



Jaarverslag 2015

Erasmus
Universiteit
Rotterdam

Inhoud

Jaarverslag 2015

Deel I Jaarverslag

Inleiding	6
1. Bericht van de Raad van Toezicht	7
2. Erasmus Universiteit Rotterdam in hoofdlijnen	11
3. Prestatieafspraken & hoofdlijnen beleid	17
4. Onderwijs: profilering en internationalisering	29
5. Onderwijs: kwaliteit en studiesucces	35
6. Profilering onderzoek	43
7. Valorisatie	51
8. Medewerkers	57
9. Voorzieningen	69
10. Financieel jaarverslag	77

Deel II Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2015 na resultaatbestemming	96
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015	97
Geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2015	98
Toelichting algemeen	99
Grondslagen behorende tot de geconsolideerde jaarrekening	100
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	106
Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	115
Enkelvoudige balans per 31 december 2015 na resultaatbestemming	122
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015	123
Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening	124
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	125
Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	133

Deel III Overige gegevens

Voorstel resultaatbestemming	142
Gebeurtenissen na balansdatum	142
Controleverklaring	143
Informatie over de rechtspersoon	148

Bijlagen

Bijlage 1 • Bestuur en medezeggenschap	152
Bijlage 2 • Laureaten	156
Bijlage 3 • Initiële en niet-initiële opleidingen	158
Bijlage 4 • Technische uitleg prestatie-indicatoren & valorisatie-indicatoren	160
Bijlage 5 • Uitwisselingsovereenkomsten 2015	164
Bijlage 6 • Lijst van afkortingen	173



Deel I
Jaarverslag

Inleiding

Dit verslag geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam in het jaar 2015. Het eerste deel bevat beschrijvingen, beleidsmatige informatie en het financiële verslag van de instelling. De Jaarrekening vormt het tweede deel. Overige gegevens zijn te vinden in deel drie en in de bijlagen. In dit verslag wordt tevens gerapporteerd over de behaalde resultaten horend bij de in 2012 met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen gemaakte prestatieafspraken.

Het Jaarverslag 2015 van de Erasmus Universiteit Rotterdam is vastgesteld op 21 april 2016 door het College van Bestuur en op 26 mei 2016 goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

1 Bericht van de Raad van Toezicht



1 Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) heeft in 2015 toezicht gehouden op het College van Bestuur. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht (RvT) verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2015.

Raad van Toezicht

Het principe van onafhankelijkheid is door de Raad van Toezicht geëerbiedigd. De Raad van Toezicht van in 2015 zo samengesteld dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en het College van Bestuur onafhankelijk en kritisch kon opereren. De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2015 gewijzigd. Er is afscheid genomen van twee leden en er zijn twee nieuwe leden verwelkomd.

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. Tenslotte heeft de Raad met een kritische zelfevaluatie ook haar eigen functioneren in het verslagjaar tegen het licht gehouden.

Audit Committee

Het Audit Committee heeft in 2015 geadviseerd over het jaarverslag, de jaarrekening 2015 en de Begroting 2016 van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het Audit Committee van de Raad vier keer bijeengekomen. De door de Raad benoemde externe accountant heeft in het Audit Committee gerapporteerd over zijn bevindingen.

Overige commissies

In 2015 zijn de voorbereidingen getroffen voor het instellen van een Kwaliteitscommissie die zich zal richten op de inrichting en het functioneren van de kwaliteitswaarborging van onderwijs en onderzoek bij de EUR. In het voorjaar zal deze commissie voor het eerst bijeen komen voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht. De kwaliteitscommissie zal in 2016 vier keer bijeengekomen.

Onderwerpen van overleg

In de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen behandeld:

- **Jaarverslag 2014 & jaarrekening 2014**
Het Audit Committee en de RvT hebben in mei 2015 het jaarverslag, de jaarrekening en het accountantsverslag naar aanleiding van de jaarrekening besproken, waarna de Raad het jaarverslag 2014 en de jaarrekening van 2014 van de EUR heeft goedgekeurd.
- **Kadernota 2016 en begroting 2016**
In het voorjaar heeft de Raad de Kadernota 2016 besproken, die de opmaat vormde voor de begroting 2016 van de EUR. De begroting is in december door het Audit Committee en de Raad behandeld en vervolgens door de Raad goedgekeurd.
- **Meerjarige scenario's en financieringsplannen**
Het College en de Raad hebben de in de Kadernota genoemde scenario's en het meerjarenplan uitgebreid besproken. De scenario's vormden de opmaat voor de meerjarenbegroting 2016-2019.
- **Samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de TU Delft en de EUR (LDE)**
De in 2011 gestarte verkenning van een intensievere samenwerking tussen de drie universiteiten in de provincie Zuid-Holland en het in dat verband in 2012 ingestelde structureel afstemmingsoverleg tussen de voorzitters van de raden van toezicht en de colleges van bestuur heeft in 2014 geresulteerd in een Gemeenschappelijke Regeling.

De Gemeenschappelijke Regeling heeft de goedkeuring van de Raad, geldt tot 2018 en dient als paraplu voor huidige en toekomstige activiteiten binnen het samenwerkingsverband.

- **Evaluatie Raad van Toezicht en College van Bestuur**
De Raad heeft de jaarlijkse evaluatiegesprekken met het College gevoerd. De uitkomsten van de evaluatie zijn vervolgens besproken met het College als geheel en elk van de leden afzonderlijk. Ook evalueerde de Raad zijn eigen functioneren.
- **Bestuurs- en beheersreglement**
De Raad heeft in het verslagjaar het Bestuurs- en Beheersreglement geactualiseerd.
- **Wet Normering Topinkomens**
De Raad heeft zich bij de beloning van de leden van het College van Bestuur strikt geconformeerd aan de Wet Normering Topinkomens. Dit geldt overigens ook voor de beloning van de leden van de Raad. De verdere ontwikkelingen van de Wet blijven de aandacht van de Raad houden.
- **Onafhankelijk**
De Raad vindt dat bij het uitoefenen van zijn taak het principe van onafhankelijkheid is nagekomen.
- **Overleg voorzitters Raden van Toezicht van de Nederlandse Universiteiten**
In het verslagjaar hebben de voorzitters van de Raden van Toezicht tweemaal gezamenlijk vergaderd.
- **Samenstelling College van Bestuur**
De Raad van Toezicht heeft per 1 december drs. Kristel Baele benoemd tot voorzitter College van Bestuur. Zij volgt mr. Pauline van der Meer Mohr op die op eigen verzoek haar ontslag had ingediend. De benoeming van mevrouw Baele wordt gedragen door de leden College van Bestuur, de decanen en de Universiteitsraad en geniet ook hun vertrouwen. In de verdere samenstelling van het College van Bestuur zijn geen wijzigingen opgetreden.

Governance en Compliance

De Raad van Toezicht handelt 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 hoe de code is nageleefd.

Gezamenlijk overleg Erasmus MC en EUR

De Raad van Toezicht is in 2015 vier keer in vergadering met het College van Bestuur bijeengekomen. Daarnaast hebben de Raden van Toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam en het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC) een keer voltallig vergaderd met het College en de Raad van Bestuur.

Overleg met de Universiteitsraad

In het afgelopen jaar hebben de voorzitter en een lid van de Raad tweemaal met een uitgebreide delegatie van de Universiteitsraad gesproken. Deze gesprekken heeft de Raad als positief ervaren.

Contacten binnen de EUR

Gedurende het verslagjaar zijn er ook meermalen informele overleggen geweest tussen de leden van de Raad onderling en/of met leden van het College van Bestuur. In en ook buiten de vergaderingen om wordt de Raad - waar nodig - door een of meer leden van het College van Bestuur en door een of meer Decanen van de faculteiten geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

Professor Werner Brouwer, prodecaan van het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) heeft dit verslagjaar de jaarlijkse presentatie van de faculteiten verzorgd en de Raad zo inzicht gegeven in de ontwikkelingen binnen deze faculteit. Met een toelichting op de uitgevoerde reorganisatie, die heeft plaatsgevonden, en de stappen die met het oog op de toekomst zijn genomen, heeft hij aangegeven dat iBMG klaar is voor een prachtige toekomst.

Samenwerking in LDE verband

De Raden van Toezicht en Colleges van Bestuur van de Universiteit Leiden, TU Delft en de EUR zijn eenmaal voor gezamenlijk overleg over het samenwerkingsverband bijeen geweest. Het streven van de besturen is naar intensieve samenwerking.

Conclusie

Het College heeft zich in 2015 met daadkracht en continu ingezet om de in eerdere jaren ingezette initiatieven uit te voeren, zodat de EUR haar goede positie kan versterken en behouden.

De Raad is tevreden over de interactie met het College en de wijze waarop het College de Raad informeert over belangrijke ontwikkelingen. Hierdoor kon de Raad zijn toezichthoudende taak naar behoren uitoefenen en het College adviseren over belangrijke beslissingen. De Raad heeft vastgesteld dat de Decanen de samenwerking met het College positief waarderen. Daarbij zijn ook moeilijke onderwerpen bespreekbaar. De Decanen van de verschillende faculteiten binnen de EUR zijn sterk betrokken bij het algemene beleid van de universiteit en hebben een aanzienlijke inbreng in de discussies daarover.

