.000.000.

Het LDE Center for Sustainability en Medical Delta zijn succesvol gebleken bij het verkrijgen van subsidies binnen de zogenaamde Knowledge and Innovation Communities (KIC) van het European Institute for Innovation & Technology (EIT).

Het Center for Sustainability richt zich op grondstoffenefficiëntie en een circulaire economie. Het center is partner in het samenwerkingsverband EIT Raw Materials. Recent zijn diverse projecten gehonoreerd (omvang ca. € 1.000.000).

Medical Delta speelt een belangrijke rol in de in 2014 gestarte EIT Health. Hierin participeren 140 partners uit 14 EU-landen. Deze KIC ontwikkelt één gemeenschappelijke strategie om zorg en welzijn in Europa op langere termijn veilig te stellen.

Het Center for Economic and Financial Governance fungeerde in 2016 als denktank voor Europa en adviseerde onder andere over de gevolgen van de BREXIT.



In juli 2016 is voor de eerste keer de module Strategisch Leiderschap verzorgd voor een groep van hoogleraren van de drie samenwerkende universiteiten.

Valorisatie

Wetenschap staat in continue verbinding met de maatschappij. Bij de kerntaken van universiteiten hoort dan ook het 'tot waarde maken' van de kennis binnen de universiteit voor de maatschappij, ofwel valorisatie. Via valorisatie ondersteunt de universiteit overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven met het vinden van innovatieve oplossingen voor problemen die zij ondervinden. Valorisatie heeft dus zowel betrekking op commerciële als op maatschappelijke waarde.

De EUR is ervan overtuigd dat valorisatie alleen duurzaam kan plaatsvinden wanneer die is gebaseerd op excellent wetenschappelijk onderzoek. Valorisatie is dan ook een belangrijk onderdeel van het Strategisch Plan 2014-2018 'Impact and Relevance'. De EUR streeft ernaar om valorisatieketens op te zetten waarin onderzoek de basis is voor zowel onderwijs als voor valorisatie en waarin deze ook ten goede komt aan het fundamenteel onderzoek.

Tabel 3.3: Valorisatie indicatoren EUR/Erasmus MC

In 2015 is de EUR begonnen met het geven van een indicatie van de valorisatie activiteiten op basis van een beperkte set indicatoren. In onderstaande tabel staan de resultaten voor 2016 genoemd in vervolg op de (herziene) resultaten van 2015.

	2015	2015 herzien	2016
Aantal studenten in ondernemerschapsvakken	2358	1618	1769
Aantal nieuwe spin-offs	3	3	2
Aantal aangevraagde patenten	14	14	20
Aantal toegekende patenten	6	6	5
Aantal lopende patenten	61	61	81
Aantal post-initiële masteropleidingen op de EUR	21	21	21
Aantal post-initiële onderwijsactiviteiten Bv's	127	127	124
Inkomsten uit contractonderzoek en derdegeldstroom	€ 99.849.217,73	€ 126.247.534,74	€ 157.982.245,18
Aantal lidmaatschappen adviescolleges Rijksoverheid	44	44	42
Aantal vermeldingen en interviews in media	8798	8798	8427
Aantal publicaties in vaktijdschriften en annotaties	451	592	424
Lidmaatschappen van academische besturen	29	29	25

Toelichting op tabel

- De gegevens zijn deels ontleend aan instellingsbrede registratiesystemen, deels zijn ze opgevraagd bij de verschillende disciplines¹.
- De weergegeven aantallen zijn absoluut. Uit de resultaten kunnen geen conclusies worden getrokken over relatieve c.q. genormaliseerde prestaties.
- In de gegevens zijn voor zover mogelijk de resultaten van de EUR en Erasmus MC samengevoegd.
- Bij de indicator Ondernemerschapsonderwijs is het gehele aanbod (individuele vakken, bachelors, minors, masters) van onderwijs geteld dat zich richt op het kweken en trainen van ondernemers(chap). De definitie is gelijk getrokken voor alle faculteiten (tentamen in een van de vakken uit een lijst van vakken in ondernemerschapsonderwijs), wat heeft geleid tot een lager aantal studenten dat ondernemerschapsonderwijs heeft gevolgd dan in het jaarverslag 2015 stond aangegeven en van daaruit wel tot een groei in 2016 leidde.
- De vermelde post-initiële masteropleidingen betreffen zowel facultaire masters als masters in BV's (bv. RSM BV). De overige post-initiële activiteiten betreffen de BV's.
- Het vermelde bedrag bij Inkomsten uit contractonderzoek kan vanwege een andere definiëring afwijken van in de jaarrekening gepresenteerde cijfers. In de hier gehanteerde definitie is ervoor gekozen om inkomsten uit contractonderzoek, contractonderwijs, opdrachten voor profit en non-profit organisaties en consultancy mee te rekenen. Inkomsten uit NWO-gelden zijn niet meegenomen, inkomsten uit Europa wel. Daarnaast zijn in deze lijst de resultaten van het Erasmus MC integraal meegenomen. Het hier vermelde bedrag betreft het publieke deel van de universiteit.
- Bij het aantal lidmaatschappen officiële adviescommissies Rijksoverheid zijn uitsluitend de commissies meegeteld zoals ze vermeld staan als officiële adviescolleges op de website Overheid.nl.
- Bij de indicator Publicaties Vaktijdschriften is het aantal vermeld zoals opgeslagen in het onderzoeksregistratiesysteem METIS. (Op het moment van verzamelen waren de gegevens over 2016 nog niet volledig ingevuld.)

¹ Een nadere toelichting op de bevindingen staat in bijlage 4.



OESO landenbezoek

In juni 2016 vond een studiebezoek van de OESO aan de EUR plaats, in het kader van het bevorderen van innovatie door valorisatieactiviteiten en het entrepreneurship-onderwijs. De commissie was complimenteuz over o.a. de vorming van de Erasmus Initiatives, het bestaan van valorisatie als belangrijke taak voor academici binnen HR, het goed ontwikkelde life long learning portfolio en de activiteiten van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) voor ondersteuning aan studenten in hun ambities binnen het entrepreneurship. De OESO gaf ook suggesties voor verdere verbetering van valorisatie-activiteiten en entrepreneurship. Het ging m.n. om ideeën voor het universiteit-breed uitrollen van facultaire activiteiten op het gebied van entrepreneurship en het creëren van incentives en beloningen voor wetenschappers.

Kenniswerkplaatsen

De EUR werkt op verschillende plekken samen met haar omgeving. Vooral met de gemeente Rotterdam en de regio gebeurt dat op een intensieve manier in de zogenaamde kenniswerkplaatsen. In 2016 jaar waren de volgende kenniswerkplaatsen actief:

- Leefbare wijken: samenwerking van de gemeente Rotterdam en de EUR voor een aantrekkelijke stad;
- CEPHIR: gezondheid in de stad, samenwerking tussen de GGD en Erasmus MC voor het terugdringen van gezondheidsachterstanden;

- Rotterdams Talent: samenwerking van een brede groep partners om onderwijsbeleid en de praktijk van het onderwijs in Rotterdam te verbeteren;
- SmartPort: samenwerking tussen de Rotterdamse Haven, de TU Delft en de EUR voor innovatie in havens;
- Stedelijke arbeidsmarkt: samenwerking met de gemeente Rotterdam en de EUR voor beter Rotterdams arbeidsmarktbeleid;
- ST-RAW: samenwerking van een brede groep partners om gemeentelijk jeugdbeleid in de regio Rotterdam van een sterke kennisbasis te voorzien.

Urban Big Data Rotterdam

Urban Big Data is een kenniswerkplaats waarin de gemeente Rotterdam, de Hogeschool Rotterdam en de EUR samenwerken om de potentie van big data voor Rotterdam te verzilveren. De kenniswerkplaats verzamelt gegevens en inzichten over de toepassing van big data in steden, stimuleert open data in Rotterdam, ontwikkelt methoden voor big data, en onderzoekt hoe big data gebruikt kan worden voor het oplossen van grootstedelijke vraagstukken. De kenniswerkplaats brengt hiervoor experts, onderzoekers en studenten bij elkaar en realiseert pilots voor de toepassing van big data.



EUR Holding en ERBS

GovernEUR is de nieuwste incubator-activiteit van ERBS BV, onderdeel van de EUR Holding. Voortgekomen uit de bestuurskundevakgroep van FSW, laat GovernEUR zien dat ook vanuit sociale wetenschappen economische valorisatie mogelijk is. GovernEUR biedt een breed scala aan bestuurskundige interventies om de slagkracht bij publieke organisaties en overheden te versterken, en daarmee het realiserend vermogen van de samenleving te verbeteren. De ideeën die in de vakgroep leven, worden op deze manier in de praktijk gebracht en toegepast.

ECV

Het Erasmus Centrum voor Valorisatie (ECV) ondersteunt en adviseert onderzoekers op de Woudestein-campus die hun academische kennis willen valoriseren. Als kenniscentrum heeft ECV in 2016 een inventarisatie gemaakt van de wensen op het gebied van valorisatie en een website ingericht, inclusief een toolbox met ondersteunende documenten, waaronder een 'valorisatie canvas' en een stappenplan voor het schrijven van een valorisatieparagraaf of -project. Zie: www.eur.nl/ecv.

ECE

Het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) heeft als grootste expertisecentrum op het gebied van ondernemerschap in Europa in het verslagjaar een aantal toonaangevende successen behaald.

■ **How To Get There Summit**

ECE heeft in 2016 voor de tweede keer de How To Get There (HTGT) Summit georganiseerd. Het was een succes met meer dan 3000 bezoekers bestaande uit startups, ecosysteem-partners, studenten en corporate professionals. Het evenement stond in het teken van de samenwerking tussen startups, corporates en innovatiehubs met als doel innovatie in Nederland te versnellen. ZKH Prins Constantijn van Oranje opende de dag en is gedurende het evenement bij diverse meetups aanwezig geweest. Zie voor een impressie van de dag: www.htgt.nl.

■ **ECE Campus**

2016 Gold voor de ECE Campus als een succesvol jaar. Vanwege de groeiende vraag van bedrijven om zich op de campus te vestigen, was uitbreiding van bedrijfsruimte noodzakelijk.



Ook kennisinstellingen hebben toenemende interesse in gebruik van de ECE Campus als plek voor inspiratie en onderwijs.

- **ECE Community**

Met uitbreiding van de ECE Campus is ook de community gegroeid naar ruim 100 innovatieve bedrijven. In 2016 is daarom Bisner geïntroduceerd. Bisner is een online community platform voor alle medewerkers van de bedrijven op de ECE Campus en waarvan mensen met een Business Membership automatisch lid worden. De online community Bisner telde in 2016 ruim 700 leden. Het platform biedt o.a. mogelijkheden voor het promoten van events en biedt faciliteiten voor meetings, symposia, etc.

- **Onderwijs**

ECE was in 2016 hofleverancier van ondernemerschapsonderwijs binnen de EUR zowel op bachelor-, master- als MBA niveau. Er werd samengewerkt met het EUC, de ESHCC en ESL. Buiten de EUR werd de samenwerking met andere onderwijsinstellingen, zoals de Hogeschool Rotterdam, geïntensiveerd. Op het gebied van executive education vond ECE een partner in RSM en droeg het bij aan o.m.

New Business Development-programma's en op maat gemaakte programma's voor partijen als NIBC en Deutsche Bahn. Daarnaast verzorgde ECE nieuwe opleidingen voor externe organisaties en werd hulp geboden aan bedrijven bij het organiseren van ondernemerschap en innovatie.

Voorts organiseerde ECE het Get Started Programma met als hoofddoel het ontwikkelen van ondernemend talent. Get Started is een succesvol programma en ondersteunde ook in 2016 ruim 80 beginnende (student-)ondernemers bij hun startup.

- **Onderzoek**

Naar aanleiding van het in 2015 gepubliceerde ScaleUp Dashboard van prof.dr. Justin Jansen, academisch directeur ECE, heeft ECE in 2016 voor enkele regionale ontwikkelingsmaatschappijen (InnovationQuarter en Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij) en gemeenten (o.a. Rotterdam) onderzoek gedaan naar snelgroeiende bedrijven in hun regio. Verder is in november 2016 is voor de tweede maal het ScaleUp Dashboard gepresenteerd, door HKH Koningin Maxima.

Voorbeelden van valorisatie

Rapport 'Voltooid leven'

In februari 2016 heeft de commissie Schnabel, bestaande uit zeven deskundigen, waaronder EUR-hoogleraar Paul Mevis (ESL), het rapport 'Voltooid leven' aan de regering aangeboden. De commissie heeft de juridische mogelijkheden van hulp bij zelfdoding bij mensen met een voltooid leven onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat het verruimen van de juridische mogelijkheden bij hulp bij zelfdoding onwenselijk is.

TEDxErasmusUniversity 2016 - Building People

In november 2016 presenteerde TEDxErasmusUniversity samen met RSM een aantal getalenteerde sprekers met verschillende achtergronden, met als thema 'Building People'. Via dit brede thema werden onderwerpen verkend, zoals ontwikkeling door onderwijs, sociale innovatie en mens-technologie interactie. Meerdere faculteiten leverden een bijdrage.

Universiteit van Nederland

Verschillende EUR-hoogleraren hebben in 2016 opgetreden in de Universiteit van Nederland met colleges over uiteenlopende onderwerpen.

Academische werkplaats toezicht

De Academische Werkplaats Toezicht (AWT) is het samenwerkingsverband tussen de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) en vier academische instellingen, waaronder iBMG (sectie Healthcare Governance). De AWT heeft belangrijke bijdragen geleverd aan het ontwikkelen van een kader voor het toezicht op de Code Goed Bestuur Universiteiten, aan de ontwikkeling en evaluatie van burgerparticipatie in het toezicht en aan het toezicht op calamiteiten. Behalve tot praktische toepassingen leidde het onderzoek ook tot publicaties in internationale toptijdschriften.



Bezoek minister Lilianne Ploumen

In haar gastrede tijdens de opening van het Academisch Jaar 2016 riep minister Ploumen wetenschappers op om over oplossingen na te denken tegen de wereldwijde ongelijkheid. In december daarop volgend bracht een delegatie van EUR-hoogleraren een bezoek aan de minister.

Gesproken werd over de wijze waarop de positie en de perspectieven van de allerarmsten in een globaliserende wereld kunnen worden verbeterd. De problematiek werd vanuit drie invalshoeken benaderd:

- industriebeleid om banen te scheppen voor grote aantallen extreem armen mensen;
- bijdragen van multinationals aan inclusieve ontwikkelingen;
- mogelijkheden om via 'frugal innovations' de uitgangspositie van de allerarmsten te verbeteren en de rol van Nederland daarin om frugal innovation te stimuleren.

Rotterdam Kennisfestival

In december 2016 werd in samenwerking met onder andere de gemeente het Rotterdam Kennisfestival gehouden, met als thema 'Vital cities, vital citizens, vital knowledge, vital relationships'.

Wetenschapscafé

Maandelijks stond bij het wetenschapscafé een wetenschapper centraal die op een toegankelijke manier vertelde over zijn passie voor wetenschap.

Creatieve industrie

In mei 2016 is de Erasmus School of History, Culture and Communication begonnen met een duurzaam interdisciplinair netwerk op het gebied van creatieve industrie. Met een thematische website en een functie als loket combineert het een sterke onderzoekspositie met vragen, ideeën en kennis uit de praktijk. De creatieve industrie is één van de snelst groeiende topsectoren in Nederland.

Veiligheid op werk

Binnen het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) heeft een groep onderzoekers onder leiding van prof. René de Koster zich toegelegd op het verbeteren van de veiligheid op werkplekken in Nederland. Eén van de uitkomsten was dat de veiligheid sterk afhangt van de mate van leiderschap die managers tonen in het implementeren van procedures. Inmiddels is een benchmark ontwikkeld die breed wordt gebruikt, waardoor de veiligheid is verbeterd.

Wetenschapsknooppunt

Het Wetenschapsknooppunt EUR brengt wetenschap en technologie naar de klas door kinderen tussen de 8 en 15 jaar voor te bereiden op de maatschappij van de toekomst. Dit doet het Wetenschapsknooppunt aan de hand van oriënterende en verrijkende lesmodules in onderzoekend leren. Tot de activiteiten behoort bijvoorbeeld het Erasmus Junior College en verschillende digitale activiteiten.

RePolis

RePolis is een Research Excellence Initiative van de EUR dat zowel wetenschappelijke als maatschappelijke ambities heeft. Burgerinitiatieven veroveren razendsnel terrein. Overheden en andere institutionele spelers vragen zich af wat deze initiatieven voor hen betekenen en hoe zij daarop moeten reageren. Het onderzoeksprogramma RePolis bestudeert hoe burgerinitiatieven bijdragen aan het probleemoplossend vermogen van de samenleving.

Juridische valorisatie

In juni 2016 is door de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen de Cornelis Ruigrok-prijs toegekend aan mr.dr. Maarten de Wilde voor zijn proefschrift 'Sharing the Pie; Taxing in a global market' en zijn overige publicaties. In zijn proefschrift pleit De Wilde ervoor dat bedrijven winstbelasting zouden moeten betalen in het land waar goederen of diensten werden verkocht, omdat dit eenvoudiger is en bevorderlijk voor het investeringsklimaat.

Economische valorisatie

In 2016 is binnen de EUR Holding een nieuwe BV opgericht die post-initieel onderwijs Executive Education rechtsgeleerdheid aanbiedt.



Erasmus University Rotterdam

**Welcome to
Erasmus
University
Rotterdam!**

Erasmus





4 Organisatie & bedrijfsvoering

4 Organisatie & bedrijfsvoering

De weg naar Topsupport

De EUR werkt aan verdere verbetering en modernisering van de bedrijfsvoering, die is samengevat in het Topsupport concept. Dit concept beoogt een optimale ondersteuning van de primaire processen door beter aan te sluiten bij de behoeften van de vijf partnergroepen: onderzoekers, docenten, studenten, medewerkers en bestuurders/managers. Realisatie van het Topsupport concept in de strategische periode 2014-2018 noopt tot een groot aantal ingrepen en verbetering in de sfeer van structuur en inrichting van de ondersteunende organisatie, governance, ondersteunende processen en systemen, benadering van klantgroepen, aanpassingen in de fysieke omgeving van de campus, als ook gedrag en cultuur van de dienstverleners. Het afgelopen jaar zijn in dit kader een aantal belangrijke stappen gezet.

Informatie & communicatiestrategie

In het kader van de Strategisch Plan 2014-2018 'Impact and Relevance' wordt gestalte gegeven aan een drastische herinrichting van de informatiehuishouding van de EUR. Informatieverstrekking wordt stap voor stap herordend naar doelgroep en kanaal. Vanwege deze transitie wordt onder andere een nieuw Content Management System (CSM) geïntroduceerd, van waaruit de vernieuwde en primair op externe doelgroepen gerichte EUR-website wordt gevuld, evenals de digitale leer- en werkomgeving (DLWO) voor studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers.

In 2016 is een belangrijk eerste resultaat geboekt met de livegang van het DLWO voor studenten. Via de nieuwe MyEUR-site is voor studenten een persoonlijke omgeving gecreëerd waarin zij hun vakken, roosters, cijfers en mededelingen kunnen raadplegen. MyEUR wordt stapsgewijs uitgebreid met nieuwe functionaliteiten, onder meer vanuit het nieuwe Learning Management Systeem dat in 2017 wordt geïntroduceerd. Zie hiervoor ook het hoofdstuk Onderwijs.

Communicatie & reputatie

In het genoemde strategisch plan is als een van de grote uitdagingen genoemd: de versterking van het internationale universiteitsprofiel om de EUR-positie in de internationale markt van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek te verstevigen. Samenwerken met o.a. maatschappelijke organisaties is daarbij waardevol. Om die reden zijn de krachten gebundeld in een unieke strategische merkalliantie met drie Rotterdamse partners: de gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners en Port of Rotterdam, die gezamenlijk de merkbefoorte 'Make it happen' voeren.

Onder voorzitterschap van de EUR is in 2016 gewerkt aan een aantal projecten waaronder: gezamenlijke contentcreatie door een speciaal daarvoor opgericht redactieteam, het vergroten van de merkactivatie en zichtbaarheid (MTV Europe Awards, TedXRotterdam, etc.), de uitbreiding van de alliantie met merkpartners die 'Make it happen' internationaal kunnen uitdragen en de organisatie van een eerste netwerkbijeenkomst, waarin informeren, ontmoeten en wederzijds inspireren centraal stonden.

Make it happen 'on campus'

Ook binnen de muren van de campus zijn in 2016 belangrijke bijdragen geleverd aan de merkbefoorte 'Make it happen'. Allereerst door een inspirerend merkverhaal te schrijven en het Brand Identity Wheel (BIW) aan te passen. Merkverhaal en BIW vormen de basisbouwstenen voor de communicatie van de EUR, o.a. voor een interne 'Make it happen'-campagne, gericht op studenten en medewerkers.

Campussen Woudestein, Erasmus MC, EUC en ISS

Dankzij de grote inspanningen en omvangrijke investeringen zijn de campussen van de EUR vitale onderwijs-, onderzoek- en verblijfcentra geworden. In 2016 is er grote vooruitgang geboekt in de doorontwikkeling. Zo is de renovatie van het Sanders gebouw en de

Universiteitsbibliotheek ter hand genomen. De gebouwen naderen hun voltooiing en openen de poorten in het voorjaar 2017. De tijdelijke sluiting van beide gebouwen legde een grote druk op de beschikbaarheid van de studieplekken. Hoewel het aantal plekken ook tijdens de sluitingsperiode min of meer gelijk was gebleven aan het aantal wat daarvoor beschikbaar was, groeide de behoefte aan deze faciliteit spectaculair. Met de heropening van de twee gebouwen in 2017 komen er netto ruim 800 studieplekken bij, zodat het totaal op ruim 2000 uitkomt.

Om studenten tegemoet te komen, was ook in de kerstperiode 2016 voor de eerste keer een gebouw (Polak) open. Dit bleek te voldoen aan een grote behoefte en krijgt een vervolg in het komende jaar. Experimenten met langere openstelling zullen zeker volgen. In 2016 is het grootste deel van Park Noord gerealiseerd. Parkeerplaatsen hebben daar plaats gemaakt voor een fraai park.

Campus in ontwikkeling (CiO) III

Met de voltooiing van het Sanders gebouw en Universiteitsbibliotheek wordt het programma Campus in Ontwikkeling (CiO) II afgesloten. In 2016 is besloten een derde deel aan het programma toe te voegen: CiO III; dit loopt tot 2021. Belangrijk onderdeel van dit programma is de renovatie van het Tinbergen gebouw, waarvoor de voorbereidingen van start zijn gegaan. De daadwerkelijk verbouwing vindt plaats in de periode 2018-2020. Andere opvallende onderdelen van CiO III zijn: de (mogelijke) nieuwbouw van de sportaccommodatie, de renovatie van het Van der Goot gebouw en de doorgaande kantoorverbouwingen – vooral in het Mandeville gebouw – die een efficiënter en aangenamer gebruik van kantoorruimtes mogelijk maken. Speciaal aandacht in deel III krijgt de verdergaande vergroening en verduurzaming van de campus. Vergroening is mogelijk door een logischere terreinindeling en door de voorgenomen sloop van enkele panden rond 2020. Bij duurzaamheid ligt de nadruk op duurzame energievoorziening (o.a. warmte-koudeopslag (WKO), zonne-energie) en beperking van energiegebruik (o.a. led, vervoer).

Ook het gebouw van ISS in Den Haag is in het verslagjaar onder handen genomen. Dat is vooral zichtbaar geworden in de entree van het monumentale pand, dat een passende grandeur heeft gekregen. Voor het Erasmus University College is vermeldenswaardig dat er in nauwe samenwerking met de gemeente een doorbraak is gerealiseerd in de studentenhuysvesting. In 2016 is er – na bijna 5 jaar zoeken – een principeovereenkomst bereikt over een prachtige locatie in het centrum waar de eerstejaars van het EUC kunnen wonen. In 2016 is ook de EUR-brede vernieuwing van de bestaande onderwijsruimtes afgerond. Dat heeft er onder andere toe geleid, dat docenten nu beschikken over uitstekende AV-middelen. Tevens is er een start gemaakt met het realiseren van apparatuur en andere ICT-voorzieningen, die 'distant learning' op een professionele wijze mogelijk maken. In 2017 wordt die ontwikkeling met kracht doorgezet.

Al met al blijkt uit tevredenheids- en barometeronderzoeken een hoge waardering voor de beleving van de campus. De EUR participeert volledig in het OCW-initiatief rond Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs, en implementeert de daaruit voortvloeiende principes binnen de eigen organisatie.

De EUR wordt in toenemende mate geconfronteerd met veiligheidsissues rond zaken als digitale informatievoorziening, studenten en medewerkers in het buitenland en onvoorspelbaar gedrag van individuen. De EUR werd eind 2016 slachtoffer van een hackaanval, die een mogelijk datalek tot gevolg had. Inmiddels is het lek gedicht en is in lijn met de richtlijnen van de Autoriteit Persoonsgegevens het digitale beveiligingsbeleid aanzienlijk geïntensiveerd en verscherpt.

"Het vernieuwde HR-beleid is in belangrijke mate op talentmanagement gericht. In dat kader wordt de carrièrelange ontwikkeling van medewerkers actief bevorderd, onder andere door training en opleiding, coaching, actief mobiliteitsbeleid en bewuste loopbaanpaden. Leidinggevend beschikken daartoe over de noodzakelijke competenties in talentmanagement. (...) Daarbij wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan diversiteit."

Modern werkgeverschap

Voor de EUR geldt: 'Onze mensen, onze key asset'. Zij bepalen de kwaliteit van onderzoek, onderwijs én support, zij maken het verschil, zij zijn onze topuniversiteit.

Goed en modern werkgeverschap in de vorm van talentmanagement betekent voor de EUR dat we mensen optimaal verbinden, matchen met de strategische ambities en een uitstekend klimaat en voorwaarden creëren waarin onze talentvolle medewerkers kunnen excelleren. Uiteraard binnen een werkomgeving die dat ook mogelijk maakt. Niet alleen met een hoogstaand arbeidsvoorwaardenpakket en HR-beleid dat intensieve aandacht heeft voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, maar ook door modern en verbindend leiderschap die dit ondersteunt, het bieden van een aansprekende werkomgeving en een professioneel werkklimaat met internationale uitstraling. Dat alles voorzien van eersteklas faciliteiten.

De EUR wil aantrekkelijk zijn voor zowel internationaal als nationaal talent, man, vrouw met welke culturele achtergrond dan ook. Voor het spelen in de 'Champions League' van wetenschappelijke instellingen wil de EUR de beste wetenschappers, docenten en ondersteuners aan zich binden, weten te boeien en laten bloeien in hun carrière. Talentmanagement is daarin de overkoepelende term. Naast loopbaanontwikkeling en mobiliteit zijn andere belangrijke aandachtspunten in het HR-beleid: diversiteit, balans in tweebenigheid van loopbanen, docentprofessionalisering en vitaliteit van onze academische en ondersteunende staf.