De Raad 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 Raad heeft grote waardering voor de inzet van Pauline van der Meer Mohr voor de universiteit de afgelopen jaren. Zij heeft zich tijdens haar voorzitterschap zeer verdienstelijk gemaakt voor de universiteit. De Raad is haar daarvoor zeer dankbaar.

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2015 was de Raad van Toezicht van de Erasmus Universiteit als volgt samengesteld:

- ir.dr.s. Hans Smits, voorzitter
- prof.dr. Corien Prins
- mr.dr.s. Pascal Visée, RA
- dr. Véronique Timmerhuis, (tot 1 augustus 2015)
- mr. Erik van den Emster, (tot 1 augustus 2015), tevens lid Raad van Toezicht Erasmus MC
- prof.dr.ir. Hans van Duijn (vanaf 1 augustus 2015)
- Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart (vanaf 1 december 2015)

Het Audit Committee bestond uit:

- mr.dr.s. Pascal Visée, RA, lid RvT, voorzitter
- mr. Erik van den Emster, lid RvT (tot 1 augustus 2015)

De Raad van Toezicht van Erasmus Universiteit Rotterdam

ir. drs. Hans Smits, voorzitter

2 Erasmus Universiteit Rotterdam in hoofdlijnen



2 Erasmus Universiteit Rotterdam in hoofdlijnen

Visie en missie

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is een relatief gespecialiseerde researchuniversiteit met een uitgesproken maatschappelijke oriëntatie in haar onderwijs en onderzoek. Al vanaf haar ontstaan als Nederlandsche Handels-Hoogeschool in 1913, is deze maatschappelijke oriëntatie een wezenlijk kenmerk van de EUR. In de visie van de EUR werken wetenschappers en studenten aan de instelling aan mondiale maatschappelijke uitdagingen op het gebied van welvaart, gezondheid, bestuur en cultuur. 'Maatschappelijke betrokkenheid', 'verantwoordelijkheid' en 'nieuwsgierigheid' zijn de klassieke kernwaarden van de universiteit.

Kengetallen Erasmus University Rotterdam

2014

2015

24.820 studenten*



26.212 studenten*
*pijl datum 8 oktober

15.385 inschrijvingen bachelor*
9.435 inschrijvingen master*



10.010 inschrijvingen master*
16.202 inschrijvingen bachelor*
*incl. studenten met 2 of meer studies

7.394 diploma's



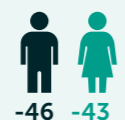
7.337 diploma's

354 promoties



374 promoties

1.350 mannen
1.473 vrouwen
2.823 werknemers



2.734 werknemers
1.304 mannen
1.430 vrouwen

478 hoogleraren



475 hoogleraren

538 M€ jaaromzet



554 M€ jaaromzet

Op weg naar 2018, het eind van de lopende strategische planperiode, heeft de EUR daar de waarden van 'verbondenheid' en 'relevantie' aan toegevoegd, wetend dat alleen samen werkelijk grenzen kunnen worden verlegd. De studentenpopulatie heeft een hoge mate van diversiteit en de opleidingen kennen een grote internationale instroom. De EUR onderscheidt zich door een groot studiesucces, een grote arbeidsmarktrelevantie van haar opleidingen, een 'full career'-aanbod, een scherpe focus in het onderzoek en een wijdvertakte samenwerking onder wetenschappers.

De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft een sterke, wereldwijde reputatie op de gebieden economie, management, gezondheid, rechtsgeleerdheid, sociale wetenschappen, historische, kunst- en communicatiewetenschappen en wijsbegeerte. De universiteit heeft een uitzonderlijk profiel: de focus op een select aantal disciplines is verbonden aan een smeltkroes van talent van alle leeftijden en met vele culturele achtergronden. De missie van de EUR is internationaal, nationaal en regionaal talent te kweken en kennis op academisch niveau te produceren voor mens, bedrijf en samenleving.

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) telt zeven faculteiten en twee instituten

In 2015 worden de volgende namen en afkortingen gehanteerd:

ESE	Erasmus School of Economics
ESHCC	Erasmus School of History, Culture and Communication
ESL	Erasmus School of Law
FGG / Erasmus MC	Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen inclusief instituut Beleid en Management Gezondheidszorg/ Erasmus Universitair Medisch Centrum
FSW	Faculteit der Sociale Wetenschappen
FW	Faculteit der Wijsbegeerte
RSM	Rotterdam School of Management, Erasmus University
iBMG	instituut Beleid en Management Gezondheidszorg
ISS	international Institute of Social Studies (Den Haag)

Opvallende gebeurtenissen in 2015:

- Lancering nieuwe slogan 'Make it Happen.'
- Opening 'Erasmus Sustainability Hub'
- Benoeming filosofe Marli Huijer tot 'Denker des Vaderlands'
- Het 'Goede Gesprek' tussen de EUR-gemeenschap en het College van Bestuur, waarin afspraken over de rol en waardering van medezeggenschap zijn gemaakt
- Start eerste EUR-MOOC over Econometrie in Coursera
- Benoeming van Kristel Baele tot nieuwe bestuursvoorzitter
- Opening Polak Building, het nieuwe Multifunctionele Onderwijs Gebouw
- Benoeming Hanneke Takkenberg tot eerste 'Chief Diversity Officer' van de EUR
- Start renovatie UB en Sanders Building
- Opvang van vluchtelingen in het sportcomplex van Erasmus Sport
- Benoeming Pearl Dykstra tot een van de belangrijkste wetenschapsadviseurs van de Europese Commissie
- Start Eu-HEM joint degree masterprogramma
- Initiatief tot oprichting van 'Rotterdam Arts & Science Lab' met de Willem de Kooning Academie en Codarts

De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft in 2015 haar weg vervolgd met de prestatieafspraken uit 2012 en de universiteitsstrategie 2014 – 2018 Impact & Relevance. Grote, meerjarige projecten zoals het studiesuccesbeleid, de vernieuwing van de bedrijfsvoering en de renovatie van de campus zijn afgerond of in strategische programma's voortgezet. Vooral op de vlakken van internationalisering van het onderwijs en (internationale) onderzoekssamenwerking zijn grote stappen gezet. Een voorbeeld daarvan is een traject dat moet leiden tot de oprichting van een internationaal netwerk van gelijkgestemde universiteiten. Ook met de gemeente Rotterdam zijn de banden sterk aangehaald, het opvallendst is de gezamenlijke merkalliantie met de pay-off Make it Happen. Daarnaast boekt de samenwerking met de universiteiten van Leiden en Delft steeds meer concrete resultaten. Hieronder volgen enkele belangrijke ontwikkelingen in 2015.

Strategische programma's 2014 – 2018 Impact & Relevance

De universitaire strategie uit 2014 heeft haar beslag gekregen in convenantafspraken tussen College en faculteiten en in een aantal strategische programma's. De EUR-strategie richt zich primair op prestatieverbetering in onderwijs en onderzoek. Impact & Relevance wordt dan ook vooral gerealiseerd binnen faculteiten, in het bijzonder in de opleidingen en onderzoeksprogramma's. Voor het totale strategische beleid is in de periode 2014-2018 M€ 17,1 per jaar beschikbaar.

In 2015 waren de volgende vijf EUR-brede, strategische programma's actief:

- Internationalisation of Education
- Online Onderwijs en Digitale Dienstverlening
- Topsupport: Making the Difference
- Impact & Relevance
- Studiekwaliteit & -succes

Eind 2015 waren meer dan twintig projecten actief. Het volume van deze activiteiten illustreert het ambitieniveau van de EUR, maar zorgt tevens voor druk op de instelling en haar personeel. Om die reden is via portfoliomanagement gekeken welke prioriteiten realistisch zijn binnen het palet aan strategische activiteiten. Dit moet in 2016 leiden tot een aantal scherpe keuzes.

Duurzaamheid & Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het project Sustainability is onderdeel van het programma Impact & Relevance. Samen met Erasmus Real Estate Services onderzoekt de EUR hoe zij duurzame praktijken beter kan verankeren. Leidend hierbij zijn de Global Goals for Sustainable Development. Vanuit de Erasmus Sustainability Hub zijn tal van initiatieven opgezet, variërend van afvalvermindering tot filmavonden over de Grand Societal Challenges en een lezingencyclus over voedsel & klimaatverandering. Als het gaat om duurzaamheid heeft de EUR hoge ambities voor renovatie van het Tinbergen Building. Hiervoor is een ELENA-subsidie toegekend. De EUR is de eerste universiteit in Europa die deze subsidie van de Europese Investeringsbank krijgt.

Een greep uit de belangrijkste projecten:

- Facilities Services & Hospitality
- Internationalisation Curriculum
- Strategic Networks & Academic Partnerships
- International Master Portfolio
- Online Onderwijs
- Digitaal Toetsen
- Identity & Access Management
- Digitale Leer & Werkomgeving
- Professionalisering Informatie Management
- International communication concept & campaign
- Career services
- Multi-channel content strategy

Diversiteit

Een minstens net zo belangrijk aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen is het diversiteitsbeleid. In 2015 is het bestaande diversiteitsbeleid herzien. De versnipperde diversiteitsinitiatieven binnen de EUR en tegenvallende resultaten van het bestaande beleid waren de belangrijkste aanleidingen daarvoor. Deze herziening heeft gezorgd dat een nieuw, EUR-breed Diversiteitsprogramma tot stand is gekomen. Hierin wordt alle kennis en expertise binnen de EUR zo veel mogelijk gedeeld. Ook hanteert de EUR een centrale en geïntegreerde aanpak voor de uitvoering van het beleid.



Het programma richt zich op drie pijlers:

- Onderwijs & studenten,
- Onderzoek en
- Personeel & organisatie.

Hierbij is het blikveld gericht op het brede spectrum van diversiteit en inclusiviteit (erbij horen), met prioriteit voor gender en culturele diversiteit. Diversiteit wordt in dit programma niet benaderd als probleem, maar vanuit het oogpunt dat diversiteit een meerwaarde biedt voor onze universiteit.

Benoeming Chief Diversity Officer

Prof. dr. Hanneke Takkenberg is in 2015 als Chief Diversity Officer (CDO) aangesteld. Zij is vanuit de inhoud hoofdverantwoordelijk voor het thema diversiteit. Samen met de programmamanager Diversiteit draagt zij zorg voor het beleid en de uitvoering daarvan. Tevens is er een stuurgroep Diversiteit opgericht. Deze stuurgroep is samengesteld uit beslissingsbevoegde personen binnen de EUR, zoals de Rector Magnificus, decanen en faculteitsdirecteuren. Naast de stuurgroep, is er een Diversity Advisory Board (DAB) gevormd. De DAB bestaat uit inhoudsdeskundigen en een brede vertegenwoordiging van de medewerkers- en studentenpopulatie. De DAB signaleert en adviseert over beleid en beleidsmaatregelen.

Start Taskforce The Future is Diversity VU-EUR-UL

Een belangrijke mijlpaal in het nieuwe beleid is de totstandkoming van een intensieve samenwerking met de Universiteit Leiden (UL) en de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). In de vorm van een Taskforce The Future is Diversity willen de drie universiteiten de instroom, doorstroom (het studiesucces) en de uitstroom (overstap naar de arbeidsmarkt) van biculturele studenten verbeteren. Dit gebeurt door middel van geza-

menlijk wetenschappelijk onderzoek en door de ontwikkeling van een duurzaam, 'evidence based' beleid.

Samenwerking met de gemeente Rotterdam

De stad en grotere regio Rotterdam vormen als internationaal handelsknooppunt voor de Erasmus Universiteit een natuurlijke partner voor samenwerking in onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het Erasmus University College, dat in het centrum van de stad is gevestigd, is een krachtig symbool van die samenwerking. Sinds 2010 werken de gemeente en de EUR samen in kenniswerkplaatsen. Hierin delen wetenschappers, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties hun kennis over maatschappelijke vraagstukken en wordt nieuw onderzoek uitgevoerd. In 2015 kende Rotterdam de kenniswerkplaatsen SmartPort 2.0 (havenvraagstukken), Rotterdams Talent (onderwijs), Leefbare Wijken (sociale cohesie), 'e-Urban' (big data in de grootstedelijke context), CEPHIR (gezondheid in de stad) en Economie & Arbeidsmarkt. In 2015 is de basis gelegd voor een Rotterdam Summer School, die in de zomer van 2016 de eerste studenten zal opleiden.

De samenwerking met de gemeente komt krachtig tot uitdrukking in de oprichting van een merkalliantie: de Gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam N.V., de Erasmus Universiteit Rotterdam en Rotterdam Partners hebben de handen ineengeslagen om Rotterdam, de haven en de universiteit in binnen- en buitenland nog sterker op de kaart te zetten. Met de gezamenlijke pay-off Make it Happen heeft deze samenwerking als doel om hoogopgeleiden, bedrijven, handel, bezoekers, studenten en inwoners aan de stad te binden.



3 Prestatieafspraken & hoofdlijnen beleid

3 Prestatieafspraken & hoofdlijnen beleid

Ambitie & realisatie prestatieafspraken

In 2012 is het hoofdlijnenakkoord gesloten tussen de gezamenlijke universiteiten, verenigd in de VSNU, en het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen. 2015 is het richtjaar van de prestatieafspraken die de EUR in 2012 heeft gesloten om te komen tot verbetering en profilering van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. In het door de EUR opgestelde profileringsdocument 'Thuis in de Wereld' heeft de universiteit zich gecommitteerd aan een aantal concrete ambities inzake het onderwijs, docentprofessionaliteit en ondersteuning.

In de afgelopen drie jaar heeft de EUR-gemeenschap zich eendrachtig ingespannen

om de geformuleerde ambities te realiseren. De instellingsbrede prestatie-afspraken zijn vertaald naar afspraken tussen College van Bestuur en faculteiten en neergeslagen in convenanten. Jaarlijks is in bestuurlijke overleggen de progressie op zowel de kwantitatieve indicatoren als de profilerings-ambities getoetst en waar nodig bijgestuurd. Op onderdelen als docentkwaliteit, indirecte kosten, honours onderwijs, studiesucces, valorisatie en onderzoeksspeerpuntenbeleid zijn bovendien faculteitoverstijgende maatregelen ingevoerd. Eind 2015 kan dan ook worden geconstateerd dat de ambities uit 2012 zijn gerealiseerd.

Dit zijn de belangrijkste resultaten op een rij:

Ambitie 2012	Prestatie 2015
Verbetering studiesucces	✓ Bachelorrendement 80% en activerend onderwijs breed ingevoerd
Speerpuntenbeleid in onderzoek	✓ 40 miljoen extra subsidie voor topgroepen
Internationalisering onderwijs	✓ Grootschalige investering in internationaliseringsprogramma en 19,8% internationale studenten
Meerwaarde door de Leiden-Delft-Erasmus alliantie	✓ 9 actieve centres, talrijke onderwijsinitiatieven en grote internationale subsidies binnen gehaald
Impuls aan excellentie-onderwijs	✓ 8,3% bachelor honoursplaatsen en oprichting Erasmus Honours Academy
Verlaging generieke overhead	✓ Overhead gedaald naar 19,7%
Verhoging van de onderwijsintensiteit	✓ Alle bacheloropleidingen tenminste 12 contacturen
Investering in valorisatiebeleid	✓ Oprichting Erasmus Centre for Valorisation en verankering valorisatie in HR-beleid
Vermindering van de studie-uitval	✓ Uitval gedaald naar 17,6%
Versterking van relatie met de stad	✓ Gezamenlijke merkalliantie 'Make it happen' en 6 actieve kenniswerkplaatsen
Verhoging docentkwaliteit	✓ 72% docenten BKO gekwalificeerd

In de volgende paragrafen worden deze resultaten verder toegelicht. Het uitgebreide verslag over de profileringsafspraken en de niet verplichte indicatoren is geïntegreerd in de rest van het jaarverslag.

Kwaliteit en studiesucces

Beoogd resultaat profileringsdocument: Bachelorrendement stijgt naar 75% (cohort 2011).

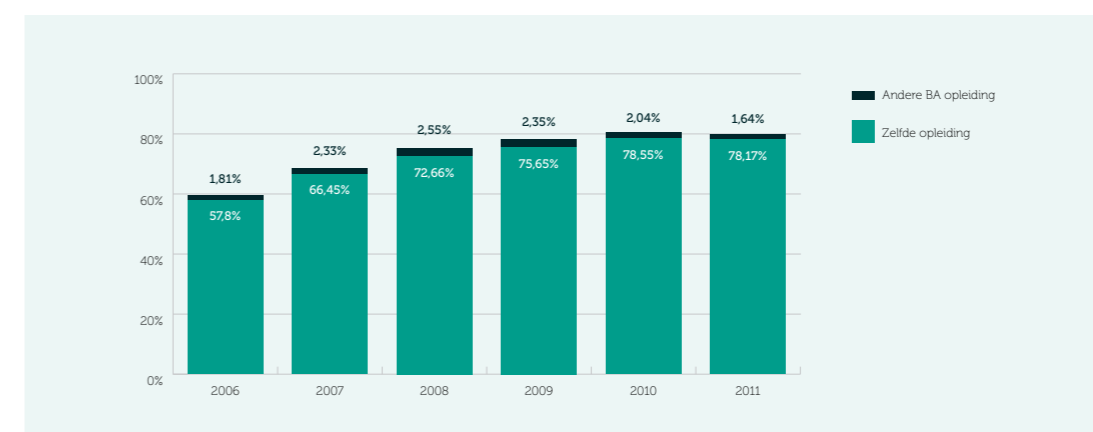
De centrale uitdaging waar de EUR voor stond was om met haar zeer diverse studentenpopulatie de onderwijskwaliteit en het studiesucces verder te verbeteren. De EUR heeft daarom in 'Thuis in de Wereld' voor een sterk en gedurfd onderwijsprofiel gekozen: bij steeds meer opleidingen zou worden gewerkt met een jaarklas in het eerste jaar, compensatie bij tentamens en toetsen en minder herkansingen, zodat de geschikte studenten zonder vertraging doorgaan: 'Nominaal = Normaal'. Daarbij zijn kleinschaligheid en andere vormen van activerend en intensiverend onderwijs gefaseerd doorgevoerd. Digitale leermethoden spelen hierin een steeds grotere rol. In dit licht was de belangrijkste prestatieafpraak voor de EUR de ambitie het vierjarig bachelorrendement van herinschrijvers te verhogen naar 75%, wat ruimschoots is gehaald. Ook de uitval en studieswitch zijn tot onder het beoogde niveau gedaald.