Carrièreontwikkeling: Career in Progress

In 2016 is veel geïnvesteerd in het creëren van kaders voor talentmanagement in de organisatie, dicht bij het primaire proces. Veel inspanning is gestoken in het vergroten van het loopbaanbewustzijn van onze medewerkers. Het programma Career in Progress is opgezet, waarin niet alleen een brede communicatiecampagne met dit doel is uitgevoerd, de EUR-staf heeft ook concrete, veelal kosteloze instrumenten aangereikt gekregen om met duurzame inzetbaarheid aan het werk te gaan.

De volgende middelen werd ingezet:

- bewustwordingscampagne Career in Progress: teasers, mailings, posters, film en events;

- introductie loopbaanadviseurs: gratis loopbaanadvies/-coaching. Inmiddels zo'n 200 cliënten, zowel WP als OBP;
- nieuw opleidingsaanbod loopbaanontwikkeling: 4 nieuwe trainingen binnen aanbod TOP, 42 deelnemers in 2016;
- introductie Career budget: € 500 per jaar met mogelijkheid tot € 1500 voor 3 jaar voor loopbaanontwikkeling in de vorm van training, stage, cursus, leermiddelen, ect., gericht op een volgende carrièrestap; 129 aanvragen in 2016, waarvan 65 WP 64 OBP, 104 goedgekeurd,
- Career event voor PhD's: 110 deelnemers, beoordeeld door deelnemers met een 8,1;
- Career week voor EUR personeel: week lang gratis trainingen en workshops, 120 deelnemers, opnemen CV-clip, workshop LinkedIn, CV-check, 'Bepaal je koers' (PhD's);
- lancering loopbaanportal: digitaal platform voor loopbaanontwikkeling, met alle informatie en tools, inclusief online tests en CV-check;
- ontwikkeling functieplattegrond OBP: inzicht in verschillende functies OBP en de benodigde competenties; hiermee kunnen medewerkers gericht sturen op gewenste carrièrestappen;
- PhD-BKO: Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO)-training op maat ontwikkeld voor PhD's ter versterking van hun overdrachtsvaardigheid van kennis.

Talentmanagement young talents & high potentials

Het high potential programma voor OBP 'Opportunity Program' heeft in 2016 succesvol zijn eerste lichting afgeleverd. Hiermee stuurt de EUR gericht op gemotiveerde en talentvolle OBP'ers met managementpotentieel. Door een gericht MD-traject worden medewerkers in staat gesteld een nieuwe carrièrestap te maken.

Het traineeprogramma 'Rotterdam Talent 4 Erasmus' heeft de eerste 16 alumni afgeleverd. Doel van dit programma is maatschappelijk werkgeverschap, waarmee de EUR jonge afgestudeerden zonder werkervaring een succesvolle start op de arbeidsmarkt wil bieden. Alle 16 hebben binnen de beoogde twee jaar een functie op passend niveau gevonden of hebben hun ambities waargemaakt door bijvoorbeeld het starten van een eigen bedrijf. In het voorjaar 2016 is een nieuw cohort van 15 trainees gestart.



Kwaliteitsverbetering Resultaat- en Ontwikkelingscyclus (R&O)

In 2016 is verder gewerkt aan de implementatie Nieuw R&O. Het basisinstrument waarmee de EUR een evenwichtig sturing op resultaat en talentontwikkeling wil borgen. Na vaststelling van nieuw beleid in 2015, met belangrijke verbeteringen in 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) en uniformering van de beoordelingschalen, is in 2016 de implementatie pilot-gewijs uitgevoerd. Ook het sturen op onderwijsprestaties/-talent heeft nadrukkelijker vorm gekregen in het nieuwe gedigitaliseerde formulier voor WP.

Het nieuwe beleid wordt ondersteund door de digitale tool SuccesFactors. In 2016 is het merendeel van het OBP in Nieuw R&O beoordeeld. Op basis van de laatste pilot WP bij

iBMG zijn verbeteringen doorgevoerd en wordt de pilotfase afgesloten. Medewerkers van de overige organisatieonderdelen worden in 2017 volgens de nieuwe methode beoordeeld.

Grote winst van de nieuwe methodiek is dat er digitaal rapportages kunnen worden gemaakt en dat er binnen de organisatieonderdelen afzonderlijk en EUR-breed beter inzicht komt in het presteren en de ontwikkeling van medewerkers. Daarmee kan ook gericht aan talentmanagement worden gedaan.

Leiderschap

De veranderende context binnen de academie, de strategische ambities van de EUR en de instroom van een nieuwe generatie medewerkers vraagt om modern en verbindend leiderschap. Een leidinggevende kan het verschil maken t.a.v. werkplezier en prestaties van medewerkers. Goed leiderschap is daarom van essentieel belang.



In 2016 is een concept voor een integrale leerlijn WP-leiderschap ontwikkeld. De leerlijn moet bijdragen aan de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Aangezien hier een diepere en bredere visievorming voor WP-leiderschap voor nodig is, is begonnen met de vernieuwing van het academisch leiderschap als basismanagement kwalificatie. Deze eerste fase van de leerlijn is in hoge mate instrumenteel en bedoeld voor aankomend leidinggevend; het biedt een breed aanbod van fundamentele van persoonlijk leiderschap en communicatie en praktische kennis (HR en R&O, Financieel Management, EU Grants, Valorisatie).

Voor OBP-leidinggevenden is er in 2016 een organisatieontwikkelingsprogramma opgesteld 'Supporting Ambitions Together', waarin binnen het programma Topsupport wordt gewerkt aan sturing op verandering van houding en gedrag van de supportstaf. In december 2016 vond een succesvolle 24-uurs bijeenkomst plaats van supportmanagers, waarbij elke manager een zelfanalyse van het team heeft gemaakt. Binnen het programma is een gericht aanbod voor OBP-leidinggevenden ontwikkeld, dat hen in staat stelt op deze verandering te sturen en ook zelf te ontwikkelen binnen de kernwaarden

zoals die voor dit traject zijn vastgesteld. Er hebben zich ruim 100 managers ingeschreven voor 20 activiteiten.

Internationalisering

Ter ondersteuning van de internationaliseringsambities van de EUR is de facilitering van internationale medewerkers in 2016 versterkt met de aanstelling van een dedicated Specialist Internationalisering. Deze begeleidt bijvoorbeeld internationale medewerkers bij visaprocedures, contacten met de gemeente, biedt ondersteuning bij huisvesting en praktische vragen. De specialist houdt zich tevens bezig met het versterken van het expatnetwerk binnen de EUR. Hiermee is gerichte expertise geborgd en wordt dienstverlening versneld.

Daarnaast is een brede verkenning uitgevoerd op het HR-beleid dat noodzakelijk is om onze internationaliseringsambities te verwezenlijken. Op basis van de resultaten van deze verkenning is budget toegekend om een senior beleidsadviseur Internationalisering HR aan te trekken, die de kaders verder gaat uitwerken en implementeren; dit gebeurt in nauwe samenwerking met het strategische programma



Internationalisering Onderwijs. Het is een concrete stap in de verdere professionalisering van het HR-beleid.

In samenwerking met gemeente Rotterdam/ Expatdesk en Erasmus MC heeft in augustus 2016 het eerste 'Welcome to Rotterdam' event plaatsgevonden. Doel was internationale medewerkers officieel welkom te heten in de stad Rotterdam. Met een opkomst van 90 deelnemers en de vele positieve reacties kan dit initiatief als succesvol worden bestempeld.

De EUR heeft geparticipeerd in een landelijk project om de internationale arbeidsmarktpositie van Nederland voor onderzoek te verstevigen en heeft in de verdere uitwerking van de voorgestelde initiatieven een prominente rol gespeeld. Een van de belangrijkste resultaten is de 'EUR app', die op landelijk niveau is uitgerold voor alle universiteiten, zodat internationale medewerkers goed geïnformeerd aan hun baan in Nederland konden beginnen. De lancering vond in het najaar van 2016 plaats.

In het kader van de maatschappelijke betrokkenheid van de EUR zijn er in 2016 twee

vluchtelingen (Scholars at Risk) voor twee jaar aangesteld op onderzoeksposities. Deze posities zijn gefinancierd door het CvB.

Diversiteit en Inclusie in ons DNA

Diversiteit en inclusie zijn belangrijke speerpunten in ons talentbeleid. Het EUR-brede programma Diversiteit & Inclusie kent negen projecten op de drie pijlers: personeel, onderwijs & studenten en wetenschap. Voor de effectieve aansturing is het projectteam Diversiteit uitgebouwd tot Diversity Office. Een belangrijke uitkomst van de intensivering van de inzet op diversiteit, is de herziening van het personeelsbeleid. De EUR heeft samen met de VSNU streefcijfers opgesteld met betrekking tot de man-vrouwverhouding onder gewoon hoogleraren. Doel is dat in 2025 25% van de gewoon hoogleraren op de EUR vrouw is. Concreet betekent dit dat iedere faculteit een eigen plan van aanpak opstelt om diversiteit en inclusie binnen het eigen organisatieonderdeel te bevorderen. Bovendien stellen de faculteiten een eigen diversity officer aan. Deze ondersteunt bij de uitvoer van de plannen en werkt nauw samen met het centrale Diversity Office.



5 Finanziën



5 Financiën

Algemeen

Het geconsolideerde financiële resultaat van de EUR over 2016 is M€ 27,1; enkelvoudig is dat M€ 27,2. Ten opzichte van de begroting is een voordeel ontstaan van M€ 35,1. Gedurende 2016 begon dit voordeel zichtbaar te worden in de periodeverslagen die tweemaandelijks worden opgesteld. Dit positieve verschil wordt voor een belangrijk deel bepaald door incidentele componenten (M€ 25,1):

- een teruggave 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 strategische projecten (M€ 3,6);
- voordelige resultaten bij faculteiten en BV's (M€ 5,7).

In het voordelig resultaat van de faculteit Geneeskunde (M€ 0,2) zijn twee belangrijke ontwikkelingen verdisconteerd. Een impairment op het BSL3+ laboratorium van M€ 16,1 en de boekwinst op de verkoop van een deelneming van M€ 10,0.

Er is ook een aantal componenten in het resultaat (M€ 9,6) die een structurele doorwerking hebben zoals:

- een hogere Rijksbijdrage dan begroot, o.a. door een hoger aantal studenten en looncompensatie (M€ 8,4);
- meer inkomsten uit collegegelden dan begroot door een hoger aantal studenten (M€ 1,2).

Qua liquiditeit en solvabiliteit, maar ook op diverse andere ratio's, vertoont de EUR een gunstiger beeld dan het sectorgemiddelde. De current ratio ligt net onder de signaleringsgrens van OCW (130%). De solvabiliteit is iets toegenomen en ligt nog steeds boven de signaleringsgrens (60%).

Tabel 5.1: Kengetallen

Kengetallen in M€	Rekening 2015	Rekening 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Planning 2018	Planning 2019	Planning 2020
Nettoresultaat	13,2	27,1	-7,9	-5,3	-2,8	1,2	3,4
Rijksbijdrage	258,3	272,6	261,8	270,9	268,7	269,2	271,9
Collegegelden	49,3	53,9	53,0	59,5	60,7	61,9	62,8
Baten werk i.o.v. derden	177,8	177,0	157,1	172,6	180,1	182,5	185,1
Overige baten	68,7	86,3	83,0	85,9	81,2	81,8	83,0
Totaal baten	554,1	589,8	554,9	588,9	590,7	595,4	602,9
Eigen Vermogen	248,3	275,2	240,3	250,6	247,8	249,0	252,4
Liquiditeit	112,9	98,3	57,6	56,1	56,3	58,0	60,9
Langlopende schulden	0,6	9,3	4,6	6,0	26,1	56,8	65,5
Balanstotaal	387,4	410,8	382,8	398,2	410,1	441,6	454,2
Gemiddeld aantal fte's							
WP	2.448,35	2.440,93	2.412,74	2.551,91	2.525,24	2.480,92	2.452,95
OBP	1.633,24	1.653,97	1.608,00	1.646,01	1.611,43	1.600,61	1.600,52
Overig personeel	323,81	341,05	374,31	436,75	437,55	441,55	441,55
Gemiddeld aantal studenten	23.236	23.164	24.706	24.831	25.092	25.396	25.740
Current Ratio	129,00%	130,10%	80,60%	77,00%	77,20%	77,80%	80,20%
Solvabiliteitsratio	64,10%	68,40%	62,80%	62,90%	60,40%	56,40%	55,60%



Tabel 5.2: Resultaten 2016

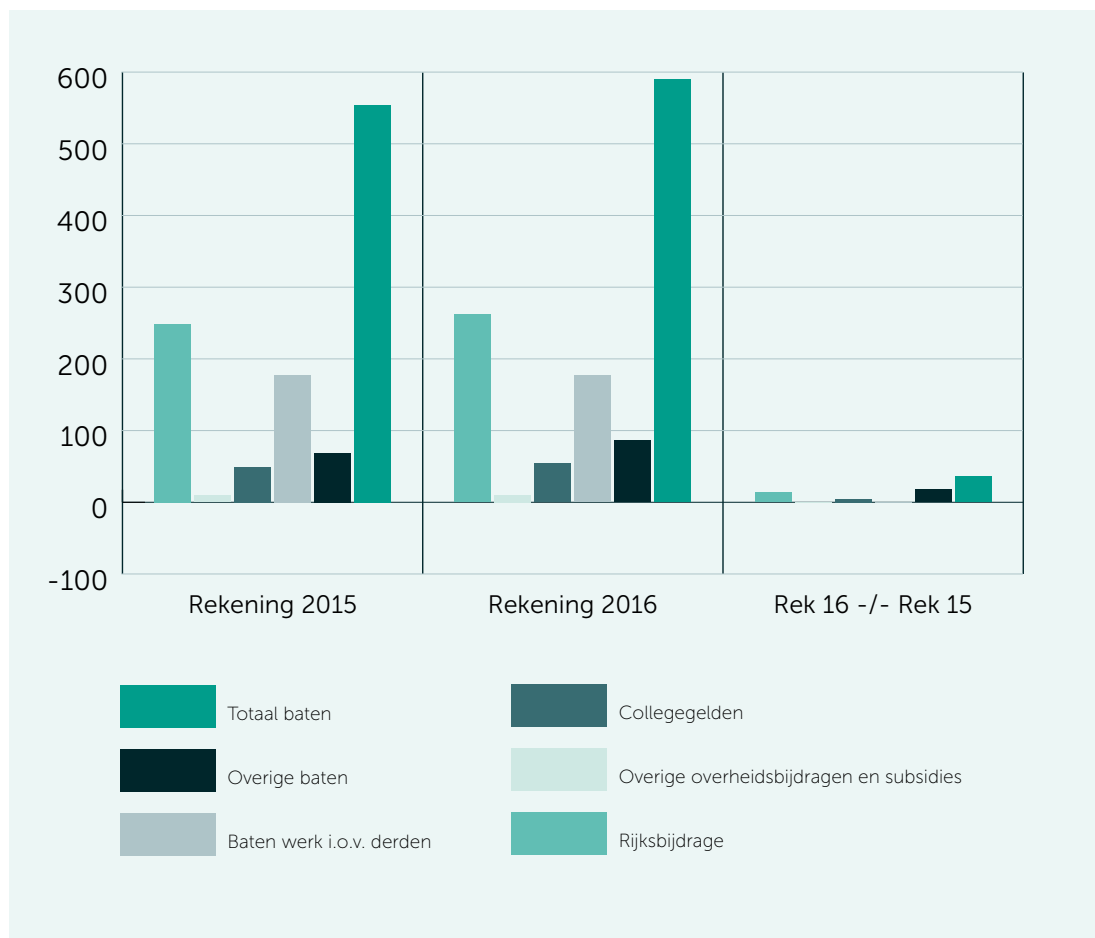
in M€	Rekening 2015	Rekening 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Planning 2018	Planning 2019	Planning 2020
Rijksbijdrage	248,6	262,2	251,7	260,2	258,0	258,4	261,2
Overige overheidsbijdragen en subsidies	9,7	10,4	10,1	10,7	10,7	10,7	10,7
Collegegelden	49,3	53,9	53,0	59,5	60,7	61,9	62,8
Baten werk i.o.v. derden	177,8	177,0	157,1	172,6	180,1	182,5	185,1
Overige baten	68,7	86,3	83,0	85,9	81,2	81,8	83,0
Totaal baten	554,1	589,8	554,9	588,9	590,7	595,4	602,9
Personeelslasten eigen personeel	333,1	341,0	342,0	357,3	355,0	351,6	351,2
Personeel niet in loondienst	25,3	26,7	24,5	23,8	22,8	18,2	18,5
Afschrijvingen	29,2	50,8	32,4	34,2	34,5	36,9	39,5
Huisvestingslasten	44,1	31,9	31,7	32,5	31,6	32,3	34,7
Overige lasten	106,4	121,8	128,2	142,7	144,0	148,2	148,1
Totaal lasten	538,1	572,2	559,1	590,4	587,8	587,2	592,1
Saldo	16,2	17,6	-3,9	-1,5	2,9	8,1	10,8
Financiële baten en lasten	1,7	9,7	0,4	-0,6	-0,4	0,1	0,7
Resultaat	17,9	27,3	-3,5	-2,1	2,5	8,2	11,5
Aandeel derden in resultaat	4,7	0,2	4,4	3,2	5,3	7,0	8,0
Netto resultaat	13,2	27,1	-7,9	-5,3	-2,8	1,2	3,4

Realisatie t.o.v. uitkomsten 2015

De omzet stijgt t.o.v. het resultaat 2015. Dit is vooral het gevolg van een stijging van de Rijksbijdrage, die ruimer is doordat er extra middelen zijn toegekend voor hogere landelijke studentenaantallen en het voorlopig terugdraaien van het aftoppen van de bekostiging van de promoties. Daarnaast is een compensatie ontvangen voor de stijging van lonen en prijzen.

Ook zijn de inkomsten uit collegegelden gestegen door hogere studentenaantallen. De opbrengsten in de derdegeldstroom zijn eveneens hoger dan begroot, vooral door meer omzet in dit segment bij iBMG en RSM. ESE en ISS rapporteren lagere omzetten dan begroot in de derdegeldstroom.

Grafiek 5.1: Vergelijking 2015 en 2016 baten



De personeelslasten van het eigen personeel liggen M€ 8 boven het niveau van 2015. Deze stijging is het gevolg van de groei van het aantal medewerkers, zowel bij het WP als het OBP. De groei van het aantal personeelsleden valt bijna geheel toe te schrijven aan de faculteiten. Er is meer wetenschappelijk personeel aangetrokken omdat er meer studenten en hogere omzetten zijn. De reden van de groei van het OBP bij de faculteiten is dat er meer is geïnvesteerd in de ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek. De kosten van het personeel van ondersteunende diensten van de EUR zijn lager uitgekomen dan begroot, omdat vooral binnen het USC vacatures niet werden vervuld. Daardoor is het inhuren van extern personeel ook hoger uitgevallen dan was begroot. Intussen is een aantal van de openstaande vacatures vervuld.

De huisvestingslasten nemen toe als gevolg van grootschalige investeringen in vastgoed. Daarnaast is er eenmalig een inhaalafschrijving gedaan op gebouwen die worden gesloopt of gerenoveerd als onderdeel van het project Campus in Ontwikkeling (CiO).

Realisatie versus begroting 2016

De begroting voor 2016 liet een nadelig resultaat van M€ 7,9 zien. De belangrijkste oorzaken hiervoor waren de geplande investeringen in de kwaliteit van het onderwijs van M€ 7,0 als gevolg van de Wet studievoorschot hoger onderwijs. Gedurende het jaar bleek dat de begroting voorzichtig was geraamd. Het resultaat ligt uiteindelijk M€ 35,1 boven de begroting. Dit betere resultaat is, zoals in de inleiding aangegeven, voor het grootste deel incidenteel van karakter. De verschillende componenten worden hier nader toegelicht.

De inkomsten uit de Rijksbijdrage en collegegelden liggen M€ 9,6 boven de begroting. De Rijksbijdrage is M€ 8,4 hoger uitgevallen door loon- en prijsbijstelling en compensatie voor het landelijk groeiend aantal studenten. Door een hoger studentenaantal liggen de inkomsten uit collegegelden M€ 1,2 boven de begroting.

De gerealiseerde onderuitputting van gereserveerde middelen kent twee belangrijke componenten.

In de eerste plaats reserveert de EUR jaarlijks M€ 17 om initiatieven die de ontwikkeling van de EUR-strategie ondersteunen te stimuleren. Doordat een aantal projecten minder snel tot uitvoering komt dan gepland, ontstaat een voordeel op deze middelen van ca. M€ 3,6. Dit geld zal naar verwachting in de komende jaren worden uitgegeven.

Daarnaast heeft de EUR in 2016 toegezegd meer te investeren in de kwaliteit van het onderwijs als onderdeel van de invoering van de Wet studievoorschot hoger onderwijs. Hiervoor zijn ook plannen gemaakt en is budget gereserveerd. Doordat de besluitvorming hiervoor is vertraagd, is ook de uitvoering vertraagd en liep de uitgave van de middelen achter op planning (M€ 4,5). Deze middelen zullen in de komende jaren worden uitgegeven aan geplande voorstellen.

In de begroting van 2015 was een hoge reservering gedaan voor herstructurering, bovenop de reguliere kosten voor afvloeiing en wachtgeld. De kosten die gespaard gaan met de herstructurering vallen echter lager uit dan begroot. Daarnaast is er vrijval geweest van uren op voorzieningen gerelateerd aan arbeidsvoorwaarden.

De herontwikkeling van de campus wordt gerealiseerd in het project CiO. In dit project is in 2016 een eenmalige meevaller ontstaan door een btw-teruggave over meerdere jaren (M€ 7,6). Daarnaast is op basis van nieuwe ramingen de voorziening voor asbestverwijdering verlaagd (M€ 1,4). Daar staat tegenover dat er op gebouwen die worden gesloopt of gerenoveerd een versnelde afschrijving heeft plaatsgevonden die leidde tot een incidentele last van M€ 3,5.

De werkmaatschappijen op Woudestein hebben gezamenlijk een positief resultaat van M€ 1,0 bereikt ten opzichte van de begroting. Dit is met name het gevolg van een grotere omzet door een hoger aantal studenten. Tezamen met overige voordelen bij de faculteiten telt dit op tot M€ 5,7.

De medische faculteit heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling van hoogwaardige onderzoeksvoorzieningen naar verschillende infectieziekten en fundamenteel genetische research. Twee jaar na oplevering is het laboratorium echter nog niet in gebruik. Deze verwachting, in combinatie met een overschrijding van de bouwkosten, hebben geleid tot een afwaardering van M€ 16,1. Daarnaast heeft de faculteit een van de deelnemingen verkocht, wat heeft geleid tot een boekwinst van M€ 10,0. Deze ontwikkelingen vormen een belangrijk onderdeel van het resultaat van de faculteit (M€ 0,2).



Tabel 5.3: Geconsolideerde balans 2015-2020

Balance in M€	Rekening 2015	Rekening 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Planning 2018	Planning 2019	Planning 2020
Activa							
Vaste activa							
Immateriële vaste activa	7,0	6,0	7,0	5,2	4,2	3,3	2,4
Materiële vaste activa	241,2	265,8	282,4	299,2	311,8	341,8	351,6
Financiële vaste activa	3,7	3,1	3,2	2,7	2,2	1,7	1,2
Totaal vaste activa	251,9	274,9	292,6	307,0	318,2	346,8	355,1
Vlottende activa							
Voorraden	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Vorderingen uit collegegeld	1,5	1,1	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3
Overige vorderingen	30,1	36,4	31,5	33,8	34,3	35,5	36,8
Liquide middelen	112,9	98,3	57,6	56,1	56,3	58,0	60,9
Totaal vlottende activa	144,6	135,9	90,3	91,2	91,9	94,8	99,1
Totaal activa	396,5	410,8	382,8	398,2	410,1	441,6	454,2
Passiva							
Eigen vermogen	248,3	275,2	240,3	250,6	247,8	249,0	252,4
w.v. Algemene reserve	97,8	112,3	101,1	106,3	106,2	107,4	109,2
Bestemde Reserves Publiek	114,6	126,6	103,7	109,2	105,8	103,6	101,9
Bestemde Reserves Privaat	34,4	34,8	33,8	33,2	34,0	36,1	39,5
Bestemmingsfonds Privaat	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Wettelijke reserve	1,1	1,1	1,1	1,3	1,2	1,2	1,3
Voorzieningen	26,4	21,6	25,9	23,2	17,2	13,9	12,8
Langlopende schulden	9,5	9,3	4,6	6,0	26,1	56,8	65,5
Kortlopende schulden	112,3	104,7	112,0	118,5	119,0	121,9	123,6
Totaal passiva	396,5	410,8	382,8	398,2	410,1	441,6	454,2

Het vermogen van de EUR ligt voor het grootste deel besloten in gebouwen en terreinen en in liquide middelen. De materiële vaste activa zijn sterk toegenomen door de investeringen in de campus op Woudestein. De stijging ligt lager dan begroot doordat een aantal projecten is doorgeschoven naar 2016. Als gevolg van de hoge investeringen ad. M€ 25 en de positieve cashflow zijn de liquide middelen met M€ 12,0 afgenomen. Deze ontwikkeling is echter gunstiger dan verwacht waardoor geen aanvullende externe financiering is aangetrokken.

De voorzieningen zijn gedaald. Dit is vooral het gevolg van vrijval van personeels-gerelateerde voorzieningen die getroffen werden i.v.m. herstructureringen bij verschillende faculteiten. Het aanspreken van deze voorzieningen is minder nodig geweest dan verwacht. Daarnaast zijn milieu- en sloopvoorzieningen geactualiseerd en dat heeft eveneens vrijval tot gevolg gehad.

Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2016

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. Deze zijn in overeenstemming met de interne richtlijnen. De algemene declaratierichtlijn geldt ook voor de bestuurders.

Tabel 5.4: Declaraties bestuursleden

	Voorzitter CvB	Rector magnificus	Lid CvB
Representatiekosten *	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reis- en verblijfskosten binnenland **	€ 6.685	€ 7.821	€ 7.986
Reis- en verblijfskosten buitenland	€ 1.925	€ 6.492	€ 2.575
Overige kosten	€ 6.065	€ 915	€ 2.876
	€ 14.638	€ 15.228	€ 13.437

* Bestuurders ontvangen een vaste bruto toelage waaruit alle representatiekosten worden betaald: Vz CvB en lid CvB: ieder bruto € 9.420; RM bruto € 7.997 per jaar

** Conform afspraak tussen CvB en RvT

Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf heeft als doel inzicht te geven in de manier waarop de EUR omgaat met de (financiële) gevolgen van het gevoerde beleid. Deze paragraaf biedt zicht op het financieel beleid en geeft inzicht in de verwachte ontwikkelingen, in het exploitatieresultaat en in 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 gezonde liquiditeit en solvabiliteit zijn de belangrijkste uitgangspunten. Tekorten mogen uitsluitend planmatig en tijdelijk van aard zijn.

Het Strategisch Plan 2014-2018 'Impact and Relevance' kent grote ambities. Internationalisering, maatschappelijke relevantie en impact zijn hierin kernthema's. Voor het realiseren van de doelen zijn stevige investeringen nodig in onderwijs

en onderzoek, maar ook in de (campus-) infrastructuur en ondersteuning. Om hiervoor structureel middelen vrij te maken, binnen de relatief krimpende financiële kaders van de afgelopen jaren, zijn diverse reorganisaties en herstructureringen uitgevoerd en afgerond zowel in het primaire proces als in de ondersteuningsorganisatie.

Daarnaast wordt verder gebouwd aan de modernisering van de campus en de (ICT-) infrastructuur. Vooruitlopend op de inkomsten vanuit de Wet studievoorschot hoger onderwijs wordt in totaal M€ 18 voorgeïnvesteed in de kwaliteit van het onderwijs. Hiermee levert de EUR haar bijdrage aan de sectorbrede afspraak van in totaal M€ 600 voor het gehele ho. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op:

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

Tabel 5.5: Uitgaven 2014-2018

Uitgaven strategie 2018 (in K€)	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Internationalisering	85	327	1,291	1,658	1,040	4,400
Online Onderwijs	112	2,317	3,271	4,472	3,299	13,471
Topsupport	115	2,510	3,082	3,606	2,007	11,321
Studiekwaliteit en studiesucces	13	136	121	373	366	1,009
Impact & Relevance	-	452	725	1,688	1,234	4,100
Totaal	325	5,742	8,490	11,797	7,946	34,301

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. CiO II wordt afgerond in 2017; dan wordt ook de laatste fase (CiO III) gestart. In CiO III neemt de renovatie van de monumentale hoogbouw (Tinbergen gebouw) een prominente plaats in. De meest recente schattingen zijn verwerkt in meerjarenprojecties. Een investeringsbedrag van M€ 16 wordt voorzien in de periode 2017-2019.

Tabel 5.6: Investeringscategorie (k€) incl. CiO III per April 2017

Categorie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Afwaardering	-	-	-	310	-	-
Onderwijs	11.340	4.681	4.681	4.681	-	-
Infrastructuur	6.945	2.940	2.940	-	-	-
Kantoren/onderwijs/onderzoek	6.151	18.851	18.851	16.351	-	-
Kantoren/onderzoek	1.572	4.813	4.426	4.426	-	-
Overige	5.513	1.400	406	715	434	434
Programma management	5.253	4.548	4.548	4.548	-	-
Voorzieningen	1.883	3.296	3.915	2.200	-	-
Voorzieningen/infrastructuur	1.000	1.000	1.000	3.809	-	-
Totaal	39.656	41.528	40.766	37.039	434	434

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.

Voorinvesteringen Wet studievoorschot hoger onderwijs

In 2015 is de Wet Studievoorschot hoger onderwijs in werking getreden. Met het studievoorschot verdwijnt de basisbeurs voor studenten. Hiermee worden op termijn 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. Dit komt overeen met een bedrag van gemiddeld M€ 6 per jaar en M€ 18 tot aan 2018.

In 2016 zijn alle faculteiten gestart met hun projecten die het onderwijs intensiveren en verbeteren. Hiervoor is structureel een bedrag van M€ 4 beschikbaar. De meerderheid van de projecten zet in op kleinschalig en intensief 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. Voor dit fonds is structureel een bedrag van M€ 2 gereserveerd.

De plannen zijn ontwikkeld bovenop bestaande initiatieven om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Hierdoor hebben ze een relatief lange opstarttijd gekend en is financieel gezien niet alles ingezet, waardoor tijdelijk minder is uitgegeven dan begroot. In de komende periode komen de plannen op gang en zullen ook de uitgaven omhoog gaan.

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. De treasury-activiteiten beperken zich in het verslagjaar tot het zo optimaal mogelijk wegzetten van overtollige middelen. In 2016 is de EUR gestart met schatkistbankieren en heeft het

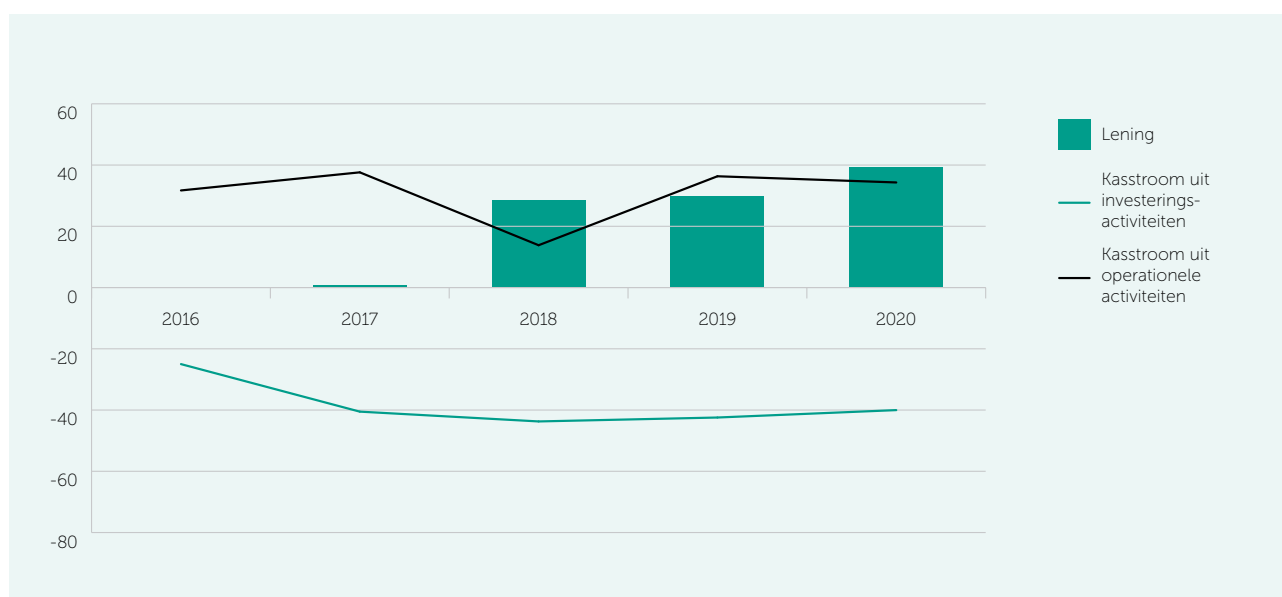
grootste deel van de middelen weggezet bij het ministerie van Financiën. Daarnaast zijn er middelen risicovrij weggezet op betaal- en spaarrekeningen bij Nederlandse banken met minimaal een A-rating. De EUR maakt geen gebruik van derivaten.

De investeringen worden vooralsnog volledig uit eigen middelen gefinancierd. Eind 2016 bedroeg het totaal aan liquide middelen van

de EUR en haar werkmaatschappijen M€ 100,8 (2015: M€ 112,9). Hiervan is M€ 46,9 (2015: M€ 59,4) van de universiteit en M€ 53,9 (2015: M€ 53,5) van de werkmaatschappijen. De publieke en private middelen zijn volledig gescheiden.

Gebaseerd op het verwachte verloop van de operationele kasstromen en de bijgestelde investeringsplannen, is het de verwachting dat op termijn aanvullende middelen nodig zijn.

Grafiek 5.2: Kasstromen



Exploitatie en vermogensontwikkeling

De noodzakelijke investeringen om de ambities van de EUR te realiseren, zijn in de meerjarenbegroting verwerkt. Met name door de voorinvesteringen in onderwijskwaliteit heeft de EUR in 2017 een begroting met een tekort van ca. M€ 2. Vanaf 2018 wordt een positieve begroting verwacht uitgaande van de extra Rijksbijdrage ten bedrage van M€ 6 uit het Wet studievoorschot hoger onderwijs. De werkmaatschappijen dragen voor ca. M€ 1 bij aan het resultaat.

De begroting toont een relatief stabiel batenpatroon. De eerstegeldstroom groeit, terwijl de externe baten afnemen. De Rijksbijdrage neemt toe door een verwachte hogere bekostiging mede door nieuwe opleidingen, waaronder het EUC en een tweetal joint degrees in LDE-verband (Leiden-Delft-Erasmus). De collegegelden blijven redelijk stabiel doordat er een beperktere groei in het aantal studenten wordt voorzien, mede

gebaseerd op de landelijke projecties van de studentenaantallen. De ontwikkeling van de campus vordert gestaag. Naast de buitenkant van de campus wordt ook de binnenkant aangepakt en gerenoveerd. De bouw- en verbouwactiviteiten leiden tot verhoogde afschrijvingen. De huisvestingslasten dalen t.o.v. de realisatie doordat er in 2015 een incidenteel hoge dotatie is gedaan aan de milieu- en sloopvoorziening.

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 herstructureringen. Tot aan 2016 is er sprake van stijging van de personele voorzieningen i.v.m. de herstructurering van het onderwijsservicecenter. In 2016 heeft een vrijval van verschillende voorzieningen plaatsgevonden.

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 2016;
- 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 de EUR de prestatieafspraken op tijd nakomt en de prestatiebekostiging van ruim M€ 10 behoudt;
- tevens is aangenomen dat de aftopping van de promotiepremie budgettair neutraal geschiedt;



- er is nog geen rekening gehouden met extra middelen uit het landelijk ingestelde matchingsfonds voor onderzoek;
- met ingang van 2018 is rekening gehouden met M€ 6 Rijksbijdrage uit hoofde van de Wet studievoorschot hoger onderwijs. Zoals eerder aangegeven wordt een voorinvesteringsbedrag van M€ 18 voorzien, waarvan M€ 7 in 2016 in de begroting is verwerkt en M€ 11 in 2017. Vanaf 2018 wordt een structurele uitgave verwerkt ten bedrage M€ 6;
- het collegegeld is gebaseerd op de geschatte ontwikkeling van de totale studentenpopulatie en het geschatte niveau van het collegegeld in 2017. Bij de berekening van de collegegeldinkomsten is geen rekening gehouden met de mogelijkheid om hoger collegegeld te innen voor selectieve trajecten en opleidingen, anders dan het EUC. De aannahme is dat voor de komende jaren het aantal collegegeld betalende studenten nagenoeg op het niveau van 2016 blijft. Het collegegeld stijgt beperkt vanwege de groei van het EUC;
- op basis van globale schattingen is rekening gehouden met incidentele hogere lasten voor reorganisaties en herstructureringen. Voor 2017 is een bedrag van M€ 2 gereserveerd en voor de jaren erna is een jaarlijkse reservering van M€ 1 getroffen. De genoemde bedragen komen bovenop de reservering voor reguliere rechtspositionele maatregelen ad ruim M€ 2. De bedragen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op ruwe aannames over de uitwerking van de herstructureringsactiviteiten. De werkelijke lasten kunnen zowel in totaliteit als in timing afwijken over de begrotingsjaren;
- in de begroting is een jaarlijks bedrag van M€ 17,5 gereserveerd voor strategische initiatieven. Voor 2017 is een bedrag van M€ 1,7 meer begroot dan het beschikbare budget. Dit is bedoeld om de structurele onderbesteding van het budget te beperken;
- de huisvestingslasten, en in het bijzonder de afschrijvingen, groeien gestaag met de realisatie van het huisvestingsprogramma;
- er is uitsluitend rekening gehouden met vennootschapsbelasting voor de werkmaatschappijen; uitgegaan wordt dat de subjectvrijstelling van toepassing is op de EUR.



Risicobeheersing en controlesysteem

Risicomanagement, 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. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd voor de stafafdelingen om risico's te signaleren en risicobeperkende maatregelen te implementeren.

De EUR is zich ervan bewust 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. In 2017 wordt een plan in gang gezet om het risicomanagement op de verschillende gebieden meer met elkaar te verbinden, zodat risico's (nog) meer in samenhang kunnen worden gezien. Ook wordt

het risicomanagement meer gericht op de EUR-doelstellingen.

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 besturingsfilosofie van de EUR kenmerkt zich door 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. Daarnaast is het organisatieonderdeel ook verantwoordelijk voor de interfaces met andere organisatieonderdelen. Het bewaken van het totale – integrale – resultaat en het stellen van de kaders waarbinnen de vrijheid kan gelden, vormen de hoofdverantwoordelijkheden van het CvB. Hiervoor beschikt zij over diverse beheersinstrumenten. Naast de strategische kaderstelling bestaat het systeem van interne beheersing uit reglementen en procedures die gericht zijn op het verschaffen van redelijke waarborgen, waardoor de belangrijkste risico's van de organisatie worden geïdentificeerd en de doelstellingen uit het Strategisch Plan worden gehaald; dit met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving.



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

- het Strategisch Plan 2014-2018, waarin onze langetermijn 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 IV-strategie 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 belangenverstremgeling 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 tweemaandelijks 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 ten minste 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.

1. Verandering in de Rijksbekostiging

De Rijksbijdrage is een essentiële inkomstenbron voor de EUR. De afgelopen jaren is het macrokader behoorlijk beïnvloed door de economische crisis en door overheidsbeleid, hetgeen geleid heeft tot kortingen op universiteitsmiddelen. Met de invoering van de Wet studievoorschot hoger onderwijs komen middelen vrij voor investeringen in het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.

Volgens de Strategische Agenda kan het wo rekenen op een bedrag van M€ 77 in 2018 oplopend naar M€ 175 in 2030, gericht op kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Waar de middelen als een lumpsum werden toegekend, worden er steeds vaker afspraken aan gekoppeld en worden middelen voorwaardelijk gemaakt aan het behalen van de afspraken. Eind 2015 eindigde het experiment met de prestatieafspraken. De evaluatie van de prestatieafspraken spelen in de toekomst een rol als opmaat naar mogelijke kwaliteitsafspraken. De uitkomsten hiervan kunnen belangrijke gevolgen hebben voor de Rijksbijdrage van de EUR.

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.

De bekostiging van promoties wordt met ingang van 2017 anders vormgegeven. De vaste voet voor onderzoek wordt hoger, de promotiepremies gaan met 20% omlaag. Op de langere termijn gaat dit gevolgen hebben voor de EUR omdat een groei van promoties minder oplevert dan eerder was begroot.

De verkiezingen die in 2017 worden gehouden, zullen leiden tot een nieuw kabinet. Informatie van de VSNU leverde eind 2016 reeds het beeld op dat de universiteiten er in de verkiezingsplannen van vrijwel alle politieke partijen op achteruit gaan. Of dit zich voordoet en op welke wijze is afhankelijk van de kabinetsformatie. Daartegenover staat dat er voor de Rijksbegroting 2018 ook voorstellen voor investeringen in het hoger onderwijs worden voorbereid. De EUR zal de ontwikkelingen nauwgezet volgen en erop anticiperen waar dit nodig is.

2. Ontwikkeling studentenaantallen en studieprestaties

De ontwikkeling van de studentenaantallen en van de studieprestaties zijn van buitengewoon groot belang voor de EUR. Enerzijds geeft de hoeveelheid studenten een indicatie van onze aantrekkingskracht. Anderzijds is een groot deel van het inkomen van de EUR afhankelijk van studenten en hun studieprestaties. Lange tijd werd gevreesd voor de negatieve effecten van de invoering van de Wet studievoorschot

hoger onderwijs op de studentenaantallen. De inschrijfcijfers 2016 van het wo weerspreken dit beeld vooralsnog. De demografische ontwikkelingen zijn evenwel zodanig dat voorzien wordt dat landelijke studentenaantallen na 2020 dalen. Met het aanbieden van internationale opleidingen, excellentietrajecten en activerend onderwijs wil de EUR de studentpopulatie op niveau houden, de onderwijsprestaties verbeteren en aantrekkingskracht verstevigen en behouden. Hiermee streeft de EUR naar een lagere afhankelijkheid van de eerstegeldstroom.

3. 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 EUR heeft handhaving en verbetering van de onderwijskwaliteit hoog in het vaandel staan. De afgelopen jaren heeft het onderwijsbeleid van de EUR, met het Nominaal=Normaal-concept, sterk de nadruk gelegd op het studiesucces, mede als onderdeel van de prestatieafpraak met OCW. Kwaliteit omvat evenwel meer dan studiesucces alleen. De komende jaren wordt via een aantal specifieke programma's verdere richting gegeven aan de kwaliteitsslag in het onderwijs. Zie ook het hoofdstuk Onderwijs.

4. Technologische vernieuwingen

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. zullen een grote invloed hebben op ons bedrijfsmodel. In de nieuwe EUR-strategie worden diverse projecten ter hand genomen om digitalisering in het onderwijs te exploreren.

De groeiende afhankelijkheid van informatietechnologie stelt belangrijke eisen aan continuïteit en integriteit van data- en informatiesystemen. Met de herimplementatie van het financiële systeem in 2014 is een verbetering gerealiseerd in de IT-beheerprocessen. Door een beter back-up-en recovery-proces, een operationeel continuïteits- en calamiteitenplan en een wijzigingenbeheerproces zijn de

continuïteitsrisico's van de bedrijfsvoering m.b.t. IT verminderd. In 2016 is gestart met de verankering van de nieuwe regels uit de Europese Privacy Verordening (EPV) in intern beleid, regels, procedures en systemen. Dit moet leiden tot verder uitgewerkt beleid op het gebied van informatiebeveiliging, vanuit het principe dat deze beveiliging in een universiteit proportioneel moet zijn om een goede balans te vinden tussen het beschikbaar stellen en het beheren van informatie.

5. Wetenschappelijke integriteit

Het vertrouwen in de wetenschap valt of staat met de mate waarin bij het doen van onderzoek de wetenschappelijke principes worden nageleefd. De EUR heeft een reeks van maatregelen genomen om een integere onderzoekscultuur te waarborgen. Het gaat hierbij om het verplicht stellen van een Graduate Course over academische integriteit en ethiek voor (beginnende) onderzoekers. Verder zijn er maatregelen genomen gericht op dataopslag en datamanagement. Voor de hele EUR-gemeenschap gelden de kernwaarden: professionaliteit, fair play en teamwork.

De EUR heeft mede in reactie op een aantal incidenten rond schendingen van wetenschappelijke integriteit een taskforce wetenschappelijke integriteit ingesteld. Het College voor Promoties heeft in 2015 een nieuw promotiereglement aangenomen, waarin een aantal waarborgen is opgenomen om schendingen te voorkomen. In het reglement zijn de aanbevelingen van de taskforce verwerkt. Zo zijn er onder het nieuwe reglement voor promovendi altijd twee begeleiders. Ook is in het vervolg een plagiaatscan verplicht voor concept-proefschriften.

6. Rechtmatigheid

Doelmatig, rechtmatig en duurzaam inkopen is een prioriteit van de EUR. In 2014 is daartoe het inkoopbeleidsplan aangescherpt. 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 controletolerantie

zoals vastgelegd in het controleprotocol van OCW.

De inkoop die de EUR heeft gedaan volgens de geldende (Europese) richtlijnen worden als rechtmatig bestempeld. De EUR streeft ernaar haar inkoop gewettigd te doen en stuurt hier gericht op. Contracttermijnen worden gemonitord zodat aanbestedingen tijdig kunnen worden ingezet. De rechtmatigheid van de EUR is in de afgelopen jaren verbeterd. In 2016 is deze opgaande trend echter omgebogen en zijn de prestaties van de EUR op dit onderwerp verslechterd. Rechtmatigheid is dan ook wederom een belangrijk aandachtspunt de komende jaren.

De EUR kent geen centrale inkoopfunctie. Gekozen is voor het model van gecoördineerd inkoop, waarbij de inkoopverantwoordelijkheid bij de betreffende manager ligt. Daarnaast ziet een Tenderboard toe op de te kiezen inkoop- en risicobeheersingsstrategie. Recentelijk heeft de EUR in het kader van doelmatig inkoop de bedragen voor inkoopopdrachten onder de drempelwaarden voor Europees aanbesteden aangepast en in lijn gebracht met de bedragen conform de gids proportionaliteit, die onderdeel is van de implementatie van de Aanbestedingswet 2012.

7. Ontwikkeling projectenportefeuille

In 2011 is het Kabinet gestart met het stimuleren van publiek-private samenwerking in een aantal

sectoren waarin Nederland een krachtige economie kent. NWO, KNAW en de instituten voor toegepast onderzoek hebben de opdracht gekregen om uit hun budgetten M€ 600 aan de topsectoren bij te dragen, waardoor er minder geld beschikbaar is voor de vrije competitie. Ook Horizon 2020 kent een grote overlap met de thema's van de topsectoren.

Dit vormt een risico voor de EUR, die minder aan topsectoren gerelateerde disciplines kent. Een belangrijk element van de nieuwe EUR-strategie is gericht op het verminderen van de afhankelijkheid van de eerstegeldstroom door het verhogen van de externe (project-) inkomsten. Mede om de kansen op externe onderzoeksfinanciering te verhogen, stimuleert de EUR vorming van strategische allianties met externe partners, de samenwerking in LDE-verband en (inter)nationale netwerken.

Tegelijkertijd worden interne maatregelen genomen voor betere onderzoeks-ondersteuning via de oprichting van een Research Support Office en wordt gewerkt aan verbetering van de projectbeheersing. Financieel projectbeheer wordt sinds 2014 ondersteund door SAP.

8. Kosten van vastgoed

De campus is qua vastgoed sterk in ontwikkeling. Veel gebouwen en installaties zijn (nagenoeg) volledig afgeschreven,





zowel economisch als technisch. De vastgoedontwikkeling is dienend aan de rol die de campus speelt in het opleidingsbeleid van de EUR. Per saldo leidt dit tot mindere vierkante meters vastgoed, waarvan een relatief groter deel dan nu hoogwaardig wordt ingericht voor studiefaciliteiten. Door de investeringen die hiermee gepaard gaan, stijgen de vaste lasten van onze instelling gestaag. De EUR voorziet dat de totale huisvestingskosten van Woudestein tot 2022 zullen stijgen naar M€ 36. Dit is een stijging van ruim 50% in ca.10 jaar tijd. Afgesproken is de netto-huisvestingskosten niet te laten uitstijgen boven de 13% van de inkomsten. Deze grens wordt nauwkeurig bewaakt en is leidend bij nieuwe investeringsbeslissingen. Periodiek wordt het meerjareninvesterings- en onderhoudsprogramma geactualiseerd. Elke investeringsbeslissing wordt integraal inclusief onderhoudskosten doorgerekend op structurele lasten. Het meerjareninvesteringsprogramma wordt per project uitgevoerd. Bovendien zijn in het plan diverse go/no-go momenten ingebouwd. Elk project kent een eigen projectbegroting die vooraf bestuurlijke goedkeuring behoeft. Een separate stuurgroep, voorgezeten door een lid van het CvB, monitort de operationele en financiële voortgang.

Naast de lasten van vastgoed is ook de waardeontwikkeling ervan belangrijk. De waarde van het universitair vastgoed hangt in

belangrijk mate samen met de mate waarin deze benut wordt voor het onderwijs- en onderzoeksproces. Jaarlijks wordt a.d.h.v. aantallen studenten en medewerkers beoordeeld of er aanwijzingen zijn voor belangrijke wijzigingen. Structurele dalingen worden op dit moment niet voorzien. Aanvullend wordt de boekwaarde vergeleken met de WOZ- en verzekeringswaarde. Deze liggen ver boven de huidige boekwaarde.

9. Datalek/cybercrime

De EUR was in 2016 slachtoffer van cybercrime: er ontstond een datalek. Daarmee is duidelijk geworden dat ook de EUR kwetsbaar is voor dergelijke aanvallen. Dit specifieke incident werd afgehandeld door het Crisis Management Team. Vóór het incident was al een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld met de opdracht deze taak op te zetten en structureel te borgen. Dit krijgt in 2017 een vervolg. Daarnaast zijn specifieke maatregelen genomen in het IT netwerk van de EUR om ervoor te zorgen dat de veiligheid op korte termijn wordt geoptimaliseerd. Op langere termijn worden meer structurele maatregelen genomen als onderdeel van een traject om de IT-veiligheid (in organisatie en techniek) verder op orde te brengen en te garanderen.

Bijzondere elementen notitie helderheid

- De EUR heeft 729 studenten financiële ondersteuning verleend uit het profileringsfonds voor een totaalbedrag van k€ 1.396. Hiervan hebben 482 studenten financiële ondersteuning gekregen vanwege bestuursactiviteiten, 5 studenten vanwege maatschappelijke activiteiten, 65 vanwege persoonlijke omstandigheden en 74 studenten in het kader van excellentie. De 729 studenten bestaan uit 582 EER-studenten en 147 niet-EER-studenten.
- 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 RvT. Aanvullend zijn in de Audit Committee de volgende onderwerpen behandeld:

Accountantsverslag

Het Audit Committee heeft in mei 2016 het verslag van de externe accountant over de jaarrekening besproken. Dit in aanwezigheid en met toelichting van de door de RvT benoemde externe accountant.

Financiële voortgangsrapportages

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

Bestuursinformatie en bestuurdersportal

In het verslagjaar is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van management informatie op bestuurlijk niveau en aan het beschikbaar stellen ervan via een digitale bestuurdersportal. In de Audit Committee van maart is een presentatie gegeven van de bestuurdersportal.

Aanpassing Treasury Statuut

Het Treasury Statuut diende in 2016 geactualiseerd te worden om per 1 januari 2017 te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. De aanpassingen zijn besproken met de Audit Committee. In aanloop naar de begroting is de voorgenomen werkwijze van de EUR inzake de implementatie van het instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting besproken en afgestemd met de Audit Committee.

Aanstelling nieuwe controlerend accountant

In 2016 heeft de EUR de werkzaamheden van de accountant aanbesteed. Een nieuwe accountant is aangesteld. Het Audit Committee heeft kennisgenomen van de onafhankelijkheidsevaluatie van de nieuwe accountant en de daarmee verband houdende maatregelen en het feit dat twee nevenfuncties zijn beëindigd. Hierbij is geconcludeerd dat de integriteit, objectiviteit, onpartijdigheid en professioneel kritische instelling van de accountant zijn gewaarborgd. De eerste bevindingen van de nieuwe accountant zijn met het Audit Committee besproken.

Voortgang CiO III

De campus wordt herontwikkeld onder de naam Campus in Ontwikkeling (CiO). De derde fase is van start gegaan. In de Audit Committee is de (financiële) voortgang van dit project besproken.