De EUR stuurt reeds sinds 2008 actief op verbetering van de studierendementen. Uit de stijging van de rendementen blijkt duidelijk dat het gevoerde beleid vruchten afwerpt. De meest in het oog springende maatregel in dit kader was de gefaseerde invoering van een bindend studie-advies van 60 ECTS in de jaren 2011 t/m 2013 (Nominaal = Normaal). Deze maatregel ging gepaard met intensievere onderwijsvormen, verminderde herkansingsmogelijkheden en compensatoir toetsen, waardoor een 'jaarklassen' systeem is ontstaan. Ook is in de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de begeleiding tijdens het scriptietraject. Waar mogelijk is getracht het onderwijs kleinschalig in te richten en met seriële

programming te werken. Het prestatiebudget is daar mede voor ingezet. Het gaat bijvoorbeeld om de opleidingen van de Erasmus School of Law die zowel haar bachelor- als mastercurriculum volledig heeft herzien. Deze opleidingen hebben net zoals het in 2012 gestarte pedagogie en in 2013 gestarte Erasmus University College probleemge-stuurd, kleinschalig onderwijs ingevoerd. De studievoorschotmiddelen die vanaf 2018 verwacht worden en de voorinvesteringen die de EUR heeft gedaan bieden mogelijkheden voor onderwijsintensivering bij meer opleidingen. 2015 stond in het teken van de voortgang en monitoring van 'Nominaal = Normaal' en de verdere invoering van activerend onderwijs bij de opleidingen. Nu bij alle opleidingen wordt gewerkt met deze systematiek kunnen de effecten ervan wetenschappelijk worden onderzocht, wat gebeurt in een speciaal daarvoor in het leven geroepen onderzoeksprogramma naar 'studiekwaliteit en -succes'. Tevens zijn verbeteringen in de kwaliteitszorg doorgevoerd en is gestart met de voorbereiding van de instellingsaudit onderwijs die naar verwachting in 2017 zal plaatsvinden.

In de onderstaande rendementsberekening zijn de studenten meegeteld die tussen 2006 en 2011 als voltijder aan een bacheloropleiding begonnen, in het cohortjaar een eerstejaarsstudent Hoger Onderwijs (HO) waren en die in het tweede jaar de studie vervolgden. Van die groep wordt het aandeel geteld van de studenten die hetzij bij dezelfde opleiding een diploma haalden binnen vier jaar, hetzij bij een andere bacheloropleiding. De rendementen van cohort 2011 zijn gemeten op 1 september 2015. In de grafiek is een overzicht gegeven van de cohorten 2006 tot en met 2011 (Bron: VSNU, 1 cijfer HO). Het cohort herinschrijvers 2011 kende een vierjaarsrendement van 79,81%. Het rendement ligt daarmee ruim boven het doel van 75% uit de prestatieafpraak.

Grafiek 3.1: Vierjaarsrendement



Herinschrijving





Beoogd resultaat profileringsdocument: de uitval daalt naar 19% en de switch naar 9% (cohort 2014).

Het effect van bovengenoemde studiesuccesmaatregel is het duidelijkst zichtbaar geworden in de herinschrijvingscijfers.

Het percentage eerstejaars HO uit 2014 dat zich in 2015 bij dezelfde opleiding inschreef, betrof

74,3%. Dit is een aanzienlijke stijging t.o.v. de 72,1% in 2014 (zie onderstaande grafiek). De uitval is verder gedaald ten opzichte van het jaar ervoor: 17,6% van de eerstejaars HO-studenten schreef zich niet meer in voor een opleiding aan de EUR, tegen 18,48% het jaar daarvoor. Het percentage studenten dat overstapte naar een andere opleiding aan de EUR, is gezakt naar 7,3% (Bron: VSNU, 1 cijfer HO). Wanneer we de cohorten 2009 en 2014 vergelijken zien we een significante verbetering van de herinschrijvingspercentages.

Tabel 3.1: Blijver, Switcher, Stijger, Uitvallers

				
Cohortjaar	Blijver	Switcher	Stijger	Uitvaller
2009	67,63%	10,93%	0,60%	20,84%
2010	69,20%	10,38%	0,82%	19,61%
2011	73,80%	7,76%	2,18%	16,25%
2012	71,89%	7,68%	1,22%	19,22%
2013	72,16%	8,30%	1,18%	18,36%
2014	74,27%	7,28%	0,83%	17,62%

NB. 'Stijgers' zijn schakelstudenten die zich na een jaar als bachelorstudent voor de master inschrijven.

Docentkwaliteit

Beoogd resultaat profileringsdocument: minimaal 70% van het onderwijzend personeel (beperkt tot doelgroep UD/UHD/HL) heeft een BKO behaald of een BKO-vrijstelling.

De EUR voert een breed beleid dat gericht is op de continue professionalisering van docenten. Een van de basiselementen hiervan is de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Naast de BKO kent de EUR de Senior Kwalificatie Onderwijs en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap.

Een geldend BKO-certificaat kan zowel door de EUR als door een andere universiteit zijn verleend. Het vigerende BKO-beleid op het

moment van vrijstelling bepaalt of aan iemand rechtmatig een vrijstelling is verleend. In 2015 zijn alle BKO-dossiers individueel gecontroleerd en waar nodig aangevuld. Op 31 december 2015 was 72% van de doelgroep UD/UHD/HL in het bezit van een BKO of een vrijstelling daarvoor. Gegeven de uitgangssituatie van 15% heeft de EUR een majeure stap vooruit gezet.

Mede vanwege de hoge ambities van de EUR is het BKO-beleid en de bijbehorende regelgeving in 2015 geëvalueerd. Op basis van brede consultatie in de organisatie is een nieuwe 'Regeling Basiskwalificatie Onderwijs EUR' vastgesteld. Hierin is de vrijstellingsystematiek vrijwel geheel afgeschaft en zijn uitzonderingsgevallen vanwege aanstelling en/of takenpakket duidelijk in beeld gebracht.

Onderwijsintensiteit

Beoogd resultaat profileringsdocument: alle voltijds bacheloropleidingen kennen gemiddeld tenminste 12 contacturen per week in het eerste jaar.

Conform afspraak voldeden de in het profileringsdocument genoemde voltijds bacheloropleidingen in collegejaar 2015/2016 aan de prestatie-afspraken van tenminste 12 contacturen per week gemiddeld in het eerste jaar. Ook de opleidingen die na de nulmeting zijn gestart (Erasmus University College, Nanobiologie, Klinische Technologie) zitten ruimschoots boven deze norm. De Erasmus Universiteit heeft daardoor het aantal bacheloropleidingen dat zijn studenten minimaal 12 contacturen aanbiedt in de afgelopen vier jaar verdubbeld. Daarnaast zijn andere intensiverende maatregelen doorgevoerd, zoals invoering van kleinschalig onderwijs bij steeds meer opleidingen en het gebruik van blended onderwijsvormen, waardoor niet alleen de kwantiteit van de uren, maar ook de kwaliteit van de interactie tijdens de colleges verbetert.

Profilering onderwijs

Beoogd resultaat profileringsdocument: door het aantrekken van talentvolle buitenlandse studenten en het creëren van meer international classrooms draagt internationalisering bij aan de onderwijskwaliteit. Zo wordt tevens terugloop in populatie en een te eenzijdige/regionale studentensamenstelling vermeden.

Waar de strategie in de jaren vóór 2012 gericht was op het starten van nieuwe bacheloropleidingen om het opleidingsaanbod uit te breiden en in de vraag naar hoger onderwijs te voorzien, heeft de EUR er bewust voor gekozen een pas op de plaats te maken qua nieuwe opleidingen. Om toch voldoende maatwerk te kunnen bieden zijn meer honours- en internationale tracks gecreëerd, gegeven de verwachting dat de groeiende kwaliteit en reputatie in onderzoek en onderwijs, het sterke profiel en de goede aansluiting op de arbeidsmarkt leiden tot de aantrekking van meer internationaal talent. Daarnaast heeft de EUR zich in 2012 geëngageerd aan een aanbod van minimaal 8% honours plekken voor haar meest excellente bachelorstudenten.