IT Basis op orde

De EUR heeft een plan opgesteld op de basisvoorzieningen van de IT verder op orde te brengen. Daarvoor zijn maatregelen geformuleerd voor de techniek en de organisatie van de IT. In de Audit Committee is de voortgang van deze plannen aan de orde geweest.

Financiën op orde

De Audit Committee heeft ook gesproken over het verder op orde brengen van de financiële administratie. De bevindingen van de nieuwe accountant zijn mede input geweest om afspraken te maken over de verdere verbetering van de financiële administratie.

IT security

Het datalek dat zich op de EUR heeft voorgedaan, is mede aanleiding geweest om het onderwerp van IT security hoog op de agenda te zetten. In de Audit Committee is gesproken over de maatregelen die zijn genomen om de gevolgen van het datalek te beperken en om lekken structureel te voorkomen.



Deel II
Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2016 na resultaatbestemming

in M€		2016	2015
1.	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	6,0	7,0
1.2	Materiële vaste activa	265,8	241,2
1.3	Financiële vaste activa	3,1	3,7
	Totaal vaste activa	274,9	251,9
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	0,1	0,1
1.5	Vorderingen	37,5	31,6
1.6	Liquide middelen	98,3	112,9
	Totaal vlottende activa	135,9	144,6
	Totaal activa	410,8	396,5
2.	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	275,2	248,3
2.2	Voorzieningen	21,6	26,4
2.3	Langlopende schulden	9,3	9,5
2.4	Kortlopende schulden	104,7	112,3
	Totaal passiva	410,8	396,5

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2016

in M€		Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	272,6	261,8	258,3
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	53,9	53,0	49,3
3.3	Baten werk i.o.v. derden	177,0	157,1	177,8
3.4	Overige baten	86,3	83,0	68,7
	Totaal baten	589,8	554,9	554,1
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	367,7	366,5	358,4
4.2	Afschrijvingen	50,8	32,4	29,6
4.3	Huisvestingslasten	31,9	31,7	43,5
4.4	Overige lasten	121,8	128,2	106,4
	Totaal lasten	572,2	558,8	537,9
	Saldo baten en lasten	17,6	-3,9	16,2
5.	Financiële baten en lasten	10,0	0,6	1,7
6.	Belastingen	-0,3	-0,2	-
	Resultaat	27,3	-3,5	17,9
7.	Resultaat aandeel van derden	0,2	4,4	4,7
	Nettoresultaat	27,1	-7,9	13,2

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

in M€	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	17,6	16,2
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
Aanpassingen voor afschrijvingen	19,7	13,2
Toename (afname) van voorzieningen	-4,8	3,0
Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	-0,2	-
	14,7	16,2
Veranderingen in werkkapitaal Veranderingen in werkkapitaal		
Afname (toename) van kortlopende vorderingen	-5,9	-
Toename (afname) van kortlopende schulden	-7,6	11,6
	-13,5	11,6
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18,8	44,0
Ontvangen interest	0,1	0,7
Betaalde interest	0,1	0,2
Mutaties overige financiële vaste activa	10,0	1,2
Betaalde winstbelasting	0,3	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	28,5	45,7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van immateriële vaste activa	0,1	0,1
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van immateriële vaste activa	-	0,1
Verwerving van materiële vaste activa	43,0	31,7
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa	-	2,0
Toename (afname) leningen aan OCW en EZ	-0,6	-0,5
Toename (afname) overige financiële vaste activa	-	0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-42,5	-29,3
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Toename langlopende schulden	0,2	0,3
Aflossing langlopende schulden	0,4	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-0,2	0,3
Overige balansmutaties	-0,4	-5,0
Toename (afname) van liquide middelen	-14,6	11,7
Stand liquide middelen per 1 januari	112,9	101,2
Stand liquide middelen per 31 december	98,3	112,9
Mutatie liquide middelen	-14,6	11,7

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 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

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 zijn de volgende rechtspersonen opgenomen:

- Neurasmus B.V.
- Erasmus Pharma B.V.
- Medical Oncology Research B.V.
- MI&EUR B.V.
- Erasmus Epidemiology Resources B.V.
- Sophia Research B.V.
- Thoraxcentrum Research B.V.
- ViroNovative B.V.
- Eurza Arbo B.V.
- Nano4Therapy B.V.
- DiabetesStation B.V.
- AgenD B.V.
- Erasmus MC Ameland B.V.
- Erasmus MC Schiermonnikoog B.V.
- Erasmus MC Holding 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.

Schattingswijzigingen

- Op de personele voorzieningen die een looptijd hebben van korter dan 7 jaar. Daar de verplichting van de personele voorzieningen over het algemeen niet langer is dan 7 jaar, is gekozen voor de disconteringsvoet van schatkistbankieren en deze is 0% (2015: 1,49%). Als gevolg van deze schattingswijziging is de totale vrijval op de personele voorzieningen in het jaar 2016 M€ 0,3 hoger dan wanneer de schattingswijziging niet zou zijn uitgevoerd.
- Op de milieuvoorziening is een schattingswijziging doorgevoerd wat een vrijval tot gevolg heeft van M€ 2,2. In 2015 is voor alle gebouwen een opslagpercentage gebruik in verband met verwachte nieuwe regelgeving. In 2016 is per gebouw beoordeeld of de kosten zullen stijgen ten gevolge van deze regelgeving. De nieuwe regelgeving stelt nieuwe eisen aan de methode van verwijdering van asbest. In tegenstelling tot 2015 is in 2016 besloten om alleen een opslag voor onvoorziene kosten te hanteren op die gebouwen waar de asbestverwijdering complex is.
- N.a.v. een versnelde afschrijving op huisvestingscomponenten in verband met renovatie zoals opgenomen in CiO fase 3 (extra last van M€ 3,2).

Deze schattingswijzigingen zijn (in 2016) conform RJ 145 in de winst en verliesrekening verwerkt. De schattingswijzigingen leiden tot de volgende wijzigingen in de enkelvoudige eindbalans 2016.

	Ultimo 2016 oorspronkelijk	Schattingswijziging	Ultimo 2016 na wijziging
Personeelsvoorzieningen	11,8	0,5	12,3
Milieu voorziening	9,2	-2,2	7,0
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14,6	3,2	17,8

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.

Foutenherstel

In lijn met RJ 150 corrigeert de EUR fouten in de jaarrekening 2016 en in de vergelijkende cijfers

(2015). Deze worden in de jaarrekening als fouterstel doorgevoerd. Dit wordt hieronder toegelicht.

WNT-verantwoording

Betreft WNT-verantwoording over 2015 met betrekking tot 'Niet-topfunctionarissen'. Door het ontbreken van valuteringsverlofdagen zijn van de hierna genoemde personen met totaal aan bezoldiging binnen het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2015 van € 178.000 niet opgenomen in de opgave WNT. Door deze onvolledigheid zijn in volgende tabel deze gegevens alsnog opgenomen als toevoeging aan de WNT-opgave over 2015. Deze hertoetsing leidt niet tot (wijzigingen in) onverschuldigde betalingen.

Functie	Omvang dienstverband in FTE	Aanvang functie- vervulling in 2015	Einde functie- vervulling in 2015	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkosten- vergoedingen	Voorzieningen beloning betaal- baar op termijn	Totaal	Herkend WNT maximum	Verplichte motivering
Hoogleraar	1	01-01-15	31-12-15	163.676	-	16.325	180.001	178.000	Gratificatie, verkoop verlof
Hoogleraar	1	01-01-15	31-12-15	164.741	-	16.451	181.192	178.000	Werk voor derden, verkoop verlof
Hoogleraar	1	01-01-15	31-12-15	165.903	-	15.831	181.734	178.000	Werk voor derden, verkoop verlof
Hoogleraar	1	01-01-15	31-12-15	164.490	-	16.007	180.497	178.000	Werk voor derden, gratificatie, verkoop verlof
Secretaris	1	01-01-15	31-12-15	160.315	6.250	15.512	182.077	178.000	Gratificatie, proportioneel ambtsjub, i.v.m. ontslag 19 mnd afrekening VT, verkoop verlof

Deelname in groepsmaatschappijen

De fouten betreffen de deelname in 2 stichtingen totaal M€ 0,9, die ten onrechte als deelname in groepsmaatschappijen waren verwerkt. De fout is in de post financiële vaste activa gecorrigeerd. Via de winst en verliesrekening 2016 is het saldo van het eigen vermogen aangepast. De vergelijkende cijfers (2015) ondervinden eenzelfde aanpassing. Het foutenherstel leidt tot de volgende aanpassingen in de enkelvoudige eindbalansen van 2015 en 2016.

	Ultimo 2016 oor- spronkelijk	Herstel deel- nemingen	Ultimo 2016 na fout- herstel	Ultimo 2015 oor- spronkelijk	Herstel deel- nemingen	Ultimo 2015 na fout- herstel
Financiële vaste activa – Deeln. in groepsmaatschappijen	35,8	-0,9	34,9	35,5	-1,0	34,5
Eigen vermogen – Andere wettelijke reserves	1,1	-0,9	0,2	1,1	-1,0	0,1
Resultaat deelnemingen	1,8	0,1	1,9	4,6	-0,1	4,5

Het foutenherstel leidt tot de volgende aanpassingen in de enkelvoudige beginbalansen van 2015 en 2016.

	Begin 2016 oor- spronkelijk	Herstel deel- nemingen	Begin 2016 na fout- herstel	Begin 2015 oor- spronkelijk	Herstel deel- nemingen	Begin 2015 na fout- herstel
Financiële vaste activa – Deeln. in groepsmaatschappijen	35,5	-1,0	34,5	33,2	-0,9	32,3
Eigen vermogen – Andere wettelijke reserves	1,1	-1,0	0,1	1,1	-0,9	0,2
Resultaat deelnemingen	4,6	-0,1	4,5	1,8	-0,1	1,7

Financial lease

In boekjaar 2016 is vastgesteld dat een gehuurde onderwijslocatie van het Erasmus University College (EUC) zich kenmerkt als een financial lease constructie in plaats van huurlasten. De EUR heeft een berekening gemaakt van de bepaling van de contante waarde van de financial lease en de daarbij behorende leaseverplichting. Het fouterstel heeft retrospectief plaatsgevonden met aanpassing van de vergelijkende cijfers. Aanpassingen als gevolg van deze fouterstel resulteert in het volgende verloop van de eindbalansen 2016 en 2015 (enkelvoudig). Deze fouterstel heeft geen effect op het vermogen en het resultaat.

	Ultimo 2016 oorspronkelijk	Herstel financial lease	Ultimo 2016 na fout-herstel	Ultimo 2015 oorspronkelijk	Herstel financial lease	Ultimo 2015 na fout-herstel
Materiële vaste activa - Gebouwen en terreinen (boekwaarde)	199,7	8,9	208,6	194,4	9,1	203,5
Langlopende schulden - Lease verplichtingen aan gemeenten	0,6	8,7	9,3	0,6	8,9	9,5
Kortlopende schulden - Schulden aan gemeenten	-	0,2	0,2	-	0,2	0,2
Lasten - Afschrijvingen op materiële vaste activa	17,6	0,2	17,8	13,5	0,4	13,9
Lasten - Huisvestingslasten - Huur	3,1	-0,3	2,8	2,8	-0,6	2,2
Financiële baten en lasten - Rentelasten	-	0,1	0,1	-	0,2	0,2

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groeps- maatschappijen 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 en de bedrijfswaarde.

Immateriële vaste activa

De kosten van aanschaf en implementatie van universitaire administratieve systemen worden als immateriële activa geactiveerd. Ook zelf ontwikkelde immateriële activa worden geactiveerd. Voor het nog niet afgeschreven deel van de zelfontwikkelde immateriële 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 3 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 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 aan-schaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Inventaris, apparatuur (incl. 1^e inrichting)

De EUR hanteert een activeringsgrens voor een roerend goed met een aanschafwaarde van meer dan k€ 15,0. De afschrijvingstermijn is afhankelijk van de soort investering en varieert van 3 tot 12 jaar.

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 stem-rechten.

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 vervolgwaaarding 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 markttrent. 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 rechtspositioneel. De uitzondering t.b.v. de voorziening ambtsjubilea kunnen op betrouwbare wijze worden vastgesteld. De voorziening wordt

gewaardeerd tegen de contante waarde. Er heeft een schattingswijziging plaatsgevonden met betrekking tot 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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

De Rijksbijdrage (lumpsum) wordt tegen reële waarde op basis van de jaarlijkse toekenning in de baten opgenomen.

College- en cursusgelden

De collegegelden worden tegen de reële waarde in de baten opgenomen en toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden tegen de reële waarde en naar rato van de geleverde prestaties opgenomen in de baten. Dat wil zeggen dat het verantwoorde bedrag is gebaseerd op de 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, verkoop van onderwijsmateriaal, 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€ 6,0 – (2015: M€ 7,0)

	Ontwikkelingskosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	0,3	9,0	0,1	9,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,3	-2,1	-	-2,4
Boekwaarde 1 januari 2016	-	6,9	0,1	7,0
Investeringen	-	0,1	-	0,1
Desinvesteringen	-	-0,2	-	-0,2
Mutatie	-	0,2	-0,1	0,1
Afschrijvingen	-	-1,2	-	-1,2
Afschrijving op desinvestering	-	0,2	-	0,2
Aanschafprijs	0,3	9,1	-	9,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,3	-3,1	-	-3,4
Boekwaarde 31 december 2016	-	6,0	-	6,0

1.2 Materiële vaste activa

M€ 265,8 – (2015: M€ 241,2)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1e inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	368,9	27,0	25,2	421,1
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-161,5	-18,4	-	-179,9
Boekwaarde 1 januari 2016	207,4	8,6	25,2	241,2
Investeringen	0,1	2,3	40,6	43,0
Desinvesteringen	-40,6	-2,5	-	-43,1
Mutatie	19,1	2,3	-21,3	0,1
Afschrijvingen	-14,4	-4,1	-	-18,5
Afschrijving op desinvestering	40,6	2,5	-	43,1
Aanschafprijs	347,5	29,1	44,5	421,1
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-135,3	-20,0	-	-155,3
Boekwaarde 31 december 2016	212,2	9,1	44,5	265,8

De kosten van 'eerste inrichting' zijn opgenomen onder 'inventaris en apparatuur'.

In 2016 is met beschikingsnummer ELENA-2013-056 door de EU vanuit de EIB (Europese Investeringsbank) een investeringssubsidie ELENA toegekend voor een totaal bedrag M€ 3,1 waarvan als maximum vergoeding 90% (= M€ 2,8). In 2016 is een bedrag ad M€ 1,1 aan voorschot ontvangen waarvan M€ 0,8 is toegekend aan lopende investeringsprojecten.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie (in M€):

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	272,4	2015	433,7	2016
Bedrijfsuitrusting en inventaris			99,2	2016
Boeken / mediacollectie			54,6	2016

1.3 Financiële vaste activa

M€ 3,1 – (2015: M€ 3,7)

	Boekwaarde 1 jan.2016	Invest. en verstr. leningen	Desinvest.en afgel.leningen	Boekwaarde 31 dec.2016
1.3.1 Vorderingen op andere deelnemingen ¹	0,1	-	-	0,1
1.3.2 Vorderingen op OCW ²	3,5	-	-0,6	2,9
1.3.5 Overige vorderingen ³	0,1	-	-	0,1
	3,7	-	-0,6	3,1

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

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

³Lening aan studenten ISS.

Vlottende activa

1.4 Voorraden

M€ 0,1 – (2015: M€ 0,1)

	2016	2015
Gebruiksgoederen	0,1	0,1

1.5 Vorderingen

M€ 37,5 – (2015: M€ 31,6)

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

	2016	2015
Debiteuren	14,4	14,6
OCW ¹	1,4	1,5
Studenten / deelnemers / cursisten	1,1	1,5
Waardering onderhanden werk	4,8	4,8
Overige vorderingen	0,3	0,2
Voorzienen wegens oninbaarheid	-1,2	-1,7
	20,8	20,9
Vooruitbetaalde kosten	5,9	5,3
Verstekte voorschotten	0,5	0,5
Overige overlopende activa	10,3	4,9
	16,7	10,7
	37,5	31,6

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,8 (2015: M€ 0,9) en bama-compensatie M€ 0,6 (2015: M€ 0,6).
Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

1.6 Liquide middelen

M€ 98,3 – (2015: M€ 112,9)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

	2016	2015
Kasmiddelen	0,1	-
Tegoeden op bankrekeningen	75,9	112,9
Schatkistbankieren	22,3	-
	98,3	112,9

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2.1 Eigen vermogen

M€ 275,2 – (2015: M€ 248,3)

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

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. 2016	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2016
Algemene reserve	97,8	-10,7	25,2	112,3
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	25,5	9,7	-	35,2
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,4	-	-	2,4
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	10,5	2,2	0,1	12,8
	114,6	11,9	0,1	126,6
Bestemmingsreserve (privaat)				
EUR Holding BV	25,1	-1,5	1,3	24,9
Rotterdam School of Management BV	9,3	0,1	0,5	9,9
	34,4	-1,4	1,8	34,8
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,4	-	-	0,4
Andere wettelijke reserves				
EUR Holding BV	0,1	-	0,1	0,2
Erasmus Sport Centrum	0,8	-	-	0,8
ECSP	0,2	-	-0,1	0,1
	1,1	-	-	1,1
	248,3	-0,2	27,1	275,2

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

De saldi vermeld in de kolom mutatie heeft o.a. betrekking op:

- bijstelling bestemde reserves strategische ruimte M€ 9,7 en overige reserveringen M€ 2,3 t.l.v. de algemene reserve;
- dividenduitkering door EUR Holding BV aan de EUR ad M€ 1,4.

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. 2016	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2016
Enkelvoudige vermogen	247,3	-0,2	27,2	274,3
Erasmus Sport Centrum	0,8	-	-	0,8
ECSP	0,2	-	-0,1	0,1
Geconsolideerde vermogen	248,3	-0,2	27,1	275,2

2.2 Voorzieningen

M€ 21,6 – (2015: M€ 26,4)

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Personeels- voorzieningen	Voorziening verlieslatende contracten	Milieu voorziening	Sloop voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2016	14,7	0,4	9,2	2,1	26,4
Dotaties	4,3	0,2	0,8	-	5,3
Verandering discon- teringsvoet / oprenting	0,5	-	-	-	0,5
Vrijval	-3,7	-0,1	-2,2	-0,3	-6,3
Onttrekkingen	-3,5	-	-0,8	-	-4,3
Stand per 31 december 2016	12,3	0,5	7,0	1,8	21,6
Kortlopende deel < 1 jaar	3,9	0,4	0,1	-	4,4
Langlopende deel > 1 jaar	8,4	0,1	6,9	1,8	17,2

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2016	Dotatie	Veran- dering disc. voet / opren- ting	Vrijval	Ont- trekking	Stand per 31 dec. 2016	Kortl. deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 jaar
Werkloosheids- bijdragen	2,3	1,8	-	-	-1,8	2,3	0,8	1,5
Soc.beleid, reorganisatie en rechtsponeel	6,5	1,0	0,2	-3,1	-1,1	3,5	1,3	2,2
Verlof sparen en sabbatical leave	3,5	0,9	-	-0,6	-0,3	3,5	1,3	2,2
Jubileumvoorziening	2,4	0,3	0,3	-	-0,3	2,7	0,2	2,5
Overige (Fiscale naheffing)	-	0,3	-	-	-	0,3	0,3	-
	14,7	4,3	0,5	-3,7	-3,5	12,3	3,9	8,4

Op langjarige personele verplichtingen is een disconteringsvoet van 0,7% (2015: 1,49%) opgenomen. De onder overige opgenomen voorziening heeft betrekking op Fiscale naheffing en wordt afgewikkeld in 2017.

2.3 Langlopende schulden

M€ 9,3 – (2015: M€ 9,5)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2016	8,9	0,6	9,5
Mutatie	-0,2	-	-0,2
Langlopend per 31 december 2016	8,7	0,6	9,3
Looptijd > 5 jaar	7,5	0,6	8,1

Overige langlopende schulden

OZSE

Tot en met 2017 is de EUR penvoerder voor OZSE. Het vermogen van OZSE ad M€ 0,2 is als zodanig overgeheveld naar kortlopende schulden.

Tinbergen Instituut

De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2016 M€ 0,6. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 104,7 – (2015: M€ 112,3)

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

	2016		2015	
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	19,3		18,9	
Crediteuren	9,4		12,1	
Belastingen en premies soc.verzekeringen	1,5		10,6	
Schulden terzake van pensioenen	1,9		1,9	
Schulden aan gemeenten	0,2		0,2	
Overige kortlopende schulden	0,4		0,9	
		32,7		44,6
Vooruitontvangen college- en les gelden	34,0		31,4	
Vooruitontvangen baten	5,8		6,4	
Vakantiegeld en -dagen	12,6		12,2	
Nog te betalen kosten ²	13,5		11,5	
Overige overlopende passiva	6,1		6,2	
		72,0		67,7
		104,7		112,3

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

² Onder nog te betalen kosten is een saldo aan nog te betalen huisvestingslasten M€ 5,5 (2015 M€ 3,8) opgenomen.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule – Uitgebreid gespecificeerd:

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangst in 2016	Totale kosten 2016	Strand ultimo 2016
Subsidie Flipping the Master	705AO-3543	01-05-2015	100.000	20.000	0	100.000

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

De EUR heeft diverse huurovereenkomsten met externe partijen. Het totale recht betreft M€ 3,0.

Niet verwerkte verplichtingen

Garanties

- In de samenwerkingsovereenkomst met Samenwerking Short Stay (SSH) Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 31 juli 2023 voor k€ 120 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 matchen voor een totaalbedrag van k€ 500 verdeeld over vier jaar.
- ECE BV heeft per 29 september 2014 een bankgarantie gesteld van k€ 30 voor de exclusieve drankenafname-/bruikleenovereenkomst terzake een door Bavaria in bruikleen verstrekte barmeubel. De bankgarantie vervalt indien de vennootschap 500HL pilsener bij Bavaria heeft afgenomen.
- 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 k€ 631.

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 k€ 1.514.
- Door de EUR is een leveringsovereenkomst afgesloten met GDF SUEZ Nederland N.V. omtrent de levering van elektriciteit. De jaarlijkse kosten zijn k€ 1.300.

- Door de EUR is voor schoonmaakwerkzaamheden een contract afgesloten met Asito B.V. De jaarlijkse kosten zijn M€ 3,5.
- De EUR heeft zich voor M€ 2,4 aan overige niet in de balans opgenomen verplichtingen vastgelegd.
- De EUR heeft overeenkomsten afgesloten in het kader van Europese aanbesteding voor Accountantsdienstverlening, Afvalinzameling en –verwerking, Beveiliging, Broker ICT Inhuurplaza, Centrale reprovvoorziening, Cateringdienstverlening, Drukkerwerk, Executive Personenvervoer, Huur multifunctionele printers, Identity en acces management, Intermediair Boeken, Kantoorartikelen, Kantoormeubilair, Kopieer en printpapier, Levering van audiovisuele middelen, Levering van energie, Netwerkkomponenten, Onderwijsroostering- en zaalplanning applicatie, Online advertising en Search Engine Optimization, Parkeermanagementsysteem, Park Noord, Postdiensten, Programmanagement Campus in Ontwikkeling II, Renovatie B-gebouw, Research Information System, Servers en Storage, Student Informatiesysteem, Werkplekapparatuur, printers en randapparatuur, Telefoniediensten, verbouwing, uitbreiding en herinrichting L-gebouw, Verhuizingen, Vormgeving en DTP, Warme dranken voorziening.
- De EUR heeft ultimo 2016 voor M€ 7,8 aan investeringsverplichtingen uitstaan.
- Door IHS is met E-Confluence, India, een Service level overeenkomst afgesloten ten behoeve van de werving van studenten. De overeenkomst loopt tot 1 oktober 2017. De vaste kosten bedragen ongeveer k€ 18 per jaar. Daarnaast geldt een percentage voor succesvolle activiteiten.

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurovereenkomsten

- EUR Holding BV is voor k€ 776 verplichtingen aangegaan bestaande uit huisvesting k€ 770 en voor k€ 6 aan apparatuur.

Licentieovereenkomsten

- De Universiteitsbibliotheek is verplichtingen aangegaan inzake software- en uitgeverslicenties met een resterende verplichting ultimo 2016 van k€ 605.
- Het USC-ITS en de ABD zijn verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties met een resterende verplichting ultimo 2016 van M€ 1,7.

Fiscale eenheid

- EUR Holding BV is samen met haar werkmatschappijen 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.

Bedragen (x € 1.000)	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2016
Rechten	1.430	1.570	-	3.000
Garanties	286	1.475	120	1.881
Huur huisvesting	1.386	3.888	3.334	8.608
Huur apparatuur	52	49	18	119
Softwarelicenties	1.052	616	-	1.668
Uitgeverslicenties	-	592	13	605
Investerings	5.335	2.501	-	7.836
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	7.588	6.694	256	14.538
Totaal verplichtingen	15.413	14.340	3.621	33.374

Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 272,6 – (2015: M€ 258,3)

	2016	2015
Rijksbijdrage OCW	362,8	342,9
Overige subsidies OCW	-	0,1
Af: inkomensoverdracht van rijksbijdragen	-90,2	-84,7
	272,6	258,3

De door het departement toegekende Rijksbijdrage 2016 bedroeg M€ 363,6. 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 M€ 0,2. Op de rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 90,2.

Onder de Rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 10,4 (2015 M€ 9,6) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 53,9 – (2015: M€ 49,3)

	2016	2015
Collegegelden	53,9	49,3

Het collegegeld laat t.o.v. 2015 een stijging zien van M€ 4,6 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€ 177,0 – (2015: M€ 177,8)

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

	2016		2015	
Contractonderwijs		46,2		45,1
Contractonderzoek;				
Overige non-profit organisaties	27,0		27,7	
Bedrijven en overig	21,7		25,6	
Nationale overheden	15,5		17,0	
Internationale organisaties;	28,9		24,0	
NWO (excl. ZonMw)	25,6		25,4	
		118,7		119,7
Overige		12,1		13,0
		177,0		177,8

In de baten uit contractonderzoek is M€ 6,5 (2015: M€ 6,8) begrepen voor overdrachten aan partners in programma's waarbij de EUR optreedt als penvoerder voor rekening en risico van de EUR en beursbetalingen in het kader van uitwisselingsprogramma's.

3.4 Overige baten

M€ 86,3 – (2015: M€ 68,7)

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

	2016		2015	
Verhuur		4,8		5,2
Detachering personeel		5,1		5,7
Schenking		0,7		0,2
Sponsoring		0,4		0,4
Deelnemerbijdragen		1,1		0,7
Studentenbijdragen		2,2		1,2
Catering		0,4		-
Overige		71,6		55,3
		86,3		68,7

	2016		2015	
Pro Rata BTW		7,6		0,4
Bijdragen van derden ¹		59,8		50,3
Opbrengst uit dienstverlening		2,0		2,2
Overige		2,2		2,4
		71,6		55,3

¹ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 59,8 (2015: M€ 50,3) heeft voor M€ 55,7 (2015: M€ 44,4) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 25,0 van haar ontvangen rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord. In 2016 heeft een boekwinst van M€ 10,0 plaatsgevonden op de verkoop van de deelneming Harbour Antibodies BV van Erasmus MC.

4.1 Personeelkosten

M€ 367,7 – (2015: M€ 358,4)

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

	2016	2015
Lonen en salarissen	260,4	252,1
Sociale lasten	30,7	29,6
Pensioenlasten ¹	29,9	30,5
	321,0	312,2
Dotatie personele voorzieningen ²	1,3	5,7
Personeel niet in loondienst	26,7	25,3
Overig	20,6	16,9
	48,6	47,9
Af: uitkeringen	-1,9	-1,7
	367,7	358,4

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 96,6%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2016 was 91,5%.

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

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2016	2015
WP	1.278,3	1.247,5
OBP	814,2	804,0
Sub-totaal	2.092,5	2.051,5
EUR-BV's	341,1	323,8
Personeel Erasmus MC (niet in dienst van de EUR)	2.002,5	2.030,1
Totaal	4.436,0	4.405,4

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€ 50,8 – (2015: M€ 29,6)

	2016		2015	
Immateriële vaste activa		1,2		1,1
Materiële vaste activa*		49,6		28,5
		50,8		29,6

* Hieronder is een bedrag van M€ 25,1 en M€ 6,0 voor afschrijving gebouwen respectievelijk apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

4.3 Huisvestingslasten

M€ 31,9 – (2015: M€ 43,5)

	2016		2015	
Huur		4,1		3,6
Verzekeringen		0,2		0,2
Onderhoud		7,2		5,8
Energie en water		7,0		7,9
Schoonmaakkosten		3,2		5,4
Belastingen en heffingen		2,9		2,9
Dotatie onderhoudsvoorziening		-1,7		12,2
Overige		9,0		5,5
		31,9		43,5

Specificatie huisvestingslasten - dotatie voorzieningen	2016		2015	
Milieuverplichtingen en -risico's		-1,4		11,7
Sloopvoorziening		-0,3		0,5
		-1,7		12,2

Specificatie huisvestingslasten - overige	2016		2015	
Bewaking en beveiliging		1,6		1,6
Overig		7,4		3,9
		9,0		5,5

4.4 Overige lasten

M€ 121,8 – (2015: M€ 106,4)

	2016		2015	
Administratie- en beheerskosten		0,9		0,7
Inventaris en apparatuur		5,8		6,5
Dotatie overige voorzieningen ¹		-0,2		0,7
Overige ²		115,3		98,5
		<u>121,8</u>		<u>106,4</u>

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 0,3 neg. van het Erasmus MC opgenomen.

² Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 115,3 (2015: M€ 98,5) heeft voor M€ 40,0 (2015: M€ 32,8) betrekking op uitgaven Erasmus MC. In 2016 heeft een afwaardering van M€ 16,1 plaatsgevonden op BSL3 laboratorium. Deloitte heeft in het 1ste halfjaar van 2016 voor k€ 229,9 aan overige niet-controlediensten verleend.

Specificatie overige lasten - overige	2016		2015	
Gebruik- en verbruiksgoederen		12,3		10,5
Subsidies		22,4		15,1
Reis- en verblijfskosten		5,6		5,7
Uitbestede werkzaamheden		11,5		12,2
Algemene kosten		47,9		39,6
Boeken, tijdschriften e.d.		5,8		5,9
Org.- en juridische adviezen		0,5		0,9
Representatiekosten		2,2		2,2
Overige		7,1		6,4
		<u>115,3</u>		<u>98,5</u>

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 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

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant (Basis activiteiten)	Honorarium huisaccountant (Netwerk *1)	Honorarium ov. acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2015
- Onderzoek van de jaarrekening	349,1	-	17,6	366,7
- Andere controle opdrachten	113,5	-	-	113,5
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	12,1	10,0	22,1
- Andere niet-controle-diensten	-	29,1	375,1	404,2
Totaal	462,6	41,2	402,7	906,5

- Per 1 juli is KPMG vervangen door Deloitte als huisaccount.
- 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 2016 ten laste van het resultaat van de EUR gebracht op basis van boekjaar waarin ze zijn uitgevoerd.

5 Financiële baten en lasten

M€ 10,0 – (2015: M€ 1,7)

	2016	2015
Rentebaten	0,1	0,7
Waardeveranderingen fin.vaste activa en effecten*	10,0	1,2
Rentelasten	-0,1	-0,2
	10,0	1,7

* Hieronder is een bedrag van M€ 10,0 van het Erasmus MC opgenomen.

6 Belastingen

M€ 0,3 – (2015: M€ -)

Hieronder is de verplicht af te dragen vennootschapsbelasting door de EUR Holding BV (M€ 0,2) en RSM BV (M€ 0,1) verantwoord.

7 Resultaat aandeel van derden

M€ 0,2 – (2015: M€ 4,7)

	2016	2015
Erasmus MC	0,2	4,7

Geconsolideerde partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31-12-2016	Resultaat 2016	Omzet 2016	Art 2:403 BW	Consolidatie	Hoofdelijk aansprakelijkheid**
EUR Holding BV	BV	Rotterdam	100	1/2/3	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Meegeconsolideerde partijen van EUR Holding BV;										
Corporate Communication Centre (CCC) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Instituut voor Sales en accountmanagement (ISAM) BV	BV	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Fiscaal Economisch Instituut (FEI) BV	BV	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Academie BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
RISBO Contractresearch BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Regionale Economie, Haven- en Vervoerseconomie (RHV) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Instituut SMO BV	BV	Den Haag	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Centre for Entrepreneurship BV Holland Entrepreneurship (ECE) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Centrum voor Zorgbestuur BV (ECZ BV)	BV	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Institute for Medical Technology Assessment (iMTA) BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Centre for Valorisation (ECV) BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
EURFlex BV	BV	Rotterdam	100	3	-	-	-	Nee	Ja	Ja
EQI BV	BV	Rotterdam	100	2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
ESL ExEd BV	BV	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja	Ja
RSM BV	BV	Rotterdam	100	1/2	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Meegeconsolideerde partij van RSM BV; RSM Executive Education BV	BV	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja	Ja
Erasmus Sport Centrum	Stichting	Rotterdam	-	3	0,8	-	-	Nee	Ja	Ja
ECSP	Stichting	Rotterdam	-	3	0,2	-	-	Nee	Ja	Ja
Universitair Historisch Kabinet van de Erasmus Universiteit	Stichting	Rotterdam	-	3	-	-	-	Nee	Ja	Ja

* 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 2016 na resultaatbestemming

in M€	2016	2015
1. ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	5,8	6,8
1.2 Materiële vaste activa	261,1	236,5
1.3 Financiële vaste activa	39,3	39,7
Totaal vaste activa	306,2	283,0
Vlottende activa		
1.4 Vorderingen	28,3	23,4
1.5 Liquide middelen	47,5	59,4
Totaal vlottende activa	75,8	82,8
Totaal activa	382,0	365,8
2. PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	274,3	247,3
2.2 Voorzieningen	21,2	26,1
2.3 Langlopende schulden	9,3	9,5
2.4 Kortlopende schulden	77,2	82,9
Totaal passiva	382,0	365,8

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016

in M€		Rekening 2016	Begroting 2016	Rekening 2015
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	272,6	261,8	258,3
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	53,9	53,0	49,3
3.3	Baten werk i.o.v. derden	32,1	29,7	31,5
3.4	Overige baten	32,2	21,2	23,3
	Totaal baten	390,8	365,7	362,4
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	185,8	183,2	180,3
4.2	Afschrijvingen	18,9	17,1	14,9
4.3	Huisvestingslasten	15,3	19,4	18,1
4.4	Overige lasten	145,5	154,5	140,5
	Totaal lasten	365,5	374,2	353,8
	Saldo baten en lasten	25,3	-8,5	8,6
5	Financiële baten en lasten	-	-0,3	-
6	Resultaat deelnemingen	1,9	0,9	4,5
	Resultaat	27,2	-7,9	13,1

Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2016

in M€	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	25,3	8,6
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
Aanpassingen voor afschrijvingen	18,9	14,4
Toename (afname) van voorzieningen	-4,9	3,1
Overige aanpassingen voor aansluiting met het bedrijfsresultaat	-0,1	-
	13,9	17,5
Veranderingen in werkkapitaal		
Afname (toename) van voorraden	-	0,1
Afname (toename) van kortlopende vorderingen	-4,9	-1,0
Toename (afname) van kortlopende schulden	-5,7	9,2
	-10,6	8,3
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	28,6	34,4
Ontvangen interest	0,1	0,2
Betaalde interest	0,1	0,2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	28,6	34,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van materiële vaste activa	42,4	31,2
Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa	-	0,1
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	-1,7	-2,7
Toename (afname) leningen aan OCW en EZ	-0,6	-0,6
Toename (afname) overige financiële vaste activa	-	0,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-40,1	-28,1
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Toename langlopende schulden	0,2	0,3
Aflossing langlopende schulden	0,4	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-0,2	0,3
Overige balansmutaties	-0,2	-0,1
Toename (afname) van liquide middelen	-11,9	6,5
Stand liquide middelen per 1 januari	59,4	52,9
Stand liquide middelen per 31 december	47,5	59,4
Mutatie liquide middelen	-11,9	6,5

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 Bezoldiging Topfunctienarissen Publieke en Semipublieke Sector (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 2016 is € 179.000. Voor 2016 geldt voor topfunctienarissen binnen het WO als overgangsjaar een bezoldigingsmaximum van € 230.474. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen beloning betaalbaar op termijn. De door de werkgever verschuldigde sociale verzekeringspremies vallen buiten het maximum. 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€ 5,8 – (2015: M€ 6,8)

	Ontwikkelingskosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	-	8,6	0,1	8,7
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-1,9	-	-1,9
Boekwaarde 1 januari 2016	-	6,7	0,1	6,8
Desinvesteringen	-	-0,1	-	-0,1
Mutatie	-	0,2	-0,1	0,1
Afschrijvingen	-	-1,1	-	-1,1
Afschrijving op desinvestering	-	0,1	-	0,1
Aanschafprijs	-	8,7	-	8,7
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-2,9	-	-2,9
Boekwaarde 31 december 2016	-	5,8	-	5,8

1.2 Materiële vaste activa

M€ 261,1 – (2015 M€ 236,5)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1 ^e inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	359,6	23,7	25,3	408,6
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-156,1	-16,0	-	-172,1
Boekwaarde 1 januari 2016	203,5	7,7	25,3	236,5
Investeringen	-	1,8	40,6	42,4
Desinvesteringen	-40,6	-2,1	-	-42,7
Mutatie	19,1	2,3	-21,4	-
Afschrijvingen	-14,0	-3,8	-	-17,8
Afschrijving op desinvestering	40,6	2,1	-	42,7
Aanschafprijs	338,1	25,7	44,5	408,3
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-129,5	-17,7	-	-147,2
Boekwaarde 31 december 2016	208,6	8,0	44,5	261,1

De kosten van 'eerste inrichting' zijn opgenomen onder 'inventaris en apparatuur'.

In 2016 is met beschikingsnummer ELENA-2013-056 door de EU vanuit de EIB (Europese Investeringsbank) een investeringssubsidie ELENA toegekend voor een totaal bedrag M€ 3,1 waarvan als maximum vergoeding 90% (= M€ 2,8). In 2016 is een bedrag ad M€ 1,1 aan voorschot ontvangen waarvan M€ 0,8 is toegekend aan lopende investeringsprojecten, WOZ en verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie (in M€).

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	272,4	2015	432,5	2016
Bedrijfsuitrusting en inventaris			95,4	2016
Boeken en mediacollectie			54,4	2016

1.3 Financiële vaste activa

M€ 39,3 – (2015: M€ 39,7)

	Stand per 01 jan. 2016	Invest.en verstr.leningen	Desinvest.en aflossingen	Aandeel in result.deeln.	Stand per 31 dec. 2016
Deeln. in groepsmaatschappijen	34,5	-	-1,5	1,9	34,9
Vord. op groepsmaatschappijen	1,7	0,1	-0,3	-	1,5
Vorderingen op OCW ¹	3,4	-0,6	-	-	2,8
Overige vorderingen ²	0,1	-	-	-	0,1
Totaal	39,7	-0,5	-1,8	1,9	39,3

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

² Lening aan studenten ISS.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31 dec. 16	Exploitatie-saldo 2016	Omzet	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie percentage	Deelname percentage
EUR Holding BV	BV	Rotterdam	1/2	25,1	1,4	41,4	nee	100%	100%
RSM BV	BV	Rotterdam	1/2	9,8	0,5	19,5	nee	100%	100%
Totaal				34,9	1,9	60,9			

* 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 Vorderingen

M€ 28,3 – (2015: M€ 23,4)

	2016		2015	
Debiteuren	5,2		5,1	
OCW ¹	1,4		1,5	
Groepsmaatschappijen	3,8		4,4	
Studenten / deelnemers / cursisten	1,1		1,5	
Waardering onderhanden werk	2,7		3,8	
Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1,0		-1,3	
		13,2		15,0
Vooruitbetaalde kosten	5,0		4,1	
Verstreckte voorschotten	0,5		0,5	
Overige overlopende activa	9,6		3,8	
Overlopende activa		15,1		8,4
		28,3		23,4

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,8 (2015: M€ 0,9) en BAMA-compensatie M€ 0,6 (2015: M€ 0,6)

Vorderingen op opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Nog te declareren projectkosten	2016	2015
Geactiveerde projectkosten	19,0	20,1
Voorlopige resultaten	0,3	-
Gedeclareerde termijnen	-16,6	-16,3
Overlopende activa - overige	2,7	3,8

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	-1,3	-1,7
Overige mutaties	0,3	0,4
Stand per 31 december	-1,0	-1,3

1.5 Liquide middelen

M€ 47,5 – (2015: M€ 59,4)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

	2016	2015
Kasmiddelen	0,1	-
Tegoeden op bankrekeningen	25,1	59,4
Schatkistbankieren	22,3	-
	47,5	59,4

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2.1 Eigen vermogen

M€ 274,3 – (2015: M€ 247,3)

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. 2016	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2016
Algemene reserve	97,8	-10,7	25,2	112,3
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	25,5	9,7	-	35,2
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,4	-	-	2,4
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	10,5	2,2	0,1	12,8
	114,6	11,9	0,1	126,6
Bestemmingsreserve (privaat)				
EUR Holding BV	25,1	-1,5	1,3	24,9
Rotterdam School of Management BV	9,3	0,1	0,5	9,9
	34,4	-1,4	1,8	34,8
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,4	-	-	0,4
Andere wettelijke reserves				
EUR Holding BV	0,1	-	0,1	0,2
	0,1	-	0,1	0,2
	247,3	-0,2	27,2	274,3

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

Het totaal saldo van de kolom mutatie heeft betrekking op:

- Bijstelling bestemde reserves strategische ruimte M€ 9,7 en overige reserveringen M€ 2,3 t.l.v. de algemene reserve.
- Dividenduitkering door EUR Holding BV aan de EUR ad M€ 1,4.

2.2 Voorzieningen

M€ 21,2 – (2015: M€ 26,1)

	Personeels-voorzieningen	Voorziening verlies-latende contracten	Milieu voorziening	Sloop voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2016	14,7	0,1	9,2	2,1	26,1
Dotaties	4,3	0,1	0,8	-	5,2
Verandering disconteringsvoet / oprenting	0,5	-	-	-	0,5
Vrijval	-3,7	-0,1	-2,2	-0,3	-6,3
Onttrekkingen	-3,5	-	-0,8	-	-4,3
Stand per 31 december 2016	12,3	0,1	7,0	1,8	21,2
Kortlopende deel < 1 jaar	3,9	0,1	0,1	-	4,1
Langlopende deel > 1 jaar	8,4	-	6,9	1,8	17,1

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

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2016	Dotatie	Verandering disc.voet / oprenting	Vrijval	Ont-trekking	Stand per 31 dec. 2016	Kortl.deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 jaar
Werkloosheids-bijdragen	2,3	1,8	-	-	-1,8	2,3	0,8	1,5
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel	6,5	1,0	0,2	-3,1	-1,1	3,5	1,3	2,2
Verlof sparen en sabbatical leave	3,5	0,9	-	-0,6	-0,3	3,5	1,3	2,2
Jubileumvoorziening	2,4	0,3	0,3	-	-0,3	2,7	0,2	2,5
Overige	-	0,3	-	-	-	0,3	0,3	-
	14,7	4,3	0,5	-3,7	-3,5	12,3	3,9	8,4

Op langjarige personele verplichtingen (10 jaar) is een disconteringsvoet van 0,7% (2015: 1,49%) opgenomen.

De onder overige opgenomen voorziening heeft betrekking op Fiscale naheffing en wordt afgewikkeld in 2017.

2.3 Langlopende schulden

M€ 9,3 – (2015: M€ 9,5)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2016	8,9	0,6	9,5
Mutatie	-0,2	-	-0,2
Langlopend per 31 december 2016	8,7	0,6	9,3
Looptijd > 5 jaar	7,5	0,6	8,1

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 2017 is de EUR penvoerder voor OZSE. Het vermogen van OZSE ad M€ 0,2 is als zodanig overgeheveld naar kortlopende schulden.
- Tinbergen Instituut**
 De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2016 M€ 0,6. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 77,2 – (2015: M€ 82,9)

	2016	2015
Crediteuren	7,3	9,9
Schulden aan groepsmaatschappijen	2,3	2,3
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	14,8	14,1
Belastingen en premies soc.verzekeringen	0,3	8,9
Schulden terzake van pensioenen	1,8	1,7
Schulden aan gemeenten	0,2	0,2
Overige kortlopende schulden	0,2	-
	26,9	37,1
Vooruitontvangen college- en les gelden	25,1	22,0
Vooruitontvangen baten	3,0	3,3
Vakantiegeld en -dagen	10,8	10,7
Nog te betalen kosten ²	11,4	9,8
	50,3	45,8
	77,2	82,9

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

² Onder nog te betalen kosten is een saldo aan nog te betalen huisvestingslasten M€ 5,5 (2015 M€ 3,8) opgenomen.

Verplichtingen aan opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Vooruitgedeclareerde projectkosten	2016	2015
Geactiveerde projectkosten	26,0	27,5
Voorlopige resultaten	-0,5	-
Gedeclareerde termijnen	-40,3	-41,6
Vooruitontvangen termijnen	-14,8	-14,1

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte rechten

- In de leningsovereenkomst met Erasmus School of Law Education BV (hierna ESL ExEd BV) is vastgelegd dat de EUR een lening ter beschikking stelt aan ESL ExEd BV voor een bedrag van k€ 250, waarvan reeds k€ 50 transitorisch is geboekt in 2016.
- De EUR heeft diverse huurovereenkomsten met verbonden partijen. Het totale recht betreft M€ 7,1.
- De EUR heeft diverse huurovereenkomsten met externe partijen. Het totale recht betreft M€ 3,0.
- De EUR heeft een huurovereenkomst met Café In de Smitse tot wederopzegging. De jaarlijkse huurrecht betreft k€ 30.

Niet verwerkte verplichtingen

Garanties

- In de samenwerkingsovereenkomst met Samenwerking Short Stay (SSH) Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 31 juli 2023 voor k€ 120 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 totaalbedrag van k€ 500 verdeeld over vier jaar.
- ECE BV heeft per 29 september 2014 een bankgarantie gesteld van k€ 30 voor de exclusieve drankenafname-/bruikleenovereenkomst terzake een door Bavaria in bruikleen verstrekte barmeubel. De bankgarantie vervalt indien de vennootschap 500HL pilsener bij Bavaria heeft afgenomen.

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 k€ 1.514.
- EURflex BV heeft een raamovereenkomst afgesloten met de EUR voor het verlonen door Eurflex van flexibele arbeidskrachten die de EUR zelf heeft verworven. De overeenkomst loopt tot en met 31 december

2017. De overeenkomst had in 2016 een waarde van M € 2,9.

- Door de EUR is een leveringsovereenkomst afgesloten met GDF SUEZ Nederland N.V. omtrent de levering van elektriciteit. De jaarlijkse kosten zijn k€ 1.300.
- Door de EUR is voor schoonmaakwerkzaamheden een contract afgesloten met Asito B.V. De jaarlijkse kosten zijn M€ 3,5.
- De EUR heeft zich voor M€ 2,9 aan overige niet in de balans opgenomen verplichtingen vastgelegd.
- De EUR heeft overeenkomsten afgesloten in het kader van Europese aanbesteding voor Accountantsdienstverlening, Afvalinzameling en –verwerking, Beveiliging, Broker ICT Inhuurplaza, Centrale reprovvoorziening, Cateringdienstverlening, Drukwerk, Executive Personenvervoer, Huur multifunctionele printers, Identity en acces management, Intermediair Boeken, Kantoorartikelen, Kantoormeubilair, Kopieer en printpapier, Levering van audiovisuele middelen, Levering van energie, Netwerkcomponenten, Onderwijsroostering- en zaalplanning applicatie, Online advertising en Search Engine Optimization, Parkeermanagementsysteem, Park Noord, Postdiensten, Programmamanagement Campus in Ontwikkeling II, Renovatie B-gebouw, Research Information System, Servers en Storage, Student Informatiesysteem, Werkplekapparatuur, printers en randapparatuur, Telefonie-diensten, verbouwing, uitbreiding en herinrichting L-gebouw, Verhuizingen, Vormgeving en DTP, Warme dranken voorziening.
- De EUR heeft ultimo 2016 voor M€ 7,8 aan investeringsverplichtingen uitstaan.

Meerjarige financiële verplichtingen

Licentieovereenkomsten

- De Universiteitsbibliotheek is verplichtingen aangegaan inzake software- en uitgeverslicenties met een resterende verplichting ultimo 2016 van k€ 605.
- Het USC-ITS en de ABD zijn verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties met een resterende verplichting ultimo 2016 van M€ 1,7.

Bedragen (x € 1.000)	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2016
Rechten	4.278	6.023	-	10.301
Garanties	275	855	120	1.250
Huur huisvesting	696	3.271	3.267	7.234
Huur apparatuur	52	49	18	119
Softwarelicenties	1.052	616	-	1.668
Uitgeverslicenties	-	592	13	605
Investerings	5.335	2.501	-	7.836
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	10.887	6.890	256	18.033
Totaal verplichtingen	18.022	13.919	3.554	35.495

Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 272,6 – (2015: M€ 258,3)

	2016	2015
Rijksbijdrage OCW	362,8	342,9
Overige subsidies OCW	-	0,1
Af: Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	-90,2	-84,7
	272,6	258,3

De door het departement toegekende Rijksbijdrage 2016 bedroeg M€ 363,6. 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 € 0,2. Op de rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 90,2.

Onder de Rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 10,4 (2015 M€ 9,6) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 53,9 – (2015: M€ 49,3)

	2016	2015
Collegegelden	53,9	49,3

Het collegegeld laat t.o.v. 2015 een stijging zien van M€ 4,6 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€ 32,1 – (2015: M€ 31,5)

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

	2016	2015
Contractonderwijs	8,3	8,3
Contractonderzoek;		
Overige non-profit organisaties	2,1	2,2
Bedrijven en overig	1,1	1,7
Nationale overheden	4,5	3,5
Internationale organisaties;	4,6	4,7
NWO (excl. ZonMw)	6,6	6,8
	18,9	18,9
Overige	4,9	4,3
	32,1	31,5

In de baten werk in opdracht van derden is M€ 6,5 (2015: M€ 6,8) begrepen voor overdrachten aan partners in programma's waarbij de EUR optreedt als penvoerder voor rekening en risico van de EUR en beursbetalingen in het kader van uitwisselingsprogramma's.

3.4 Overige baten

M€ 32,2 – (2015: M€ 23,3)

	2016		2015	
Verhuur		7,5		7,2
Detachering personeel		5,8		5,5
Schenking		0,7		0,1
Sponsoring		0,4		0,4
Deelnemerbijdragen		1,1		0,7
Studentenbijdragen		1,1		1,2
Overige		15,6		8,2
		<u>32,2</u>		<u>23,3</u>

Overige baten specificatie - Overige	2016		2015	
Pro Rata BTW		7,6		0,4
Bijdrage van derden		3,7		3,2
Opbrengst uit dienstverlening		2,0		2,2
Overige		2,3		2,4
		<u>15,6</u>		<u>8,2</u>

4.1 Personeelkosten

M€ 185,8 – (2015: M€ 180,3)

	2016		2015	
Lonen en salarissen	124,6		119,0	
Sociale lasten	14,0		12,9	
Pensioenlasten ¹	14,9		14,9	
		153,5		146,8
Dotatie personele voorzieningen ²	1,1		6,0	
Personeel niet in loondienst	22,6		19,7	
Overig	9,2		8,5	
Overige personele lasten		32,9		34,2
Af: uitkeringen		-0,6		-0,7
		<u>185,8</u>		<u>180,3</u>

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 96,6%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2016 was 91,5%.

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

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2016	2015
WP	1.278,3	1.247,5
OBP	814,2	804,0
Totaal	<u>2.092,5</u>	<u>2.051,5</u>

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 2016 is € 179.000. Voor 2016 geldt voor topfunctionarissen binnen het WO als overgangsjaar een bezoldigingsmaximum van € 230.474.

WNT Topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling of gewezen topfunctionarissen.