De EUR zet sinds het uitkomen van het strategisch plan Impact & Relevance 2014-2018 versneld door op de internationalisering van haar onderwijs. De universiteit wil in 2018 een 'echte internationale universiteit' zijn die onderdeel is van een wereldwijd kennisnetwerk in de prominente EUR-domeinen. In 2015 zijn alle projecten van het instellingsbrede programma Internationalisation of Education van start gegaan. De EUR voert hierin haar ambitie uit om studenten op te leiden tot 'citizens of the world'. Het doel hiervan is de loopbaan succesvol vanuit een multicultureel en werelds perspectief te kunnen beginnen. Met dat doel voor ogen is gewerkt aan vergroting van de internationale studentenmobiliteit en is onderwijssamenwerking gestimuleerd. In ditzelfde kader is onder andere een project opgezet om meer 'international classrooms' te realiseren, bestaande uit een mix van culturen en nationaliteiten, waarin veel aandacht is voor de bewezen meerwaarde van samenwerking tussen cultureel diverse groepen. Nieuwe vormen van digitaal leren en 'blended learning' maken integraal deel uit van deze onderwijsvisie.

De belangrijkste overweging bij internationalisering is evenwel het borgen van de hoge kwaliteit in onderwijs en onderzoek: internationale onderwijsprogramma's trekken ambitieuze studenten (zowel internationale als Nederlandse) en creëren een ambitieuze studieomgeving waarin studenten de kracht van diverse culturen en nationaliteiten leren te benutten. Door samen met internationale partners onderwijsprogramma's te ontwikkelen wordt synergie gecreëerd. Bovendien kwalificeert het studeren in een 'international classroom' de EUR-afstudeerders nog beter voor de arbeidsmarkt. De internationale profilering stelt de EUR daarnaast in staat succesvol (EU)onderwijs- en onderzoeksfondsen te verwerven en meer internationale studenten en stafleden te rekruteren. Het aandeel internationale studenten bedroeg in 2015 reeds 19,8% van het totaal aantal studenten.

Excellentie onderwijs

Beoogd resultaat profileringsdocument: De EUR wil studenten die meer willen en kunnen de ruimte geven om zich te ontplooien. De EUR wil de komende periode de mogelijkheden voor excellente studenten verder uitbouwen en structureren door:

- De oprichting van het Erasmus University College (EUC);
- Stroomlijning en uitbreiding van de honoursprogramma's;
- Zorgdragen voor gestructureerde coördinatie en kennisdeling van de verschillende honoursprogramma's.
- De EUR streeft naar tenminste 8% bachelor honoursplekken in 2015.

Sinds 2014 participeert de EUR in het landelijke Sirius Programma en coördineert zij haar excellentiebeleid vanuit de Erasmus Honours Academy. Zowel in 2013 als in 2014 zijn de honours programmes positief door het expert panel van Sirius geëvalueerd. De EUR heeft echter geen subsidie van het Sirius Programma ontvangen en financiert haar excellentiebeleid volledig zelf. Inmiddels verzorgen alle EUR-faculteiten een of meerdere honourstrajecten voor hun meest gemotiveerde en getalenteerde bachelorstudenten. Daarnaast zijn er twee interdisciplinaire Erasmus Honours Programma's voor studenten uit de verschillende EUR-disciplines: Over Grenzen en Grand Challenges. Het Erasmus University College is zijn derde jaar ingegaan.

Samen met de coördinatoren van de verschillende programma's is in 2015 het EUR-excellentiebeleid verder versterkt en uitgebreid. Zo wordt een systeem van scouting en selectie en een gemeenschappelijk evaluatieinstrument gebruikt om de kwaliteit van de honours trajecten te waarborgen. Naast versterking en kwaliteitszorg stond 2015 ook in het teken van communityvorming. Zo wordt vanuit de Erasmus Honours Academy de masterclass Personal Leadership aangeboden, waaraan jaarlijks vijftig studenten van alle verschillende honoursprogramma's kunnen deelnemen. Met financiële steun van het CvB en het Erasmus Trustfonds zijn voorbereidingen getroffen voor de inrichting van een eigen plek voor de EUR-Honourscommunity in het hart van de campus: de serre van het Erasmus Paviljoen.

Onderstaande tabel toont per faculteit het aantal studenten dat in 2015 een bachelor honours traject heeft gevolgd. Het percentage bachelorstudenten dat – conform prestatie-afspraken – een honours traject heeft gevolgd komt daardoor uit op 8,3%. In deze 8,3% is het aantal plekken in 2015 afgezet tegen het aantal bachelorstudenten uit 2011 dat zich voor een opleiding aan de EUR heeft heringeschreven.

Tabel 3.2

Faculteit	Bachelor honours plaatsen in 2015
ESE	33
RSM	40
FGG/Erasmus MC	19
IBMG	13
ESL	39
FSW (incl. EUC)	35
ESHCC	38
FW	2
EHP	74
Totaal	293

Opleidingenaanbod

Beoogd resultaat profileringsdocument: De EUR heeft in de jaren tot 2012 haar opleidingenaanbod aanzienlijk uitgebreid. De fase van uitbreiding is vrijwel afgerond. De profilering van de EUR concentreert zich de komende jaren vooral op de ont-plooiing en aantrekking van talent door het vergroten van studiesucces en diversificatie van het aanbod binnen de bestaande opleidingen.

Conform voornemen zijn in de afgelopen jaren geen grote, nieuwe monodisciplinaire opleidingen meer opgezet. Wel zijn meerdere programma's in een internationale variant aangeboden, zoals dat bijvoorbeeld het geval is voor Wijsbegeerte, Geschiedenis, Algemene Cultuurwetenschappen en Psychologie. In 2015 zijn nog enkele kleinere opleidingen van start gegaan of is begonnen met het opzetten van nieuwe opleidingen, al dan niet in de vorm van een (internationale) joint degree. Zo is in collegejaar 2015-2016 de internationale masteropleiding European Master in Health Economics and Management (Eu-HEM) van start gegaan. In september 2015 is ook de joint degree masteropleiding Nanobiology officieel van start gegaan (samenwerking met de

Universiteit Leiden). Daarvoor waren reeds de joint bachelors Nanobiology en Klinische Technologie en het Erasmus University College opgericht. Door deze strategie van kwalitatieve uitbreiding te volgen weet de EUR een steeds rijker aanbod te creëren en toch dicht te blijven bij haar gespecialiseerde profiel.

Profilering onderzoek

Beoogd resultaat profileringsdocument: Excellentie staat centraal in het onderzoeksbeleid voor de komende periode. Het doel van het excellentiebeleid is om met diepte-investeringen het EUR-onderzoek beter te positioneren en een verbetering van de reputatie te bewerkstelligen door de impact van het onderzoek verder te vergroten en het onderzoeksprofiel te versterken.

In 'Thuis in de Wereld' is geconstateerd dat hoewel de onderzoekskwaliteit gemeten in citaties zonder meer uitstekend te noemen was, de wetenschappelijke reputatie onder peers daarbij achter bleef. De strategie was er derhalve op gericht om door selectieve investeringen de beste en meest veelbelovende onderzoeksgroepen te versterken en zo de wereldwijde impact, zichtbaarheid en het profiel te verbeteren. Voor het vergroten van de inkomsten uit tweede en derde geldstromen zou eveneens selectief worden ingezet een beperkt aantal kansrijke en gezichtsbepalende Grand Challenges en Topsectoren.

Het onderzoeksspeerpuntenbeleid is in 2012 ingevoerd via het Research Excellence Initiative (REI). De middelen die de EUR sinds 2008 van het Rijk ontvangt voor alfa-/ gamma-onderzoek zijn door de instelling aangevuld tot een totaal van ruim M€ 6,5 aan strategische onderzoeksmiddelen. Hiervan wordt jaarlijks 5 miljoen geïnvesteerd in het REI, waarmee de EUR de beste en meest veelbelovende onderzoeksgroepen op Woudestein versterkt. Hetzelfde bedrag wordt door faculteiten gematcht, waardoor de jaarlijkse investering op 10 miljoen uitkomt. Geïnspireerd door de nieuwe universiteitsstrategie Impact & Relevance en met de wens om te komen tot meer multidisciplinaire samenwerking kent het Research Excellence Initiative sinds 2014 een nieuwe opzet. De nadruk ligt nu op multidisciplinariteit in plaats van op monodisciplinaire excellentie. Aldus kan beter de verbinding worden gelegd

tussen enerzijds de topgroepen en het Europese beleid in het kader van Grand Challenges en anderzijds met het Nederlandse Topsectoren-beleid.

Zeven consortia van onderzoekers hebben in 2015 een subsidie ontvangen om het onderzoek verder te kunnen uitbouwen. Met de investering wil de Erasmus Universiteit de samenwerking tussen haar beste wetenschappers stimuleren, de kwaliteit van het toponderzoek verder verhogen en het onderzoek internationaal meer profileren. Tevens is in 2015 een beleidsproces gestart om de volgende stap te zetten in de richting van een nog scherpere profilering en maatschappelijke relevantie van het onderzoek door de mogelijkheid te verkennen tot duurzame oprichting van een select aantal Research Flagships.