(Fictieve)dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Aanhef	Mevrouw	De heer	De heer	De heer
Voorletters	K.F.B.	B.J.H.	H.A.P.	H.G.
Achternaam	Baele	Straatman	Pols	Schmidt
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Ja
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Rector	Rector
Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01
Einde functie	31-12	31-12	31-12	31-12
Taakomvang (fte)	1,00	1,00	1,00	0,20
Beloning	186.171	179.396	197.587	24.634
Belastbare onkostenvergoedingen	9.420	9.420	7.997	-
Beloning betaalbaar op termijn	16.459	16.141	16.617	-
Totale bezoldiging	212.050	204.957	222.202	24.634
Afwijkend WNT-maximum	230.474	230.474	230.474	46.095
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	179.000	35.800
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	Overgangsrecht	Overgangsrecht	Overgangsrecht	n.v.t.
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-12	01-01	01-01	01-01
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12
Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	1,00	1,00	1,00	1,00
Beloning in vorig verslagjaar	14.593	172.491	190.752	161.564
Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	785	9.420	7.997	-
Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	1.405	16.601	17.123	11.911
Totale bezoldiging in vorig verslagjaar	16.783	198.512	215.872	173.475

Toezichthoudende topfunctionarissen

(Fictieve)dienstbetrekking	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
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
Functiecategorie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
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	21.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging	21.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900	17.900	17.900
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-01	01-08	01-01	01-01	01-12
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12
Beloning in vorig verslagjaar	15.000	4.167	10.000	10.000	833
Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	-	-	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging in vorig verslagjaar	15.000	4.167	10.000	10.000	833

WNT Niet-topfunctionarissen

Functie(s)	Aanvang functie	Einde functie	Taakomvang (fte)	Beloning	Belastbare onkostenvergoedingen	Beloning betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Drempel bedrag WNT	Toelichting overschrijding bezoldiging	Aanvang functie vorig verslagjaar	Einde functie vorig verslagjaar	Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	Beloning in vorig verslagjaar	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	Totale bezoldiging in vorig verslagjaar
Hoogleraar / Decaan	01-01	31-12	1,00	279.567	7.500	16.458	303.525	179.000	1, 2, 3, 4	01-01	31-12	1,00	204.701	7.500	16.541	228.742
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	238.231	-	15.909	254.140	179.000	2, 3, 4, 5, 6	01-01	31-12	1,00	207.802	-	16.112	223.914
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	217.548	-	16.477	234.025	179.000	2, 4, 7	01-01	31-12	1,00	189.193	-	17.227	206.420
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	209.885	-	15.321	225.206	179.000	2, 4, 5, 6	01-01	31-12	1,00	194.273	-	15.892	210.165
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	199.441	-	15.311	214.752	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	165.903	-	15.831	181.734
Hoogleraar / Decaan	01-01	31-12	1,00	170.014	5.000	15.747	190.761	179.000	2, 3, 4	01-01	31-12	1,00	160.129	5.000	16.256	181.385
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	193.647	-	15.487	209.134	179.000	2, 4, 5, 6, 7	01-01	31-12	1,00	164.490	-	16.007	180.497
Decaan	01-01	31-12	1,00	187.291	7.500	15.847	210.638	179.000	2, 4, 7	01-01	31-12	1,00	164.528	7.500	16.508	188.536
Hoogleraar	01-01	31-12	0,50	98.903	-	8.007	106.910	89.500	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	0,50	85.939	-	8.468	94.407
Hoogleraar	01-01	14-12	1,00	179.459	-	15.081	194.540	170.663	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	1,00	163.676	-	16.325	180.001
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	181.600	-	15.204	196.804	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	173.949	-	15.680	189.629
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	182.619	-	15.807	198.426	179.000	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	1,00	166.487	-	15.855	182.342
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	180.905	-	15.135	196.040	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	164.742	-	16.450	181.192
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	164.250	-	15.510	179.760	179.000	2, 4, 7	01-09	31-12	1,00	49.034	-	5.254	54.288
Hoogleraar / Decaan	01-01	31-12	1,00	165.606	7.500	15.429	188.535	179.000	2, 3	01-01	31-12	1,00	148.030	7.500	16.022	171.552
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	179.820	-	15.430	195.250	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	151.789	-	16.159	167.948
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	173.465	-	15.074	188.539	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	149.249	-	15.613	164.862
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	175.464	-	15.627	191.091	179.000	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	1,00	157.936	-	15.989	173.925
Hoogleraar / Decaan	01-01	31-12	1,00	171.940	6.000	15.683	193.623	179.000	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	1,00	155.913	6.000	15.975	177.888
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	178.097	-	15.413	193.510	179.000	2, 4, 5, 6, 7	01-01	31-12	1,00	149.411	-	16.278	165.689
Decaan	01-01	31-12	1,00	167.370	7.500	15.427	190.297	179.000	2, 4, 7	01-01	31-12	1,00	148.023	7.500	15.949	171.472
Hoogleraar	01-01	14-09	0,90	114.476	-	9.610	124.086	113.432	2, 4, 5	01-01	31-12	0,84	117.802	-	13.090	130.892
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	168.593	-	15.677	184.270	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	164.858	-	17.079	181.937
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	168.727	-	15.319	184.046	179.000	2, 4, 6, 7	01-01	31-12	1,00	125.669	-	11.712	137.381
Hoogleraar	01-01	31-12	1,00	168.188	-	15.590	183.778	179.000	2, 4, 5, 7	01-01	31-12	1,00	154.625	-	16.207	170.832
Hoogleraar	01-01	31-12	0,20	59.458	-	2.973	62.431	35.800	4, 5	01-01	31-12	0,20	25.217	-	3.075	28.292
Hoogleraar	01-01	31-12	0,20	33.411	-	3.069	36.480	35.800	2, 4	01-01	31-12	0,20	29.057	-	3.260	32.317

1 = Afkoop sabbatical
2 = Compensatie pensioen
3 = Diverse toelagen

4 = Verkoop verlof
5 = Gratificatie
6 = Werk voor derden

7 = Toelage

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

M€ 18,9 – (2015: M€ 14,9)

	2016	2015
Immateriële vaste activa	1,1	1,0
Materiële vaste activa	17,8	13,9
	18,9	14,9

4.3 Huisvestingslasten

M€ 15,3 – (2015: M€ 18,1)

	2016	2015
Huur	2,8	2,2
Verzekeringen	0,2	0,2
Onderhoud	4,2	3,0
Energie en water	2,7	3,1
Schoonmaakkosten	3,2	3,6
Belastingen en heffingen	1,8	1,8
Dotatie voorziening	-1,7	1,5
Overige	2,1	2,7
	15,3	18,1

Specificatie huisvestingslasten - dotatie voorzieningen	2016	2015
Milieuverplichting en -risico's	-1,4	1,0
Sloopvoorziening	-0,3	0,5
	-1,7	1,5

Specificatie huisvestingslasten - overige	2016	2015
Bewaking en beveiliging	1,6	1,6
Overig	0,5	1,1
	2,1	2,7

4.4 Overige lasten

M€ 145,5 – (2015: M€ 140,5)

	2016	2015
Administratie- en beheerskosten	0,5	0,3
Inventaris en apparatuur	5,6	6,3
Overige	139,4	133,9
	145,5	140,5

Specificatie overige lasten - overige	2016	2015
Subsidies	99,4	94,6
Reis- en verblijfskosten	5,6	5,6
Uitbestede werkzaamheden	12,6	12,8
Algemene kosten	6,3	5,4
Boeken, tijdschriften e.d.	5,8	5,9
Org. en juridische adviezen	0,5	0,9
Representatiekosten	2,2	2,2
Overig	7,0	6,5
	139,4	133,9

5 Financiële baten en lasten

M€ - - (2015: -)

	2016	2015
Rentebaten	0,1	0,2
Rentelasten	-0,1	-0,2
	-	-

6 Resultaat deelnemingen

M€ 1,9 - (2015: M€ 4,5)

	2016	2015
EUR Holding BV	1,4	2,5
Rotterdam School of Management BV	0,5	2,0
	1,9	4,5

Rotterdam, 29 juni 2017
College van Bestuur

Drs. K.F.B. Baele, voorzitter
Drs. B.J.H. Straatman
Prof. dr. H.A.P. Pols

Rotterdam, 29 juni 2017
Raad van Toezicht

Ir. drs. H.N.J. Smits, voorzitter
Prof. mr. J.E.J. Prins
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 2016 is als volgt verdeeld:

Algemene reserve	25,2
Bestemmingsreserve (publiek)	0,1
Bestemmingsreserve (privaat)	1,8
Bestemmingsfonds (privaat)	-, -
Andere wettelijke reserves	-, -
Totaal	<u>27,1</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 2016 opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van de Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in deel II van het jaarverslag 2016 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016, uitgezonderd de gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf "De basis voor ons oordeel met beperking", 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel met beperking

In de jaarrekening zijn lasten en balansmutaties opgenomen die samenhangen met de uitvoering van de Europese aanbestedingsregels. Voor een bedrag van € 11,18 miljoen hebben wij vastgesteld dat deze balansmutaties en lasten niet in overeenstemming met de Europese aanbestedingsregels tot stand zijn gekomen.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de 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 2016 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 29 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: 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/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



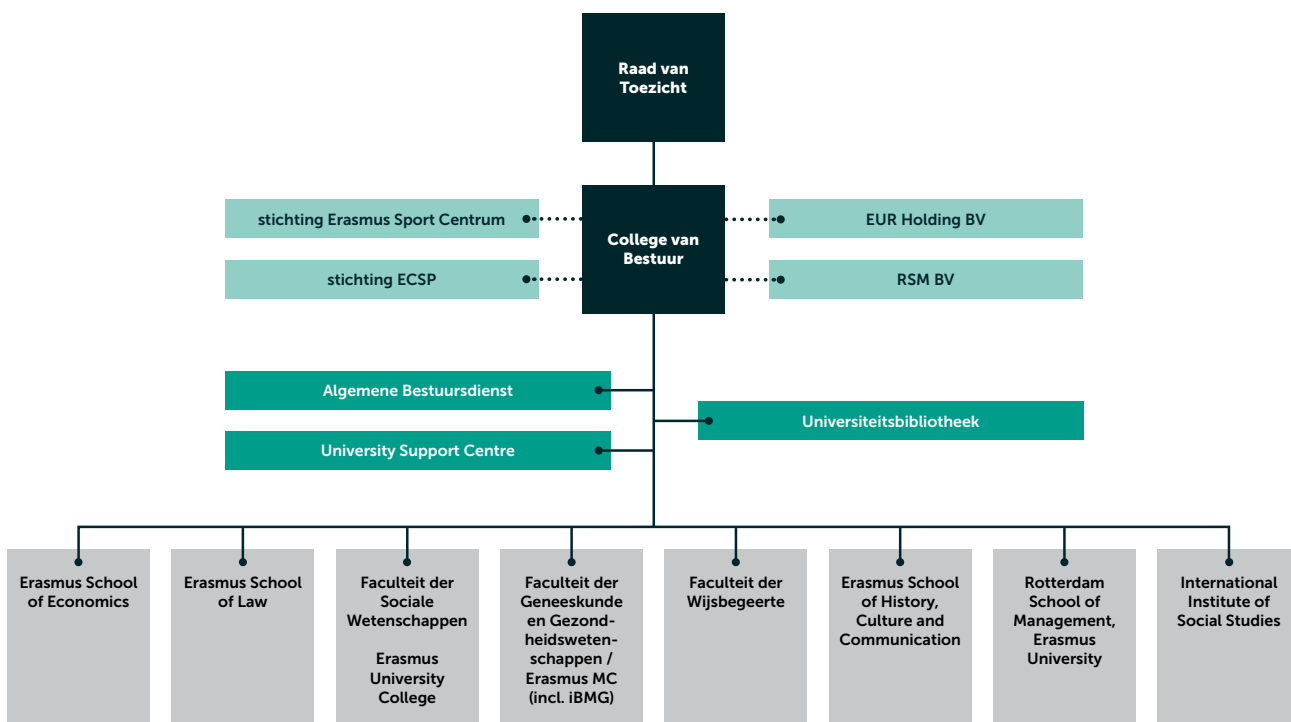
Bijlagen

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.drs. H.N.J. Smits (voorzitter),

- ceo/voorzitter Raad van Bestuur Jansen de Jong Groep, (1 januari 2014 – 31 december 2017)

Prof.mr.dr. J.E.J. Prins,

- decaan Tilburg Law School Tilburg University, (1 juni 2016 – 31 mei 2020)

Mr.drs. P.H.J.M. Visée RA,

- diverse commissariaten en bestuursadviseur

Prof.dr.ir. C.J. van Duijn,

- hoogleraar Wiskunde faculteit Wiskunde en Informatica van de Technische Universiteit Eindhoven, (1 augustus 2015 - 31 juli 2019)

J.M. van Bijsterveldt - Vliegenthart,

- directeur/bestuurder Ronald McDonald Kinderfonds - tot 1 september 2016, burgemeester van Delft - vanaf 1 september 2016, (1 december 2015 - 30 november 2019)

Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Naam	Nevenfuncties
Ir. drs. Hans Smits	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Raad van Commissarissen KLM▪ Non-executive Director Air France-KLM▪ Non-executive Director Odjfel SE▪ Voorzitter Centrale Plan Commissie
Prof. mr. dr. Corien Prins	<ul style="list-style-type: none">▪ Hoogleraar Recht en informatisering Tilburg Law School Tilburg University▪ Lid Koninklijke Academie van Wetenschappen (KNAW)▪ Gewoon hoogleraar recht en informatisering Tilburg University▪ Lid Raad van Commissarissen Rabobank Tilburg e.o.▪ Lid Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen▪ Lid Netherlands Academy of Technology and Innovation (AcTI)▪ Vicevoorzitter Sociaal Wetenschappelijke Raad (SWR)▪ Bestuurslid Rathenau Instituut▪ Lid Raad van Advies SIDN Fonds
Mr. drs. Pascal Visée RA	<ul style="list-style-type: none">▪ Lid Raad van Commissarissen Rabobank (vanaf 1 december 2016)▪ Commissaris en voorzitter auditcommissie MediQ▪ Commissaris en voorzitter auditcommissie Plus Retail▪ Bestuurslid Stichting Albron (vanaf 1 december 2016)▪ Lid Raad van Commissarissen Albron B.V. (tot 1 december 2016)▪ Lid Advisory Council & Senior Advisor (external) Genpact▪ Senior Advisor (external) McKinsey & Company▪ Bestuurslid Prins Claus Fonds▪ Voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum Schiedam
Prof. dr. ir. Hans van Duijn	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Permanente Commissie Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur (NOW)▪ Voorzitter bestuur JMBC (onderzoekschool voor stromingsleer)▪ Voorzitter Europees Keramisch Werkcentrum▪ Wetenschappelijk directeur Darcy Center (TU/e-UU)▪ Kwartiermaker University College for Engineering and Innovation (Zeeland)
Marja van Bijsterveldt - Vliegenthart	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Stichting Lezen & Schrijven▪ Lid Raad van Advies NCOI Opleidingsgroep▪ Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Theologische Universiteit (tot 1 september 2016)▪ Voorzitter Midden-Delfland Vereniging (tot 1 april 2016)



vlnr prof.dr. H.A.P. Pols,
drs. K.F.B. Baele,
drs. B.J.H. Straatman

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.

Drs. B.J.H. Straatman

Bart Straatman maakt sinds 1 februari 2010 deel uit van het College van Bestuur. Zijn taken liggen op het terrein van de financiën, economisch beleid, terrein & gebouwen en informatievoorzieningen. Eind 2013 is hij voor een tweede termijn van vier jaar herbenoemd.

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

- 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
- Prof. mr. dr. W.S.R. Stoter, decaan ESL
- Prof. dr. H.T. van der Molen, decaan FSW
- Prof. dr. J.J. Vromen, decaan FW (tot 1 oktober 2016)
- Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten a.i. (vanaf 1 oktober 2016)
- Prof. dr. D. Douwes, decaan ESHCC
- Prof. dr. W. B.F. Brouwer, prodecaan iBMG
- 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. Voorzitter is prof.dr. C.W.A.M. van Paridon.

Personeelsgeleding 2016

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

Studentgeleding tot 1 september 2016

C. Cerneau, H. van 't Foort, E.L. van Hal, S. van der Kaaij, A. Koc, C.B. van Kwawegen, M.C.S. van Leeuwen, B. Louwman, T.E.R.S. Schoemaker, S. Soloukey Tbalvandany, T. Visser, K.M. Volders.

Studentgeleding per 1 september 2016

R. Aitken, A. Barmantlo, W. Bontje (voorzitter), A. Calkin, B. Faris, M. van Leeuwen, N. Nieuwstad, L. Oudenes, Y. Ponomarenko, D. Sieczkowski, M.J.S. Spanjersberg, K. Walden.

Andere medezeggenschapsorganen naast de Universiteitsraad zijn faculteitsraden en dienstraden. De ondersteunende diensten University Support Centre, Onderzoek & Studentenzaken (ssc OO&S), Algemene Bestuursdienst en Universiteitsbibliotheek werden tot 1 november vertegenwoordigd in vier dienstraden. Na die datum is het aantal verminderd tot drie, omdat ssc OO&S als laatste shared service center deel is gaan uitmaken van het USC. 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 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.

Ter versterking van het proces rond de decentrale medezeggenschap binnen de EUR-gemeenschap, is in april 2016 een brede bijeenkomst georganiseerd rond 'Het Goede Gesprek'. Het doel hiervan is enerzijds de voortgang en successen van het medezeggenschapsproject Het Goede Gesprek binnen faculteiten te delen en te vieren, en anderzijds van elkaars inzet en ervaringen te leren.

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 2016 hebben studenten 274 beroepschriften ingediend (tegenover 231 in 2015). Dat waren voornamelijk beroepen tegen besluiten van examencommissies inzake onderwijs, tentamens en examens. Studenten en medewerkers hebben in het verslagjaar 36 bezwaarschriften ingediend (55 in 2015). Het ging vooral om besluiten van of namens het CvB.

Bijlage 2.

Laureaten

Eredocoraten

Mandeville Lezing

De twintigste Mandeville Lezing, getiteld *'Current Migration Challenges: a Human Rights Perspective'* is op 9 juni uitgesproken door Navi Pillay. In 2016 werd voor het eerst bij deze lezing een maatschappelijk eredoctoraat verleend. De Zuid-Afrikaanse Navi Pillay, voormalig VN Commissaris en mensenrechtenadvocaat, viel de eer te beurt. Prof. Karin Arts (ISS) en prof. Kristin Henrard (ESL) waren haar ere-promotoren.

Dies Natalis

Ter gelegenheid van de 103^{de} Dies Natalis werd op 8 november in de aula aan twee vooraanstaande Amerikaanse wetenschappers een eredoctoraat uitgereikt. Prof. John Hauser (Kirin hoogleraar Marketing aan M.I.T.'s Sloan School of Management) ontving deze op voordracht van de Erasmus School of Economics (ESE). Als ere-promotor trad prof.dr. Stefan Stremersch op. Prof. Dan Ariely (James B. Duke hoogleraar Psychologie en Behavioural Economics) werd voorgedragen door Rotterdam School of Management, Erasmus University. Zijn ere-promotor was prof.dr. Ale Smidts.

Onderwijsprijs en Onderzoeksprijs

Onderwijsprijs

De Onderwijsprijs ging dit verslagjaar naar dr. Christiaan Heij, Erasmus School of Economics. Hij is de afgelopen jaren innovatief bezig geweest met het geven van onderwijs. Heij heeft veel tijd gestoken in het ontwikkelen van de Massive Online Open Course (MOOC) 'Econometrics: Methods and Applications', dat sinds de start in november 2015 ruim 17.000 participanten heeft getrokken.

Onderzoeksprijs

De Onderzoeksprijs werd in 2016 toegekend aan dr. Niels Rietveld, verbonden aan Applied Economics/Erasmus School of Economics. Rietveld heeft binnen een jaar na zijn promotie een VENI-beurs gekregen. Daarnaast is hij uitvoerend directeur van het Erasmus University Institute for Biology and Economic Behaviour.

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 in 2016 toegekend aan Pim Kastelein. Bij de opening van het Academisch Jaar kreeg hij de aan de prijs verbonden cheque van € 4.500. Kastelein richtte zijn onderzoek op pensioenen. Voor zijn promotieonderzoek bij de Erasmus School of Economics ontving hij een NWO-subsidie voor onderzoekstalent.

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

Prof. H.W. Lambersprijs

Eveneens bij de opening van het Academisch Jaar vond de uitreiking van de Prof. H.W. Lambersprijs plaats. De aan de prijs verbonden cheque van € 3.000 en een speciale penning gingen in 2016 naar Loes Jaspers. Haar masteronderzoek bij Erasmus MC was gericht op gezond ouder worden.

De jury was zeer lovend over haar keuze om de helft van het bedrag te doneren aan de Do Hawood Foundation, als investering in het opleiden van een arts in Somaliland.



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.

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.

M. Igalla MSc.	FSW
R.A. van der Veer MSc.	FSW

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. C.J.P. Lembregts	RSM
Dr. P.YE. Leung	ESE
Dr. R. van Reekum	FSW
Dr. T.S. Barakat	FGG/Erasmus MC
Dr. S. Breedveld	FGG/Erasmus MC
Dr. L.E. Coffeng	FGG/Erasmus MC
Dr. H.F. Lingma	FGG/Erasmus MC
Dr. K.M. Oude Hengel	FGG/Erasmus MC
Dr. R. Stadhouders	FGG/Erasmus MC
Dr. S.A. Swanson	FGG/Erasmus MC
Dr. J.M. Verhoeven	FGG/Erasmus MC
Dr. L. Zwaan	FGG/Erasmus MC

VIDI

VIDI is eveneens 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. G.E. Trottier	ESHCC
Prof.dr. E.F.C. van Rossum	FGG/Erasmus MC

VICI

Ook VICI is een financieringsinstrument uit de Vernieuwingsimpuls. Het geeft senior-onderzoekers de mogelijkheid een eigen onderzoeksgroep op te bouwen, vaak

voortlopend op een vaste hoogleraarspositie. De onderzoeksgroep moet een structurele inbedding in de onderzoeksinstelling krijgen.

Prof.dr. H.W. Tiemeier	FGG/Erasmus MC
------------------------	----------------

ERC Consolidator Grant

Onderzoekssubsidie European Research Council die meer ervaren wetenschappers (7-12 jaar na hun PhD) helpt hun eigen onderzoek(sgroep) te consolideren.

Prof.dr. X.E. Kramer	ESL
----------------------	-----

EUR Fellowships

Elk jaar biedt de Erasmus Universiteit Rotterdam veelbelovende jonge EUR-onderzoekers een fellowship aan om hen in de gelegenheid te stellen hun 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.

Prof.dr. R. Keizer	FSW
Dr. R. Kok	FSW
Dr. A.S. Leerkes	FSW
Dr. J.C. Nierstrasz	ESHCC
Dr. R. Spliet	ESE
Dr. W. Wang	ESE
Dr. W. Verheyen	ESL
Dr. T.J. van Ham	FGG/Erasmus MC
Dr. M. van Middelkoop	FGG/Erasmus MC
Dr. J. Nonnekens	FGG/Erasmus MC
Dr. A.C. Rietjens	FGG/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. Met deze fellowships wordt hen de mogelijkheid geboden om hun eigen onderzoekslijn te starten of te continueren.

Dr. Y.M. Bastiaansen-Jenniskens	FGG/Erasmus MC
Dr. V. Bergink	FGG/Erasmus MC
Dr. H.J. Boele	FGG/Erasmus MC
Dr. T. Zuiverloon	FGG/Erasmus MC

Bijlage 3.

Initiële en niet-initiële opleidingen

Bacheloropleidingen

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

Masteropleidingen

M Aansprakelijkheid en verzekering
M Accounting, Auditing and Control
M Arbeidsrecht
M Business Administration
M Business Information Management
M Chinese Economy & Business
M Commercial Law
M Criminologie
M Econometrics and Management Science
M Economics and Business
M European Master in Health Economics and Management (joint degree)
M Filosofie (60 EC)
M Filosofie (120 EC)
M Finance & Investments
M Financieel Recht
M Fiscaal Recht
M Fiscale Economie
M Geneeskunde
M Geschiedenis
M Global Business & Sustainability
M Health Economics, Policy and Law
M Human Resource Management
M International Management
M International Public Management and Public Policy
M Kunst- & cultuurwetenschappen
M Management of Innovation
M Marketing Management
M Mediastudies
M Nanobiology (joint degree)
M Ondernemingsrecht
M Organisational Change & Consulting
M Pedagogy and Education
M Psychology
M Public Administration
M Recht van de Gezondheidszorg
M Rechtsgeleerdheid
M Sociologie
M Strategic Entrepreneurship
M Strategic Management
M Supply Chain Management
M Togamaster
M Zorgmanagement





Onderzoeksmasters

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

Post-initiële masteropleidingen

- M Advanced Epidemiology in Clinical and Genetic Research (joint degree)
- M Corporate Communication
- M Development Studies (MA)
- M Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy (joint degree)
- M European Master of Law and Economics (joint degree)
- M Executive Master in Accounting and Financial Management
- M Executive Master of Finance and Control
- M Executive MBA
- M Financial Management
- M Global Executive One (MBA)
- M Health Sciences
- M International MBA
- M LL.M. Arbitration and Business Law
- M Management Consultancy
- M Maritime Economics and Logistics
- M Master City Developer
- M Master of Public Information Management
- M Public Human Resource Strategy
- M Urban Management and Development (MSc)

Bijlage 4.

Rapport indicatoren valorisatie

In opdracht van AZ heeft ECV uitgezocht wat de scores over 2016 waren op de valorisatie-indicatoren die de EUR in samenspraak met de VSNU heeft vastgesteld. Dit is het tweede jaar dat ECV deze exercitie onderneemt. Voor de data over 2016 is het streven geweest zoveel mogelijk van de data centraal te verzamelen, om de druk op faculteiten te beperken. Dit is voor het overgrote deel geslaagd. Van de faculteiten was het alleen nodig voor een aantal indicatoren Erasmus MC te raadplegen.

Twee andere uitgangspunten in de dataverzameling zijn geweest dat de operationalisatie zoveel mogelijk consistent moest zijn met de manier waarop in 2015 is gemeten en dat de indicatoren voor iedere faculteit op dezelfde manier worden gemeten. Dit is bij bijna alle indicatoren gelukt. Alleen voor de indicatoren ondernemerschapsonderwijs (#1) en derdegeldstroom (#6) conflicteren deze uitgangspunten. De precieze redenen hiervoor staan bij de betreffende indicatoren vermeld. In deze twee gevallen wordt een nieuwe meetwijze geopperd die gemakkelijker meetbaar is, consistent is over de faculteiten, en ook beschikbaar is voor 2015. Op deze manier kunnen de cijfers voor 2015 worden bijgesteld, en kunnen de cijfers van 2015 en 2016 goed worden vergeleken.

Hieronder staat per indicator vermeld wat de gehanteerde definitie is geweest, hoe de data is verzameld, en wat de uitkomsten per faculteit zijn op de indicator.

A. Ondernemerschap

Ondernemerschap wordt gemeten door drie indicatoren: het aantal studenten in ondernemerschapsonderwijs, het aantal nieuwe spin-offs, en het aantal patenten. Het aantal patenten wordt onderverdeeld in de aantallen aangevraagde, toegekende en lopende patenten.

1. Ondernemerschapsonderwijs

Voor ondernemerschapsonderwijs heeft de EUR de volgende definitie vastgesteld:

Aantal studenten in ondernemerschapsvakken, -minors en -masters

Daarbij is de opmerking geplaatst dat 'de gehele opleiding (bachelor, minor, master) zich richt op en bijdraagt aan het kweken en trainen van ondernemers en het ontwikkelen daarvan'. Om eenduidig te kunnen meten hoeveel studenten er hebben deelgenomen aan ondernemerschapsonderwijs zijn de bachelors, masters en minors die betrekking hebben op ondernemerschapsonderwijs opgedeeld in de vakken binnen de programma's die eenduidig gericht zijn op het ontwikkelen van begrip van ondernemerschap en ondernemerschapsvaardigheden bij studenten.

Voor 2016 is er door ECV een lijst opgesteld van alle vakken die binnen de gegeven definitie vallen. Op basis van Osiris heeft BICC vervolgens het aantal inschrijvingen geleverd voor de tentamens van de betreffende vakken. Tentameninschrijvingen zijn hierbij de meest betrouwbare maatstaaf, omdat de toetsmomenten het meest uniform worden gebruikt in Osiris door de verschillende faculteiten.

De gegevens per faculteit voor deze indicator zijn:

	2016	2015
RSM	1433	1266
ESE	286	326
ESL	-	-
Erasmus MC	-	-
FSW	24	0
ESHCC	26	26
FW	-	-
iBMG	-	-
ISS	-	-
Totaal	1769	1618

2. Spin-offs

De definitie voor de indicator spin-offs is:

Het aantal nieuwe spin-offs per jaar van Erasmus MC en de EUR gezamenlijk

Het aantal nieuwe spin-offs is uitgevraagd bij de controller van de EUR Holding en bij de directeur van het TTO van Erasmus MC. Bij Erasmus MC is één nieuwe spin-off gestart. Bij de EUR Holding is ook één nieuwe BV gestart.

EUR holding	1
Erasmus MC	1
Totaal	2

3. Patenten

Voor deze indicator geldt de volgende definitie:

Aantal aangevraagde, toegekende en lopende patenten per jaar bij Erasmus MC en de EUR Holding

Het aantal patenten wordt onderverdeeld in het aantal aangevraagde, toegekende, en lopende patenten. De cijfers zijn opgevraagd bij de directeur van het TTO van Erasmus MC. Bij de EUR Holding loopt één patent.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het in bovenstaande cijfers gaat over 'patentfamilies'. Patentfamilies kunnen meerdere patenten omvatten, die echter wel allemaal uit hetzelfde intellectueel eigendom (of dezelfde uitvinding) voortvloeien. Ook moet worden opgemerkt dat een deel van de stijging is te verklaren doordat Erasmus MC bij nader onderzoek over meer patenten bleek te beschikken dan in hun administratie was opgenomen.

B. Post-initieel onderwijs

Post-initieel onderwijs bestaat uit twee indicatoren: het aantal post-initiële masteropleidingen dat de EUR aanbiedt, en het aantal post-initiële onderwijsactiviteiten dat wordt georganiseerd door de BV's.

4. Post-initiële masteropleidingen

De definitie voor deze indicator is:

Aantal post-initiële masteropleidingen op de EUR

De data voor deze indicator is via desk research verzameld, aan de hand van de lijst van 2015 en de websites van de EUR, het EUR-register van niet-initieel onderwijs en de websites van de faculteiten. In 2016 zijn er in totaal 21 post-initiële masteropleidingen verzorgd aan de EUR, wat hetzelfde aantal is als in 2015.

	2016	2015
RSM	6	6
ESE	3	3
ESL	3	2
Erasmus MC	1	1
FSW	3	3
ESHCC	1	1
FW	-	-
iBMG	1	2
ISS	3	3
Totaal	21	21

5. Post-initiële onderwijsactiviteiten BV's

De definitie voor deze indicator is:

Aantal post-initiële onderwijsactiviteiten georganiseerd door BV's binnen de EUR

De data voor deze indicator is verzameld via uitvraag bij de verschillende BV's binnen de Holding, waarbij hen gevraagd is of de lijst aan post-initiële onderwijsactiviteiten uit 2015 ook in 2016 georganiseerd is, en of er nieuwe activiteiten bij zijn gekomen.

Over 2016 werden er in totaal 123 post-initiële onderwijsactiviteiten georganiseerd door de BV's, tegenover 131 in 2015.

C. Externe samenwerking

Externe samenwerking bestaat uit twee indicatoren: De hoeveelheid geld die via de derdegeldstroom wordt binnengehaald, en het aantal lidmaatschappen van adviescommissies van de Rijksoverheid.

6. Derdegeldstroom

De indicator betreffende derdegeldstroom is gedefinieerd als:

Inkomsten uit derdegeldstroom waaronder contractonderzoek in euro's per jaar

In 2015 is deze indicator bij de verschillende faculteiten uitgevraagd. Vergelijking van de in 2015 aangeleverde cijfers met de cijfers over 2015 die door CPC zijn geleverd leert dat de faculteiten ieder een andere definitie van 'contractonderzoek en derdegeldstroom' hebben gehanteerd. Waar sommige faculteiten de volledige derdegeldstroom hebben gerapporteerd, hebben anderen alleen de inkomsten uit onderzoeksprojecten uit de derdegeldstroom gerapporteerd, en hebben weer anderen cijfers gerapporteerd die niet direct in het overzicht van CPC zijn terug te vinden.

Om het verzamelen eenduidig en gemakkelijk te houden, is het verstandig voor alle faculteiten dezelfde definitie te hanteren, en die centraal bij CPC uit te vragen. Het voorstel van ECV is om de volledige derdegeldstroom voor alle faculteiten te rapporteren. Alternatief kan alleen de derdegeldstroom worden gerapporteerd die direct uit onderzoek voortkomt.

De afwijkingen in de manier waarop de verschillende faculteiten de definitie vorig jaar hebben gehanteerd zijn te groot om deze voor 2016 betrouwbaar na te modelleren.

De volgende data is beschikbaar over zowel 2015 als 2016:

	2016	2015
RSM	€ 8.241.348	€ 7.048.338
ESE	€ 3.017.025	€ 2.667.581
ESL	€ 2.689.224	€ 2.224.964
Erasmus MC	€ 124.854.000	€ 94.698.589
FSW	€ 4.811.508	€ 5.173.208
ESHCC	€ 445.826	€ 558.078
FW	€ 126.021	€ 203.097
iBMG	€ 4.047.876	€ 4.386.893
ISS	€ 9.749.417	€ 9.286.787
Totaal	€ 157.982.245	€ 126.247.535



7. Lidmaatschappen adviescommissies rijksoverheid

De definitie voor deze indicator is:

Aantal lidmaatschappen adviescommissies Rijksoverheid

Ter afbakening van deze definitie is er in het rapport over 2015 besloten om enkel de adviescolleges op te nemen die vermeld staan in de almanak van de rijksoverheid. Deze operationalisatie sluit sommige adviescommissies uit die zonder twijfel belangrijk zijn, maar heeft als groot voordeel dat de lijst van adviescolleges afgebakend en consistent is.

De data voor deze indicator is verzameld door per adviescollege per lid na te gaan of de leden verbonden zijn aan de EUR.

In totaal waren er over 2016 gezien 42 EUR-wetenschappers lid van een adviescollege van de rijksoverheid, ten opzichte van 44 in 2015.

Per faculteit ziet de verdeling er als volgt uit:

	2016	2015
RSM	1	1
ESE	4	5
ESL	4	5
Erasmus MC	22	20
FSW	4	5
ESHCC	1	1
FW	1	2
iBMG	2	3
ISS	2	2
Totaal	42	44



D. Informeren publiek

Voor het informeren van het publiek worden twee indicatoren gehanteerd: Vermeldingen in de media en het aantal publicaties in vaktijdschriften.

8. Vermeldingen in de media

Deze indicator heeft de volgende definitie:

Het aantal vermeldingen en interviews in geschreven media, online media en RTV

De data is verzameld door bij het Press Office van de EUR het aantal mediavermeldingen op te vragen. Erasmus MC valt hier niet onder. Voor Erasmus MC is uitgegaan van dezelfde ruwe schatting als in 2015. Dit omdat het Press Office van Erasmus MC voor dit jaar geen data heeft aangeleverd en omdat ook met betere data over 2016 er een equivalent over 2015 beschikbaar moet zijn om de gegevens over de jaren heen te kunnen vergelijken.

De volgende data is verzameld:

	2016	2015
RSM	551	619
ESE	239	271
ESL	98	139
Erasmus MC	7000	7000
FSW	253	361
ESHCC	84	186
FW	41	84
iBMG	93	108
ISS	68	30
Totaal	8427	8798

9. Publicaties in vaktijdschriften

De indicator is als volgt gedefinieerd:

Het aantal publicaties in vaktijdschriften en annotaties geschreven door wetenschappers van de EUR

Voor de dataverzameling is METIS gebruikt. Hierbij moet worden opgemerkt dat nog niet alle faculteiten alle gegevens in METIS hebben ingevoerd.

De data zijn de volgende:

	2016	2015
RSM	36	41
ESE	15	18
ESL	257	274
Erasmus MC	78	150
FSW	21	39
ESHCC	11	17
FW	0	2
iBMG	14	38
ISS	12	13
Totaal	444	592

E. Parameters of esteem

Voor de indicator parameters of esteem wordt enkel het aantal lidmaatschappen van academische besturen gemeten.

10. Lidmaatschappen academische besturen

Deze indicator is als volgt gedefinieerd:

Aantal lidmaatschappen van de KNAW en/ of de Jonge Akademie, het NWO-bestuur en de NWO domein- en onderdeelbesturen, inclusief het Zon-MW-bestuur, en de High Level Group of Scientific Advisors van de Europese Commissie

De data is verzameld door middel van desk research en het uitvragen van de EUR-gelieerde wetenschappers bij de KNAW.

	2016	2015
RSM	1	1
ESE	4	3
ESL	-	2
Erasmus MC	9	11
FSW	6	8
ESHCC	2	3
FW	1	1
iBMG	1	0
ISS	1	0
Totaal	25	29

Interpretatie

De volledige cijfers verdienen wat interpretatie. Van de tien indicatoren zijn er een aantal gestegen en een aantal gedaald. De indicatoren die ten opzichte van 2015 zijn gestegen zijn:

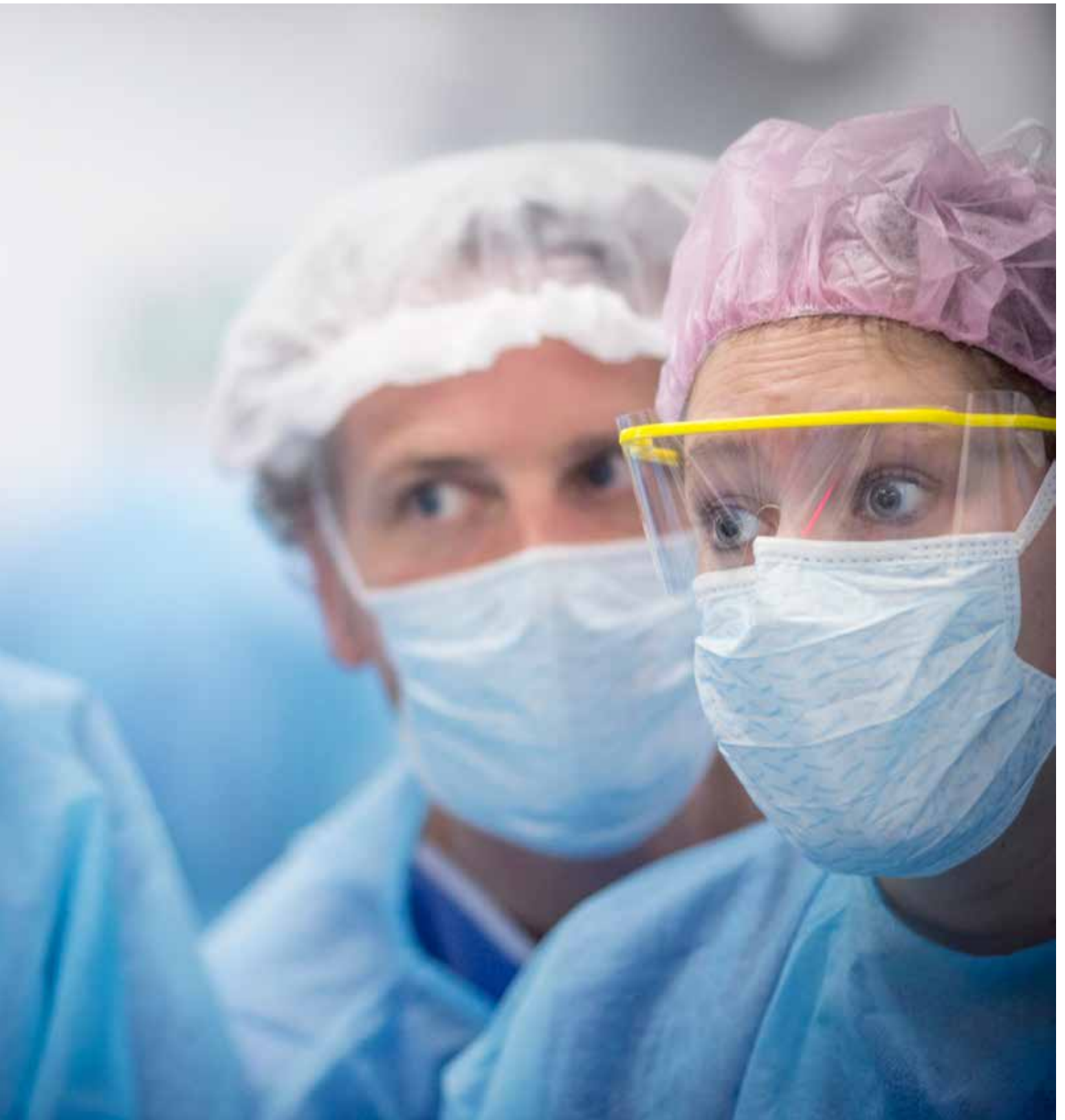
- het aantal studenten in ondernemerschapsonderwijs;
- het aantal aangevraagde en lopende patenten;
- de derdegeldstroom.

De indicatoren die ten opzichte van 2015 zijn gedaald zijn:

- het aantal nieuwe spin-offs;
- het aantal toegekende patenten;
- het aantal post-initiële onderwijsactiviteiten van de BV's;
- het aantal lidmaatschappen van adviescolleges van de Rijksoverheid;
- het aantal vermeldingen in de media;
- het aantal vakpublicaties;
- het aantal lidmaatschappen van academische besturen.



Het aantal post-initiële masteropleidingen op de EUR is ten opzichte van 2015 gelijk gebleven. Bij bovenstaand overzicht moet worden opgemerkt dat het aantal vakpublicaties nog niet volledig is ingevoerd in METIS, en daarom waarschijnlijk nog aanzienlijk stijgt. Ook het aantal onderwijsactiviteiten van de BV's wordt waarschijnlijk nog naar boven bijgesteld.



Ook moet worden opgemerkt dat de dalingen in het aantal nieuwe spin-offs, het aantal toegekende patenten, het aantal lidmaatschappen van de Rijksoverheid en het aantal vermeldingen in de media vrij beperkt is. Voor het aantal vermeldingen in de media merkte het Press Office op dat in 2015 veel berichten verschenen over de vestiging van vluchtelingen op de EUR, wat ook deels het verschil met 2015 verklaart.

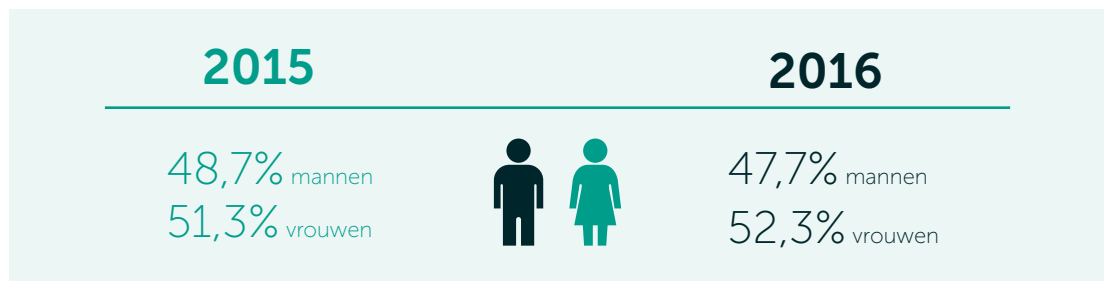
Tegenover de dalingen staan een gestage toename in het ondernemerschapsonderwijs, en een sterke toename in de inkomsten uit derdegeldstroom. Ook de patenten laten grotendeels een stijgende lijn zien, al komt dit deels voort uit het feit dat enkele 'oude' patenten pas dit jaar in de lijst met lopende patenten zijn opgenomen.

Bijlage 5.

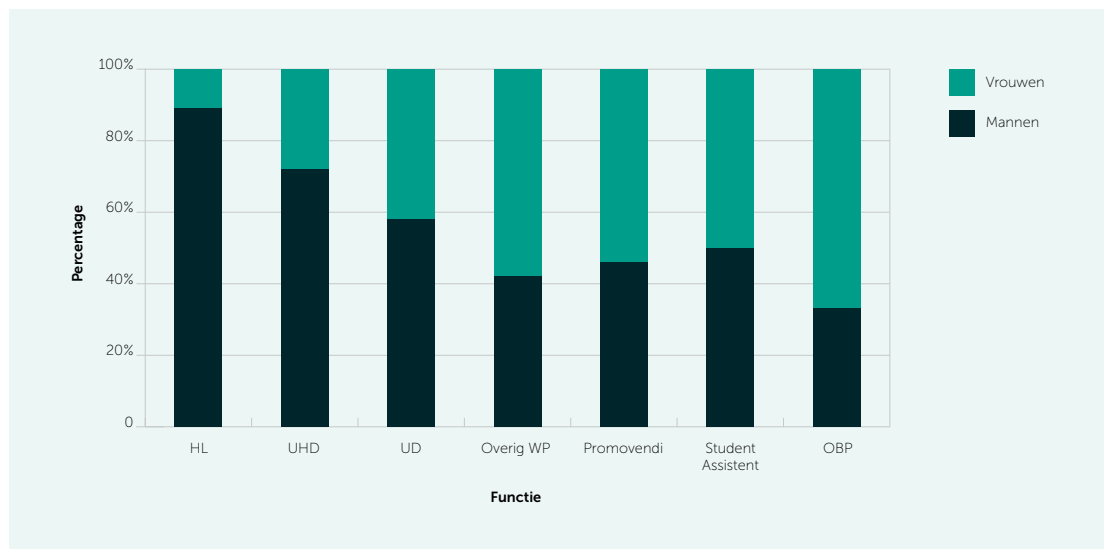
Personeelssamenstelling

Ten opzichte van 2015 is de man/vrouw-verdeling binnen het personeelsbestand vrijwel gelijk gebleven. 47,7% van het personeelsbestand bestaat uit mannen, 52,3% bestaat uit vrouwen. We zien een lichte stijging bij de percentages vrouwelijke gewoon hoogleraren (+0,7%), universitair hoofddocenten (+1,4%) en bij de universitair docenten (+0,8%) (tabel B5.1).

Het grootste verschil in de man/vrouw verhouding is te zien bij de functie gewoon hoogleraar (grafiek 1). In deze personeelscategorie is 10,3% vrouw. Bij de categorieën overig WP, promovendi en OBP zijn de vrouwen in de meerderheid. Ten opzichte van 2015 is er in 2016 een lichte daling (-2,7%) te zien in de personeelscategorie vrouwelijke studentassistenten.



Grafiek B5.1: Man/vrouw verhouding op functie, bezoldigde medewerkers zonder Erasmus MC (peildatum: 31 december 2016)

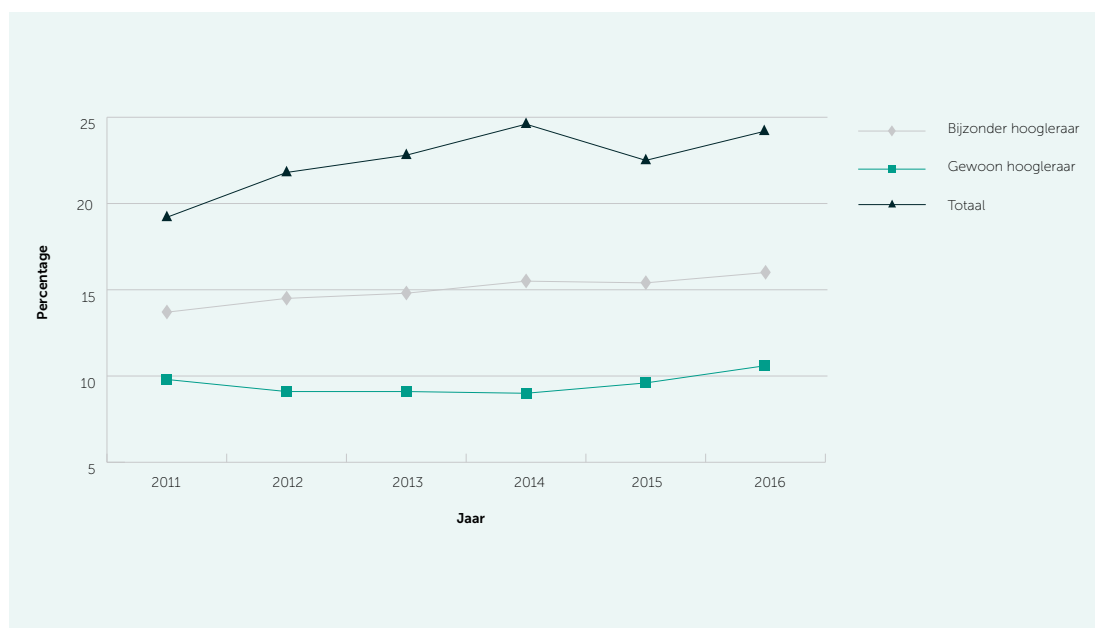


Indien alle hoogleraren in ogenschouw worden genomen (bezoldigd en onbezoldigd, bijzonder en gewoon, EUR én Erasmus MC), is het totaal aantal vrouwelijke hoogleraren met 1 gestegen (74). Het totale percentage vrouwelijke hoogleraren is met 0,6% gestegen tot 16% (toename van 3 vrouwelijke hoogleraren). Het percentage vrouwelijke bijzonder hoogleraren is gestegen van 22,5% in 2015 naar 24,2% in 2016. Deze stijging is ook te zien in het percentage vrouwelijke gewoon hoogleraren, van 9,6% in 2015 naar 10,3% in 2016 (tabel B5.1 en grafiek B5.2).

Tabel B5.1 Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, per faculteit, bezoldigd & onbezoldigd (peildatum 31 december 2016)

Faculteit	Hoogleraar			Bijzonder hoogleraar			Totalen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
ESHCC	8	3	11	9	3	12	17	6	23
ESL	36	7	43	11	4	15	47	11	58
FSW	25	4	29	12	3	15	37	7	44
FW	4	0	4	5	3	8	9	3	12
ESE	35	0	35	12	1	13	47	2	49
RSM	33	1	34	10	3	13	43	4	47
Erasmus MC	86	8	94	80	25	105	166	33	199
iBMG	7	2	9	4	3	7	11	5	16
ISS	10	3	13	1	1	2	11	4	15
Subtotaal EUR	158	21	179	64	21	85	222	42	264
Erasmus MC	86	8	94	80	25	105	166	33	199
Totaal	244	29	273	144	46	190	388	75	463
% EUR	88,3%	11,7%		75,3%	24,7%		84,1%	15,9%	
% Erasmus MC	91,5%	8,5%		76,2%	23,8%		83,4%	16,6%	
% Totaal	89,4%	10,6%		75,8%	24,2%		83,8%	16,2%	

Grafiek B5.2: Percentage vrouwelijke hoogleraren, bezoldigd & onbezoldigd en EUR & Erasmus MC. (peildatum: 31 december 2016)





Ziekteverzuim

Het totale ziekteverzuimpercentage is in 2016 is toegenomen (2,72 % in 2015 naar 2,96% in 2016). Er is een lichte daling in het ziekteverzuimpercentage merkbaar bij het wetenschappelijk personeel (-0,17%). Daar tegenover staat een lichte stijging van dit percentage bij het OBP (+0,81%).

Ook de gemiddelde ziekte duur is gestegen van 14,12 dagen in 2015 naar 14,22 dagen in 2016. Het gemiddeld aantal ziekmeldingen per persoon (ziekmeldingsfrequentie) is eveneens gestegen van 0,50 in 2015 naar 0,56 in 2016. In tegenstelling tot voorgaande jaren is het OBP in 2016 gemiddeld langer ziek dan het WP. Het percentage niet-zieke personeelsleden is gedaald van 69,34% in 2015 naar 68,42% in 2016.

Tabel B5.2: Ziekteverzuim over 2016

Ziekteverzuimpercentage	
Personeelscategorie	
WP	1,51
OBP	4,82
WP & OBP	2,96
Gemiddelde ziekte duur in dagen	
Personeelscategorie	
WP	13,74
OBP	14,41
WP & OBP	14,22
Ziekmeldingsfrequentie (gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.)	
Personeelscategorie	
WP	0,35
OBP	0,73
WP & OBP	0,56
Percentage niet zieke personeelsleden	
Personeelscategorie	
WP	76,59
OBP	61,58
WP & OBP	68,42

Personeelsbestand 2016

Hieronder wordt het totale personeelsbestand van 2016 weergegeven, gespecificeerd naar leeftijd, personen en volledige arbeidsplaatsen (fte). Zoals in het vorige verslagjaar is vermeld, heeft de EUR een aparte administratieve organisatorische eenheid (AOE) ingericht om inzichtelijk te maken welke medewerkers zullen afvloeien (om ze zo buiten de overhead benchmark te kunnen houden), maar om sociaaleconomische redenen nog in dienst zijn van de EUR.