De EUR heeft er bewust voor gekozen om op een beperkt aantal topsectoren in te zetten, gegeven haar smalle, maatschappelijk georiënteerde profiel. Het Erasmus MC is actief in de topsector Life Sciences & Health (LSH) en de Woudesteinfaculteiten hebben vooral ingezet in de sectoren Logistiek en Creatieve Industrie. Dit heeft in 2015 geleid tot acht nieuwe topsectorensubsidies.

Naast het speerpuntenbeleid is extra geïnvesteerd in het bevorderen van wetenschappelijk talent door een substantiële uitbreiding van het EUR Fellowship Programma voor jonge onderzoekers. Met het EUR Fellowship Programma wil de EUR bijzonder getalenteerde jonge onderzoekers de mogelijkheid bieden om voor twee of vier jaar onderzoek te doen. Op deze manier moedigt de universiteit mensen aan om te kiezen voor een carrière in de academische onderzoekswereld en tracht de universiteit te voorkomen dat wetenschappelijk talent verloren gaat. In 2015 is het totale budget voor EUR Fellowships tot €1.410.000 aangevuld, waardoor jaarlijks tien kandidaten met een beurs gehonoreerd kunnen worden.

Uit de plaats die de Erasmus Universiteit in de voorbije jaren in de belangrijkste rankings heeft bezet, blijkt dat de strategie om de zichtbaarheid van het onderzoek te vergroten in combinatie met een scherpere profilering haar vruchten begint af te werpen. De in 2012 waargenomen 'perception gap' wordt gestaag gedicht. Belangrijke 'rankings' voor de EUR zijn de Times Higher Education (THE), Centre for Science and Technology Studies (CWTS –

Leiden ranking) en de QS Ranking. In de deels op reputatie gebaseerde rankings (QS en THE) scoort de EUR steeds beter ten opzichte van de overige rankings en is zij consistent bij de beste honderd universiteiten van de wereld terug te vinden (zie H6).

Valorisatie

Beoogd resultaat profileringsdocument: Valorisatie wordt beter ingebed in de organisatie, aanvullende externe middelen zullen worden aangetrokken door het scherpe profiel duidelijker te benutten. Valorisatie als één van de kerntaken van de universiteit moet een gepaste plek krijgen in de jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (functioneringsgesprekken) met wetenschappelijke staf, waar het centrale EUR-beleid op het gebied van HR leidend in moet zijn.

Een belangrijke ambitie van EUR is het zichtbaarder maken van (de kwaliteit) van het onderzoek. Om de onderzoeksresultaten beter over het voetlicht te brengen, hanteert de EUR een dual impact-strategie: wetenschappers worden nadrukkelijk aangespoord en gewaardeerd voor zowel wetenschappelijke excellentie als het maatschappelijke rendement dat ze bereiken. Innovatie en het valorisatiebeleid is binnen de EUR gekoppeld aan wetenschappelijke kwaliteit: innovatie en valorisatie vinden met name plaats in excellentiegebieden, waar ook de wetenschap het sterkst is en waardoor de profilering van het onderzoek maximaal is. De EUR heeft daarom bewust gekozen voor een valorisatiedynamiek die begint in wetenschappelijke excellentie volgens de formule van 'excelleren – innoveren – valoriseren'. Ook wordt zo beter voorgesort op de Europese 'Grand Challenges', waarin valorisatie een belangrijke rol speelt. In 2015 is een belangrijke stap vooruit gezet in de beleidsmatige inbedding van valorisatie doordat valorisatie een vaste, zelfstandige beoordelingscategorie is geworden in de nieuw ontwikkelde R&O systematiek (zie H8).

Valorisatie-activiteiten worden ondersteund door het TTO van het Erasmus MC en door het Erasmus Centre for Valorisation (ECV). Het ECV is op 17 april 2014 geopend. Het ECV ondersteunt sindsdien in het bijzonder de wetenschappers in de alfa- en gammadisciplines bij hun valorisatie-

activiteiten. Het ECV heeft in 2015 vooral gefunctioneerd als knooppunt voor kennisdeling en expertise-uitwisseling op het terrein van kennisvalorisatie. Ook heeft het ECV ondersteuning geleverd bij het schrijven van subsidieaanvragen en het opzetten en uitbouwen van valorisatieketens, conform het principe 'excelleren – innoveren – valoriseren'.

Indirecte kosten

Beoogd resultaat profileringsdocument: de EUR streeft naar een generieke overhead in 2015 van ten hoogste 19,9%.

Bij het maken van de prestatieafspraken heeft de EUR aangegeven ernaar te streven in 2015 uit te komen op een overheadpercentage van 19,9%. Zich realiserend dat de doelstelling ambitieus maar haalbaar was. Daarbij speelde een rol dat ten gevolge van bezuinigingen in de Rijksbekostiging en daaruit voortvloeiende reducties in de wetenschappelijke staf het overheadpercentage nadelig zou worden beïnvloed.

In de afgelopen jaren heeft de EUR een groot schalig verbeterprogramma uitgevoerd, mede gericht op vermindering van de overhead en verbetering van de kwaliteit van de ondersteuning. Een uitloei van dit programma is de concentratie van diverse ondersteunende activiteiten in een gedeelde serviceorganisatie. Deze reorganisatie heeft geleid tot boventaligheid van diverse medewerkers. Vanuit sociaal beleidsperspectief en goed werkgeverschap heeft de EUR ervoor gekozen om deze medewerkers zo veel mogelijk van werk naar werk te begeleiden. Dit heeft ertoe geleid dat aan het eind van 2015 nog niet alle boventalige medewerkers uit dienst waren getreden.

Om het effect van de reorganisaties op de indicator inzichtelijk te maken, is bij de midterm evaluatie van de prestatieafspraken met de reviewcommissie besproken de boventalige medewerkers administratief in een separate eenheid onder te brengen. Het overheadpercentage inclusief boventaligen bedraagt 20,3%. Wanneer het nog af te vloeien personeel buiten beschouwing wordt gelaten heeft de EUR met een generiek overheadpercentage van 19,7% de prestatie-afspraken gehaald.

Samenwerking strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE)

In 2012 hebben de drie universiteiten hun gezamenlijke profileringsagenda 'Meer Waarde' aangeboden aan de staatssecretaris van OCW, als aanvulling op hun individuele profileringsplannen die inzet waren voor prestatieafspraken met de Overheid. 'Meerwaarde' uit 2012 omvatte vijf concrete ambities. Sommige van de plannen uit 'Meer Waarde' zijn inmiddels in uitvoering gebracht, andere zijn niet verwezenlijkt of nog in ontwikkeling.

De strategische alliantie, gestart in 2012, heeft tot doel om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek verder te verhogen door een sterkere profilering van het onderwijsaanbod en door versterking van de (internationale) positionering van het onderzoek. De alliantie-partners werken hierbij samen vanuit de inhoud en hun eigen sterktes om zo een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke, maatschappelijke en economische uitdagingen van deze tijd. In het onderwijs wordt gewerkt aan het verbreden van het onderwijsaanbod en aan het toegankelijk maken van onderwijs voor elkaars studenten. In het onderzoek werken alliantie-partners langs de weg van intensieve multi- en interdisciplinaire samenwerking aan bijdragen aan de wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken zoals geformuleerd in nationale en Europese onderzoekagenda's.

De centres

Education & Learning, Frugal Innovation in Africa, Governance, Global Heritage and Development, Safety & Security, Sustainability, Economic & Financial Governance, Metropolis & Mainports, Bold Cities, Medical Delta.

Opvallende resultaten in 2015 waren:

LDE onderwijs:

- Start Masteropleiding Nanobiologie bij TUD en EUR;
- Eerste zestien Bachelordiploma's Nanobiologie bij TUD en EUR;
- 244 studenten in verbredende minors van de alliantie-partners;
- 7000 inschrijvingen uit 155 landen voor de MOOC 'The Circular Economy: an introduction'.

LDE onderzoek:

- Nieuw centre "BOLD Cities" (Big, Open and Linked Data);
- Marie Skłodowska-Curie Cofund "LEaDing Fellows" ingediend (en inmiddels gehonoreerd);
- Wereldwijde aandacht voor ontwikkelingen op gebied van nanotechnologie en quantumcomputers.

LDE valorisatie en organisatie:

- Groots opgezet diner over veiligheid in Europees Parlement, ter gelegenheid van European Innovation Summit;
- Kenniscirculatie in regio i.s.m. InnovationQuarter, Metropoolregio Rotterdam – Den Haag en Economische Programmaraad Zuidvleugel;
- Start tweede LDE managementtraineeprogramma.





Ambities "Meer Waarde"

1 De instellingen willen de kwaliteit van hun onderzoek verhogen door versterking van de (internationale) positionering van het onderzoek. Ze willen hun onderscheidende onderzoeksprofielen uitbouwen.

Leiden-Delft-Erasmus Centres:

Een aantal van de universitaire onderzoekswaartepunten is ondergebracht in de acht in 2013 opgerichte Leiden-Delft-Erasmus Centres (Governance, Education and Learning, Sustainability, Global Heritage & Development, Financial and Economic Governance in the EU, Metropolis and Mainport, Safety and Security, Frugal Innovation in Africa). Deze multi- en interdisciplinaire, thematische samenwerkingsverbanden richten zich op onderwijs- en onderzoekactiviteiten en spelen inhoudelijk in op de grote maatschappelijke vraagstukken waarop het Europese onderzoeksbeleid 2020 en het Nederlandse Topsectoren beleid zijn gebaseerd. Regionaal dragen centres inhoudelijk actief bij aan kenniscirculatie op bijvoorbeeld de gebieden duurzaamheid, haven, veiligheid, verstedelijking en bereikbaarheid.

- Het Centre for Sustainability heeft een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand komen van een Europese Knowledge Innovation Community (KIC) op het gebied van Raw Materials.
- In 2015 is het nieuwe centre "BOLD Cities" (BOLD: Big, Open and Linked Data) van start gegaan. Dit centre richt zich op big data en de toepassing daarvan op specifieke 'urban challenges'.
- In 2015 is een Marie Skłodowska-Curie Cofund "LEaDing Fellows" aanvraag ingediend voor 90 postdocs. Deze is in 2016 toegekend.

Samenwerking in Medical Delta:

Op het gebied van medische technologie werken de drie universiteiten al sinds 2006 intensief samen in het Medical Delta consortium. Het consortium is inmiddels uitgegroeid en bestaat naast de drie universiteiten, het Erasmus Medisch Centrum en het Leids Universitair Medisch Centrum uit meer dan 150 bedrijven, science parks en overheden.

- Medical Delta speelt een belangrijke rol in de in 2014 gestarte EIT Health, een Knowledge and Innovation Community (KIC) van het European Institute for Innovation & Technology. Hierin participeren 140 partners uit 14 EU-landen.
- In 2014 hebben elf hoogleraren een dubbelbenoeming ontvangen bij de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- In 2015 is de eerste paal geslagen voor het Holland Particle Therapy Centre (HollandPTC), de eerste protonenkliniek in Nederland.

2 De drie universiteiten zijn van plan hun onderwijsaanbod te verbreden en aantrekkelijker te maken. Voor studenten uit Leiden, Delft en Rotterdam moet het gemakkelijker worden om elkaars onderwijs en vakken naar keuze te volgen.

Naast de bestaande gemeenschappelijke opleidingen hebben de universiteiten nieuwe gezamenlijke multidisciplinaire opleidingen, minors, MOOCs en honours classes ontwikkeld, die inspelen op maatschappelijke thema's en nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap:

- In 2014 zijn gestart: de bacheloropleiding Klinische Technologie, de LDE- minor Responsible Innovation en de bachelor honours class cyber security.
- In 2015 zijn gestart: de gezamenlijke masteropleiding Nanobiology, de post-initiële master Cybersecurity en de Executive Master Customs and Supply Chain Compliance.
- De master honours programmes Leiden Leadership zijn toegankelijk voor studenten van de andere universiteiten.

3 De drie universiteiten zullen hun gezamenlijke inbreng in de valorisatie en de innovatie in de regio Zuid-Holland en vandaar in Europa versterken door een aantal activiteiten en initiatieven te bundelen.

Op verschillende schaalniveaus in de regio worden onderwerpen geadresseerd en geagendeerd, waarbij de drie universiteiten nauw zijn betrokken: als 'kennisleveranciers', als vastgoedeigenaren, als grote werkgevers, als belangenvertegenwoordigers van medewerkers en studenten, als gesprekspartners in de onderwijskolom, als investeerders in Innovation-Quarter, als vertegenwoordiger in de Economische Programmaraad Zuidvleugel en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Er is volop participatie in innovatieclusters op het gebied van publiek-private samenwerking, zoals Medical Delta, Cleantech Delta en The Hague Security Delta. Daardoor dragen kennis en expertise van de universiteiten bij aan regionale vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld duurzame energie, veiligheid, verstedelijking en bereikbaarheid.

Verplichte prestatie-indicatoren

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de realisatie van de verplichte prestatie-indicatoren, zoals door de accountant gecontroleerd, afgezet tegen nulmeting en ambitie.

Tabel 3.3

Realisatie prestatieafspraken 2015	Nulmeting 2010-2011	Ambitie 2015	Realisatie 2015
Excellentieonderwijs	1,0%	8,0%	8,3%
Studiesucces: uitval	20,0%	19,0%	17,6%
Studiesucces: switch	10,0%	9,0%	7,3%
Studiesucces: bachelorrendement	69,0%	75,0%	79,8%
Docentkwaliteit (BKO)	15,0%	70,0%	72,0%
Onderwijsintensiteit (opleidingen <12 contacturen)	50,0%	0,0%	0,0%
Indirecte kosten/ generieke overhead	21,04%	19,9%	20,3%

Bovenstaande metingen worden in bijlage 4 (p. 160) over de prestatie-indicatoren toegelicht.

4 Bundelen van krachten op internationaal terrein is een kans op meerwaarde, zowel voor de profilering van de afzonderlijke partners als voor de kracht van de gezamenlijke activiteiten.

Daar waar opportuun hebben de universiteiten hun krachten internationaal gebundeld op het gebied van onderzoek, valorisatie en innovatie. Voorbeelden daarvan zijn de eerder genoemde Knowledge and Innovation Communities (KIC's) en subsidieaanvragen in het kader van Horizon 2020.

5 De samenwerkingsgebieden krijgen vorm door het benoemen van kwartiermakers per onderwerp, het inrichten en opzetten van Joint ventures (met name onder Gemeenschappelijke regelingen), het opleveren van een concreet actieplan en voortgangsbewaking door de stuurgroep door het aanwijzen van aandachtsgebieden per lid.

- In de in 2014 vastgestelde Gemeenschappelijke Regeling Leiden-Delft-Erasmus is op hoofdlijnen vastgelegd hoe de samenwerking tussen de universiteiten plaats vindt. Het opzetten van Joint ventures is mogelijk op de langere termijn aan de orde.
- 'Meer Waarde' is omgezet naar een concreet werkplan 2013 t/m 2015, met een actualisering per 2015.
- De alliantie wordt aangestuurd door een stuurgroep van de Colleges van Bestuur van de drie universiteiten. Elk LDE centre heeft een aanspreekpunt in de stuurgroep.



4 Onderwijs: profilering en internationalisering

4 Onderwijs: profilering en internationalisering

Onderwijsprofiel Erasmus Universiteit Rotterdam

Het onderwijs van de Erasmus Universiteit komt zowel tegemoet aan de regionale vraag naar wetenschappelijk onderwijs, als aan de groeiende internationale vraag. Naast het initiële onderwijs biedt de EUR een keur aan programma's voor professionals die zich willen ontwikkelen (schakelprogramma's, post-initieel onderwijs). De toegepaste onderwijsvormen zijn activerend, gericht op zelfwerkzaamheid van de student en waar mogelijk kleinschalig. Digitale leermethoden spelen hierin een steeds grotere rol. Tevens heeft de EUR in de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd in het aanbod aan honoursprogramma's, een aanbod dat sinds 2014 gecoördineerd wordt in de Erasmus Honours Academy.

Internationalisering van onderwijs

In 2015 zijn zes projecten begonnen op het gebied van onderwijsinternationalisering, die zullen bijdragen deze internationaliseringsambitie te realiseren. Deze zijn:

- Internationalising Curriculum
- Projects & Funding
- Facilities, Services & Hospitality (FSH)
- Rotterdam Summer School
- Master Student Recruitment
- Strategic Networks & Academic Partnerships

De universiteit zoekt, waar mogelijk, naar synergie met de onderzoeksstrategie, met de activiteiten van de Taskforce Diversiteit en met andere strategische programma's zoals 'Online Leren' en 'Onderwijskwaliteit en Studiesucces'. In 2015 is ook een begin gemaakt met het structureel versterken van het Central International Office. Het doel is om de nieuwe taken die voortkomen uit het programma Internationalisering beter op te pakken na afloop van de programmaperiode.

De start van de zes projecten van het strategisch programma tot internationalisering van onderwijs

leidde in 2015 bij de faculteiten tot een groter bewustzijn van het belang ervan. Ook zijn stappen genomen om onderwijsprogramma's verder te internationaliseren. Hieronder is een aantal van die stappen uitgewerkt.

Allereerst zijn vanaf 2015 in alle onderwijsprogramma's 'internationale en interculturele leerdoelen' ingevoerd. Het doel is dat elk onderwijsprogramma in de vorm van een 'international classroom' aangeboden kan worden. Daarnaast is gestart met het ontwikkelen van een internationaal programma in het derde jaar van de Nederlandse bachelors. Dit is gedaan om studentenuitwisseling mogelijk te maken en ook om studenten beter voor te bereiden op de veelal Engelstalige masters. Verder is een training Teaching in the International Classroom voor EUR-docenten ontwikkeld. De EUR heeft Rotterdam Summer School gelanceerd met Rotterdamse Summer Courses in het hoger onderwijs voor internationale studenten en professionals. Dit heeft de universiteit gedaan in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam, Codarts en de Willem de Kooning Academie. Ook is de eerste bekostigde internationale joint master gestart (EU-Health Economics & Management) onder coördinatie van de EUR. Partners zijn de universiteiten van Bologna, Innsbruck en Oslo.