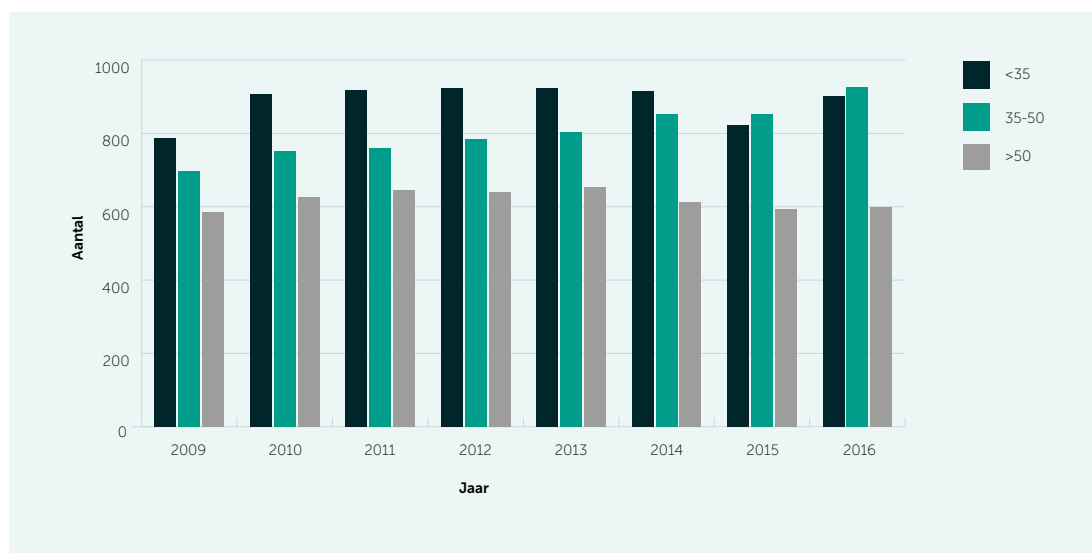
Leeftijd

Het personeelsbestand van de EUR telt 901 werknemers onder de 35 jaar (exclusief studentassistenten). Het aantal medewerkers tussen 35 en 50 jaar is gestegen van 853 medewerkers in 2015 naar 927 medewerkers in 2016 (+74). Deze stijging heeft ook doorgezet

bij werknemers die ouder dan 50 jaar zijn (+5 in 2016). Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van de ene leeftijdscategorie naar de andere waarmee deze stijging wellicht te verklaren is. Een andere mogelijkheid is

dat er meer medewerkers zijn aangesteld in een bepaalde leeftijdscategorie. Het percentage medewerkers jonger dan 35 jaar is 37,1%; tussen de 35 en 50 jaar 38,2% en het percentage medewerkers dat ouder is dan 50 jaar bedraagt 24.6%.

Grafiek B5.3: Aantal medewerkers naar leeftijd excl. student-assistenten (peildatum: 31 december 2016)



Personeelsbestand in personen en fte

Op peildatum 31 december 2016 zijn in totaal 2932 personen in dienst van de EUR (tabel 3). Ten opzichte van 31 december 2015 is dit een toename van 189 werknemers. Het volledige aantal arbeidsplaatsen uitgedrukt in fulltime eenheden (fte) komt daarmee op 2.127,38 (tabel 4). Deze cijfers zijn exclusief de medewerkers werkzaam bij Erasmus Universiteit Rotterdam Holding BV (EUR Holding) en Erasmus MC, maar inclusief AOE.

De EUR Holding, bestaande uit 21 werkmaatschappijen en 294 bezoldigde medewerkers (peildatum: 31 december 2016), 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.



Tabel B5.3: Totaal aantal personen aan de EUR (peildatum: 31 december 2016)

Totaal aantal personen EUR		HL	UHD	UD	Overig WP	Promo-vendi	Student assistent	OBP	Totaal
USC, OOS en ABD	mannen	0	0	0	0	0	10	191	201
	vrouwen	0	0	0	0	0	11	242	253
	totaal	0	0	0	0	0	21	443	454
UB	mannen	0	0	0	0	0	1	34	35
	vrouwen	0	0	0	0	0	0	37	37
	totaal	0	0	0	0	0	1	71	72
ESHCC	mannen	8	5	15	18	13	8	0	67
	vrouwen	3	2	18	19	14	10	33	99
	totaal	11	7	33	37	27	18	33	166
FdW	mannen	4	7	6	4	5	3	1	30
	vrouwen	0	2	1	0	1	3	4	11
	totaal	4	9	7	4	6	6	5	41
RSM	mannen	31	38	52	27	56	41	29	274
	vrouwen	1	11	24	17	35	53	101	242
	totaal	32	49	76	44	91	94	130	516
ESL	mannen	30	19	18	53	20	26	21	187
	vrouwen	7	11	16	92	26	40	61	253
	totaal	37	30	34	145	46	66	82	440
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
iBMG	mannen	7	10	14	10	11	1	9	62
	vrouwen	2	11	18	14	29	5	18	97
	totaal	9	21	32	24	40	6	27	159
FSW	mannen	24	25	16	41	17	15	17	155
	vrouwen	4	14	35	91	50	19	50	263
	totaal	28	39	51	132	67	34	67	418
ESE	mannen	35	34	52	6	39	161	13	340
	vrouwen	0	4	21	4	22	99	57	207
	totaal	35	38	73	10	61	260	70	547
ISS	mannen	9	7	11	5	2	0	6	40
	vrouwen	2	5	11	9	5	0	33	65
	totaal	11	12	22	14	7	0	39	105
AOE	mannen	0	0	1	8	0	0	0	9
	vrouwen	0	0	0	5	0	0	0	5
	totaal	0	0	1	13	0	0	0	14
Totaal	mannen	148	145	185	172	163	266	321	1400
	vrouwen	19	60	144	251	182	240	636	1.532
	totaal	167	205	329	423	345	506	967	2.932
Totaal%	mannen	88,6%	70,7%	56,2%	40,7%	47,2%	52,6%	33,2%	47,7%
	vrouwen	11,4%	29,3%	43,8%	59,3%	52,8%	47,4%	65,8%	52,3%

Tabel B5.4: Totaal aantal volledige arbeidsplaatsen (fte) aan de EUR (peildatum: 31 december 2016)

		HL	UHD	UD	Overig WP	Promo-vendi	Student assistent	OBP	Totaal
USC, OOS en ABD	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	180,53	183,53
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,36	197,67	201,03
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,36	378,20	384,56
UB	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	31,52	31,92
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,92	30,92
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	62,44	62,84
ESHCC	mannen	5,90	4,80	14,00	9,67	10,85	2,10	0,00	47,32
	vrouwen	1,79	1,90	17,00	11,54	13,60	2,20	26,68	74,71
	totaal	7,69	6,70	31,00	21,21	24,45	4,30	26,68	122,03
FdW	mannen	3,20	6,10	5,84	2,50	3,66	1,10	0,40	22,80
	vrouwen	0,00	1,60	1,00	0,00	1,00	1,10	2,90	7,60
	totaal	3,20	7,70	6,84	2,50	4,66	2,20	3,30	30,40
RSM	mannen	27,10	34,69	49,80	21,50	53,63	8,70	27,60	223,02
	vrouwen	0,20	10,60	23,20	13,90	33,00	11,40	85,12	177,42
	totaal	27,30	45,29	73,00	35,40	86,63	20,10	112,72	400,44
ESL	mannen	16,45	13,44	14,40	38,79	19,30	8,60	19,30	130,28
	vrouwen	5,20	9,50	13,50	64,75	25,60	13,40	48,73	180,68
	totaal	21,65	22,94	27,90	103,54	44,90	22,00	68,03	310,96
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
iBMG	mannen	5,68	9,24	12,70	5,62	11,00	0,50	8,80	53,54
	vrouwen	1,20	9,00	16,40	12,30	28,55	1,52	15,53	84,50
	totaal	6,88	18,24	29,10	17,92	39,55	2,02	24,33	138,04
FSW	mannen	17,90	21,70	14,30	31,66	16,70	4,95	16,60	123,81
	vrouwen	2,70	12,30	28,68	61,76	46,60	6,55	42,25	200,84
	totaal	20,60	34,00	42,98	93,42	63,30	11,50	58,85	324,65
ESE	mannen	27,60	26,60	46,89	5,20	39,00	31,45	11,60	188,34
	vrouwen	0,00	4,00	18,60	2,90	20,10	17,35	44,15	107,10
	totaal	27,60	30,60	65,49	8,10	59,10	48,80	55,75	295,44
ISS	mannen	6,74	7,00	9,84	5,00	2,00	0,00	6,00	36,58
	vrouwen	3,00	4,50	10,80	6,45	5,00	0,00	24,48	54,23
	totaal	9,74	11,50	20,64	11,45	7,00	0,00	30,48	90,81
AOE	mannen	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	0,00	7,30	8,14
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,07	4,07
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	0,00	11,37	12,21
Totaal	mannen	110,57	123,57	167,77	120,78	156,14	60,80	309,65	1.049,28
	vrouwen	14,09	53,40	129,18	173,60	173,45	56,88	522,50	1.123,10
	totaal	124,66	176,97	296,95	294,38	329,59	117,68	832,15	2.172,38
Totaal%	mannen	88,7%	69,8%	56,5%	41,0%	47,4%	51,7%	37,2%	48,3%
	vrouwen	11,3%	30,2%	43,5%	59,0%	52,6%	48,3%	62,8%	51,7%

Bijlage 6.

Uitwisselings- overeenkomsten 2016

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Argentina, Universidad Buenos Aires		2	J
Australia, Swinburne University of Technology		1	J
Australia, University of Technology Sydney		2	J
Australia, University of Western Sydney		3	J
Austria, WU (Vienna University of Economics and Business)	2	2	J
Belgium, Ghent university	1		J
Belgium, Katholieke Universiteit Leuven	1		J
Brazil, University of Sao Paulo	2	2	J
Canada, Carleton University	1	2	J
Canada, Haskayne School of Business, Calgary		2	J
Canada, University of Western Ontario	2	2	J
Canada, York University	1	1	J
Chile, Universidad de Chile	1	2	J
China, Fudan University	2	4	J
China, Hong Kong, City University of Hong Kong	7	5	J
China, Shanghai University of Finance and Economics	5	4	J
Croatia, University of Zagreb	2		J
Czech Republic, Prague, University of Economics	2	3	J
Denmark, Aarhus University Business and Social Sciences		3	J
Denmark, University of Copenhagen	3		J
Finland, University of Helsinki	1	1	J
France, Audencia Nantes School of Management		3	J
France, EM Lyon Business School	2		J
France, ESSEC Business School		3	J
France, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	2		J
Germany, Goethe University Frankfurt	3	2	J
Germany, Ludwig Maximilians Universität München	2	5	J
Germany, Universitat Bonn	2		J
Germany, University of Mannheim	1	2	J
Greece, Athens University of Economics and Business	4	1	J
Hungary, Corvinus University of Budapest	2	4	J
Indonesia, Universitas Gadjah Mada		4	J
Ireland, Trinity College Dublin	4	2	J
Italy, Università Commerciale Luigi Bocconi	8	14	J
Italy, Università Degli Studi Di Milano Bicocca	1	2	J
Italy, University of Pisa	1		J
Japan, Hitotsubashi University	4	4	J

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Japan, Keio University		1	J
New Zealand, Auckland University of Technology	1	1	J
Norway, BI Norwegian School of Management		3	J
Norway, Norwegian University of Science Trondheim, NTNU	2	2	J
Norway, University of Bergen		1	J
Portugal, Nova School of Business and Economics	6	4	J
Portugal, Universidade de Coimbra	2	1	J
Russia, Higher school of economics, Moscow	1	2	J
Singapore, Nanyang Technological University		1	J
Singapore, Singapore Management University	3	2	J
South Africa, Stellenbosch University		1	J
South Korea, Sungkyunkwan University	7	5	J
South Korea, Yonsei University	1	2	J
Spain, Autonoma de Barcelona	1	3	J
Spain, Autonoma de Madrid	1	5	J
Spain, Universidad Carlos III Madrid		7	J
Spain, Universitat Pompeu Fabra	3	4	J
Sweden, Gothenburg University	1	4	J
Sweden, Orebro University		2	J
Sweden, Stockholm University	2	1	J
Sweden, Uppsala University	2	2	J
Switzerland, University of Zurich		4	J
Turkey, Bogaziçi University		3	J
United Kingdom, City University London		4	J
United Kingdom, University of Essex	2	2	J
Uruguay, Universidad de Montevideo	2	2	J
USA, George Mason University	3		J
USA, Texas A&M University	1	4	J
USA, Georgetown University	1		N
Totaal aantal	111	160	

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT EU			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Vienna University of Economics and Business Administration	7	7	J
UCL Louvain	1	6	J
University of Economics Prague	5	10	J
Copenhagen Business School (CBS)	14	8	J
Aalto University School of Business	5	7	J
HEC Paris	1	1	J
Aix-Marseille University, AMU		2	J
EDHEC Business School	4	4	J
EM Lyon Business Business School	1	2	J
Grenoble École de Management		2	J
Institut d'etudes Politiques de Paris, SciencesPo	4	2	J
University Paris Dauphine	6	5	J
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)	1	2	J
University of Cologne	2	5	J
Athens University of Economics and Business Administration (AUEB)		3	J

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT EU			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Corvinus University of Budapest (CUB)	1	5	J
Reykjavik University	5	1	J
Trinity College Dublin	4	4	J
University College Dublin	8	5	J
Bocconi University	19	13	J
BI Norwegian School of Management (Oslo)	4		J
The Norwegian School of Economics and Business Administration	12	10	J
Warsaw School of Economics	3	10	J
Universidade Nova de Lisboa	8	7	J
Universidade Católica Portuguesa	6	7	J
St. Petersburg State University	10	10	J
Instituto de Empresa University (IE Madrid)	7	1	J
ESADE	6	6	J
EADA		1	J
Universidad Carlos III de Madrid	8	3	J
University of Navarra	4		J
ICADE	2		J
Popmeu Fabra	2		J
Stockholm School of Economics	11	6	J
University St. Gallen	6	9	J
Koç University	8	6	J
Aston University	4	7	J
City University	2	1	J
Lancaster University	5	4	J
University of Bath	6	6	J
University of Manchester	5	4	J
University of Warwick	1	1	J
University of Strathclyde	2		J
Babson College		2	J
Brandeis University	1	1	J
Chicago		1	J
Duke University	2	3	J
Emory University	1	1	J
Ohio State University	1	1	J
Indiana university - kelley	2	2	J
University of Iowa	1	1	J
University of michigan	2	3	J
University of North Carolina	3	7	J
University of Pennsylvania	4	2	J
University of Southern California	7	11	J
University of South Carolina	4	2	J
University of Texas at Austin	1		J
University of Virginia		1	J
University of Washington	4		J
HEC Montréal	4	3	J
Queen's University	8	17	J
University of British Columbia	1		J
Western University	2	9	J
York University	4	5	J

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT EU			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Universidad Torcuato di Tella (UTDT)	5	3	J
Fundação Getúlio Vargas	4	4	J
Universidade Federal de Rio de Janeiro (UFRJ)		1	J
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)	1	2	J
Universidad Adolfo Ibanez	5	2	J
Escuela de Administración de Negocios (ESAN)	1	1	J
University of Melbourne	3	1	J
University of New South Wales	5	3	J
University of Sydney	6	7	J
University of Otago	1		J
Shanghai Jiaotong University - Antai	4	3	J
Shanghai Jiaotong University - SAIF	2	1	J
Fudan University	2	3	J
Tsinghua University	6	2	J
Sun Yat-sen University	4		J
shanghai university SUFE		2	J
Peking University	2	2	J
Tongji	2	2	J
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	6	7	J
The City University of Hong Kong (CityU)	5	5	J
The Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)	4	3	J
The University of Hong Kong	2	1	J
Hong Kong Poly U	4	2	J
Indian Institute of Management Bangalore (IIMB)		3	J
Management Development Institute (MDI)		1	J
IIM Calcutta	1	2	J
Indian School of Business Hyderabad (ISB)		3	J
Gadjah Mada University	11	9	J
Keio University	3		J
Nagoya University of Commerce & Business (NUCB)	4		J
Korea University KUBS	2	4	J
KAIST	3		J
Seoul National University	3	5	J
Yonsei University	4	4	J
Nanyang Technological University (NTU)	6	5	J
National University of Singapore	9	8	J
Singapore Management University (SMU)	8	6	J
National Chengchi University (NCCU)	8	8	J
National Taiwan University	4	4	J
Thammasat University	4	4	J
Chulanlongkorn	1		J
Totaal aantal	407	388	

FACULTEIT DER GENEESKUNDE EN GEZONDHEIDSWETENSCHAPPEN / ERASMUS MC			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Peking University Health Science Center		2	J
Sultan Qaboos University	10	2	J
Universiteit Gent		2	J
Universiteit Antwerpen	1		J

FACULTEIT DER GENEESKUNDE EN GEZONDHEIDSWETENSCHAPPEN / ERASMUS MC			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Johns Hopkins University	4		J
Great Ormond Street Hospital	6		J
Boston Children's Hospital	6		J
Acibadem Hospital	1		J
Totaal aantal	28	6	

INSTITUUT BELEID EN MANAGEMENT GEZONDHEIDSZORG			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Kuopio Finland	8		J
Hamburg		1	J
Oslo	5		J
Totaal aantal	13	1	

FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Universitat Wien		2	J
Katholieke Universiteit Leuven	1		J
Universite catholique de Louvain (UCL)		1	J
Vrije Universiteit Brussel	3	1	J
University of Joensuu/ UEF	2		J
IEP de Lille		2	J
IEP de Grenoble		2	J
European University Viadrina		1	J
Universitat Konstanz		1	J
Universitat Mannheim	2		J
Trinity College Dublin		1	J
University of Limerick	4	3	J
Universita Commerciale Luigi Bocconi	1	1	J
UDS di Venezia Ca' Foscari	2	2	J
Universitetet i Bergen	2		J
Adam Mickiewicz University		1	J
ISCTE	1		J
University of Gothenburg	1	1	J
University of Lund		1	J
Istanbul Bahcesehir University	2	1	J
Istanbul Bilgi University	2	3	J
İstanbul Şehir University		3	J
Koç University	2		J
Yeditepe University, Istanbul		6	J
Sabancı Univeristy		1	J
Glasgow Caledonian University	1	2	J
University of Essex	2	2	J
University of Exeter		1	J
University of the West of England		2	J
James Cook University		1	J
University of News South Wales		1	J
University of Sydney		2	J

FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Carleton University, Ottawa	2	2	J
University of Calgary		2	J
University of Waterloo	1		J
Western University Canada	8	3	J
York University	1	1	J
Chinese University of Hong Kong		4	J
Chinese University of Hong Kong SS	1		J
City University of Hong Kong	1	1	J
Lingnan University	1		J
Keio University Tokyo	1	4	J
National Univeristy of Singapore	4	4	J
Nanyang Technological University	2	1	J
Chung-Ang University		2	J
Konkuk University Korea		3	J
Pusan National University	1	3	J
Seoel National University		1	J
Florida State University		1	J
Gonzaga University	2		J
San Francisco State University	1		J
Western Washington University		1	J
Totaal aantal	54	78	

ERASMUS SCHOOL OF LAW			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Bilkent University		2	J
Carleton University	3	3	J
City University Hong Kong	3		J
Comenius University		1	J
Copenhagen University	2	2	J
CUPL		2	J
ECUPL		2	J
Eötvös Loránd University	3	1	J
European University Viadrina		1	J
Florida State University	2		J
Fudan University School of Law	2	2	J
Hebrew University of Jerusalem	1		J
Hofstra University	2		J
Kutafin Moscow Law State University		1	J
Leopold-Franzens-Universitat Innsbruck		2	J
Lund University	3		J
Masaryk University	1	2	J
National University of Singapore	2	3	J
Palacky University Olomouc		2	J
Peking University (Beijing)	2	1	J
Seoul National University	2		J
Shanghai Jiao Tong University	2	2	J
Stockholm University	3	1	J

ERASMUS SCHOOL OF LAW			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Universidade de Lisboa	2		J
Universita Commerciale Luigi Bocconi	2	2	J
Universita degli studi di Bologna	1	1	J
Universitaet Mannheim	2		J
Universitat Autonoma de Barcelona	1		J
Universite D'Ai-Marseille		1	J
Universite Pantheon-Assas Paris 2		1	J
Universite Paris Descartes		1	J
University Milano Bicocca		1	J
University of Baltimore		1	J
University of Bergen	1	1	J
University of Essex	3		J
University of Glasgow	5	4	J
University of Helsinki	3	2	J
University of Hong Kong	2	3	J
University of Iceland	1	1	J
University of Indonesia		2	J
University of Kent	2		J
University of Konstanz		1	J
University of Latvia		1	J
University of Mannheim		1	J
University of Maribor		2	J
University of Milan Bicocca		1	J
University of New South Wales	5	2	J
University of Oslo	2	2	J
University of Pretoria	3		J
University of Rome La Sapienza		2	J
University of Salzburg		1	J
University of Sao Paulo	1	1	J
University of Vienna		1	J
University of Warwick		3	J
University of Western Sydney	2	3	J
University of Zagreb	2	1	J
University of Zurich	3	3	J
Vrije Universiteit Brussel	1		J
Wuhan University		2	J
York University	2	1	J
Totaal aantal	79	79	

ERASMUS SCHOOL OF HISTORY, CULTURE AND COMMUNICATION			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
National University of Cordoba	1		J
University of Vienna	1	6	J
Swinburne University of Technology	1	2	J
University of New South Wales	2	4	J
University of Sydney		1	J
University of Technology Sydney	2	4	J
University of Western Sydney	1	1	J

ERASMUS SCHOOL OF HISTORY, CULTURE AND COMMUNICATION			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Catholic University Leuven	1	1	J
Free University of Brussels		1	J
University of Antwerp	1	1	J
Carleton University	2		J
University of Calgary	2	4	J
University of Waterloo	2	2	J
York University	2		J
University of Lugano	1	1	J
University of Zurich		1	J
Major University	1		J
Chinese University of Hong Kong	4	9	J
City University of Hong Kong	1	5	J
Hong Kong University of Science and Technology	3	4	J
Jinan University		7	J
Lingnan University		1	J
Renmin University of China	1		J
Anglo-American University	2	1	J
Charles University	3	3	J
Humboldt University of Berlin	3	3	J
University of Mannheim		2	J
University of Münster		2	J
Copenhagen Business School	2	1	J
University of Copenhagen	2		J
Tallinn University		2	J
University Carlos III of Madrid	1		J
University of Helsinki	1		J
Audencia Nantes		1	J
Sciences Po Paris	5	2	J
University Lumière Lyon 2		2	J
University of Paris III: Sorbonne Nouvelle		2	J
University of Limerick		1	J
Manipal University	1		J
Luigi Bocconi University	4	5	J
LUISS Guido Carli University	2	6	J
University of Bologna		1	J
Keio University	1		J
Rikkyo University	1		J
Chung-Ang University	2	5	J
Konkuk University		6	J
Seoul National University	2	1	J
Yonsei University	1		J
University of Bergen	1	1	J
Victoria University of Wellington	1	2	J
University of Coimbra	1		J
Linköping University	1	1	J
Lund University	2	2	J
Stockholm University	1		J
Nanyang Technological University	4	1	J
National University of Singapore	5	10	J

ERASMUS SCHOOL OF HISTORY, CULTURE AND COMMUNICATION			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
University of Ljubljana	1	4	J
Istanbul Bilgi University	1		J
Koç University	3	2	J
Yeditepe University	3	1	J
National Chengchi University	2	3	J
Cardiff University		1	J
Glasgow Caledonian University		1	J
Goldsmiths University of London	3	1	J
Kingston University		1	J
University of Essex		6	J
University of Exeter	1	2	J
University of Leeds	6	6	J
University of Leicester		1	J
University of Manchester	1	1	J
University of Sheffield	1		J
University of Stirling	1		J
Florida State University	1	1	J
George Mason University	2		J
Purdue University Calumet		1	J
San Diego State University	4	3	J
San Francisco State University		2	J
Stony Brook University		1	J
University of Minnesota Duluth		2	J
Totaal aantal	108	158	

FACULTEIT DER WIJSBEGEERTE			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Ca fos cari, Venetie, Italië	1		N
Osaka, Japan		1	J
Bayreuth, Duitsland		1	J
Queen's University Belfast, Ierland		1	J
Essex University, VK		3	J
Leuven, België		1	J
Konkuk University, Zuid-Korea		1	J
Totaal aantal	1	8	

ERASMUS UNIVERSITY COLLEGE			
	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
City University of Hong Kong (CityU)	4		J
KEIO University, Tokyo	1		J
Università Bocconi, Milan	2		J
University of NSW, Sydney	2		J
National Taiwan University of Science & Technology		1	J
Seoul National University	2		J
King's University College, London, Canada	2		J
Totaal aantal	13	1	

Bijlage 7.

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 8.

Lijst van afkortingen

AOE	administratie organisatorische eenheid
bama	bachelor-master
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
Bsik	Besluit subsidies investeringen kennisinfrastructuur
BSA	Bindend studieadvies
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
CEPHIR	Centre for Effective Public Health In the larger Rotterdam area
COEUR	Cardiovasculair Onderzoekschool EUR
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CvB	College van Bestuur
CPC	Corporate Planning and Control
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
DRIFT	Dutch Research Institute for Transitions
ECE	Erasmus Centre for Entrepreneurship
ECV	Erasmus Centre for Valorisation
ECSP	Erasmus Centre for Strategic Philanthropy
ECTS	European Credit Transfer System
EDSC	Erasmus Data Service Centre
EEPI	Erasmus Electronic Publishing Initiative
EGS3H	Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities
EGSL	Erasmus Graduate School of Law
EHA	Erasmus Honours Academy
EHP	Erasmus Honours Programme
ENVH	Erasmus Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren
Erasmus MC	Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam
ERIM	Erasmus Research Institute of Management
ERSB	Erasmus Research and Business Support
ESNR	European Student Network Rotterdam
ESE	Erasmus School of Economics
ESHCC	Erasmus School of History, Culture and Communication
ESL	Erasmus School of Law
ESSC	Erasmus Studenten Servicecentrum
Eu-HEM	European Master in Health Economics and Management
EUC	Erasmus University College
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FGG	Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
FSW	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Fte	Fulltime equivalent
FW	Faculteit der Wijsbegeerte
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
LSH	Life Science & Health
MMAPP	Mundus Master program in Public Policy
N = N	Nominaal = Normaal
NIHES	Netherlands Institute For Health Sciences
NOA	Nationaal Onderwijs Akkoord
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
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
REI	Research Excellence Initiative
RISBO	Rotterdams Instituut voor Sociaal-wetenschappelijk BeleidsOnderzoek
R&O	Resultaat- en Ontwikkelingscyclus
RSM	Rotterdam School of Management, Erasmus University
RSO	Research Support Office
RvT	Raad van Toezicht
SSC	Shared Service Centre
SEP	Standaard Evaluatie Protocol
TTO	Technology Transfer Office
TUD	Technische Universiteit Delft
UB	Universiteitsbibliotheek
UD	Universitair docent
UHD	Universitair hoofddocent
USC	University Support Centre
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
WP	Wetenschappelijk personeel
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
ZON/MW	Zorgonderzoek Nederland en Medische Wetenschappen

Colofon

Bestuursverslag • Algemene Bestuursdienst / Academische Zaken

Financieel verslag • Corporate Planning & Control / Algemene Bestuursdienst

Eindredactie en productiebegeleiding • Overlag Management BV – Lidwien Buysrogge

Foto's • Eric Frecken, Chris Gorzeman - Capital Images, Alain Gil Gonzales, Michelle Muus, Levien Willemse

Ontwerp • Communicatie Team, 's-Hertogenbosch

Druk • De Bondt Grafimedia, Barendrecht

De Engelse versie is te downloaden via:

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

© Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 2017

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bezoekadres

Burgemeester Oudlaan 50

Postadres

Postbus 1738

3000 DR Rotterdam

annual-report@eur.nl

www.eur.nl