Het aantal EUR-studenten met een internationale studieperiode neemt toe, vooral in faculteiten waar tot nu toe weinig uitwisseling was. Ook zijn nieuwe mogelijkheden om internationale ervaring op te doen gecreëerd, onder meer door de deelname van de EUR aan het Clinton Global Initiative University Network. Alle EUR-faculteiten creëren bovendien een 'vrije ruimte' in het curriculum om meer studenten de gelegenheid te bieden naar het buitenland te gaan.

Een sterk toenemend aantal docenten heeft gebruik gemaakt van de beschikbare staf-mobiliteitsbeurzen.

Het aantal studenten dat een Dutch Course volgde, is sterk toegenomen. EUR-studenten hebben met groot succes het Erasmus Culture & Language Sharing opgezet. Hierdoor hebben deelnemende studenten elkaars taal en cultuur leren kennen. Vier van de zeven door de EUR ingediende Erasmus+-voorstellen zijn gehonoreerd:

- Mobility for staff and students;
- Mobility with partner countries: with Western Balkan and Russia (159 beurzen voor promovendi en post-docs);

- Capacity Building: Anti Virus; a multinational toolkit for healthy life education (Erasmus MC);
- Mobility with partner countries: Armenia, Georgia and Moldova.

Daarnaast zijn twee faculteiten partner in door partneruniversiteiten succesvol ingediende voorstellen (RSM, ISS). Verder heeft de EUR een overeenkomst afgesloten met de Indonesische overheid (LDPDP), zodat Indonesiërs met een LDPDP-beurs bij de EUR een master of PhD kunnen volgen.

Tabel 4.1: Inschrijvingen van internationale studenten (initieel onderwijs) (peildatum 8 oktober 2015)

Faculteit	2012	2013	2014	2015
Internationale studenten				
ESE	1.171	1.339	1.255	1.470
RSM	1.577	1.654	1.692	1.900
FGG/Erasmus MC	267	272	282	268
iBMG	88	100	113	115
ESL	402	441	403	416
FSW	199	215	291	372
EUC		37	71	99
ESHCC	256	299	388	475
FW	23	28	29	71
Nationale studenten				
ESE	4.054	4.332	4.402	4.634
RSM	4.484	4.493	4.216	4.115
FGG/Erasmus MC	2.659	2.762	2.922	3.093
iBMG	848	877	844	800
ESL	3.530	3.723	4.024	4.220
FSW	2.334	2.512	2.579	2.506
EUC		48	99	171
ESHCC	905	937	952	978
FW	286	321	396	509
Totaal	23.083	24.390	24.958	26.212
Percentage internationaal				
ESE	28,9%	30,9%	28,5%	31,7%
RSM	35,2%	36,8%	40,1%	46,2%
FGG/Erasmus MC	10,0%	9,8%	9,7%	8,7%
iBMG	10,4%	11,4%	13,4%	14,4%
ESL	11,4%	11,8%	10,0%	9,9%
FSW	8,5%	8,6%	11,3%	14,8%
EUC		77,1%	71,7%	57,9%
ESHCC	28,3%	31,9%	40,8%	48,6%
FW	8,0%	8,7%	7,3%	13,9%
Totaal	17,3%	18,0%	18,1%	19,8%

Studenten waarvan de 1e nationaliteit niet-Nederlandse is, en studenten die in het buitenland zijn geboren en een tweede nationaliteit hebben die ongelijk is aan de Nederlandse worden aangemerkt als buitenlands.

Tabel 4.2: Inschrijvingen van uitwisselingsstudenten (inkomend) (peildatum 23 maart 2016)

Faculteit	2012	2013	2014	2015
ESE	108	85	85	115
RSM	319	374	391	426
FGG/Erasmus MC	54	77	117	92
iBMG	4	12	14	1
ESL	138	96	87	81
FSW	81	82	60	65
EUC				4
ESHCC	80	116	122	137
FW	10	6	10	8
Totaalresultaat	794	848	886	929

Doceren in het Engels

Steeds meer EUR-programma's bieden een internationale 'track' aan of worden alleen als internationaal programma aangeboden. In 2015 bood de EUR 11 internationale bachelor-programma's en 51 internationale master-programma's (initieel) aan. Het aantal internationale studenten nam ook dit jaar weer aanzienlijk toe. Steeds meer Nederlandse scholieren en studenten hebben een voorkeur voor een internationale universitaire opleiding. Omdat in 2015 al 130 van de 642 Nederlandse VO-scholen geregistreerde TTO-scholen (Tweetalig Onderwijs) waren, is dit ook een logische ontwikkeling. Deze scholen doceren in het Engels en beogen de internationale oriëntatie van hun leerlingen te verbreden. In Nederland is de EUR ook de grootste afnemer van scholieren met een IB-opleiding (International Baccalaureaat). Die is zowel in Nederland als internationaal te volgen. (Nederland telt momenteel twintig van de wereldwijd zevenduizend IB-scholen).

Stand van zaken nieuwe opleidingen

In 2015 zijn nog enkele nieuwe opleidingen van start gegaan of is begonnen met het opzetten van nieuwe opleidingen, al dan niet in de vorm van een (internationale) joint degree. In collegejaar 2015-2016 is de bekostigde internationale masteropleiding European Master in Health Economics and Management (Eu-HEM) van start gegaan. Eu-HEM is een samenwerkingsverband met het Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, samen met de universiteiten van Oslo en Bologna en het Management Institute in Innsbruck. In september 2015 is ook de joint degree masteropleiding Nanobiology officieel van start gegaan (samenwerking met de Universiteit Leiden).

Ook in 2015 worden diverse nieuwe master-opleidingen ontwikkeld, zoals is aangekondigd in de universiteitsstrategie. Bij de ontwikkeling van het onderwijsportfolio heeft de EUR de nadrukkelijke ambitie om internationale samenwerkingsverbanden aan te gaan. Ook wil de Erasmus Universiteit Rotterdam de samenwerking met de universiteiten van Leiden en Delft (LDE) verder aanscherpen. Lopende initiatieven zijn: joint degree masteropleiding Technical Medicine (Erasmus MC in LDE-verband), joint degree masteropleiding Medical Delta (Erasmus MC samen met de Universiteit Leiden/ LUMC), joint degree onderzoeksmaster European and International Criminology (ESL samen met Ghent University en University of Kent) en de internationale bacheloropleiding in Global Law (ESL), joint degree masteropleiding Global Markets, Local Creativities (ESHCC samen met University of Glasgow), masteropleiding Fashion Economics (ESHCC) en LL.M in International Law, Society & Development (ISS).

Alumni

De Erasmus Universiteit Rotterdam is trots op haar afgestudeerden. De noodzaak om goed contact te blijven houden met haar afgestudeerden – waar ook ter wereld – is groot. Alumni leveren immers een substantiële bijdrage aan het realiseren van doelstellingen van de EUR: als mentor of gastdocent, adviseur, investeerder, reputatie-ambassadeur of als donateur. Om die reden is eind 2015 het platform crowdfunding.eur.nl gelanceerd. Het platform heeft als doel om EUR-alumni medefinancier te maken voor concrete projecten. Een voorbeeld is het Body Donation Memorial, een gedenkplek voor personen die hun lichaam aan de wetenschap beschikbaar stelden. Vroegtijdig investeren in deze relatie is daarbij cruciaal.

De faculteiten/ instituten zijn leidend bij het ontwikkelen van een duurzame verbinding met de studenten, die straks alumni zijn. Zo heeft de Erasmus School of Law het ESL Coachcafé ontwikkeld. Alumni coachen daarin rechtenstudenten en recent afgestudeerden op weg naar de volgende carrièrestap. Om bijna-afgestudeerden een 'kick start' te geven op de arbeidsmarkt, is in 2015 het project Career Services begonnen. Het primaire doel is om EUR-alumni goed voorbereid de arbeidsmarkt te laten betreden. Het corporate Alumni Office ondersteunt faculteiten door kennis te delen en informatie te geven. Via het digitale magazine 'ea.' (Erasmus Alumni Magazine), de website en social media gericht op afgestudeerden, vooral via LinkedIn, wordt het netwerk dagelijks gevoed en onderhouden. Om te bepalen of deze activiteiten effectief zijn, is de Alumni Barometer als meet-instrument in gebruik. Het corporate Alumni Office levert twee keer per jaar een rapportage om de effecten van het alumnibeleid inzichtelijk te maken.

Career Services

Op het gebied van Career Services is in 2015 een strategisch project met verschillende doelstellingen gestart. Het gaat hierin onder meer om het presenteren van gerichte informatie aan studenten, loopbaanactiviteiten en het vergroten van aandacht voor loopbaan-oriëntatie. Op basis van deze visie is begin 2016 in samenwerking met faculteiten en studie- en studentenverenigingen een EUR-website gelanceerd, www.eur.nl/careerservices.

Voorts is met enkele (externe) partijen een samenwerking aangegaan om loopbaan-activiteiten aan te bieden. Ook zijn werkbezoeken aan andere instellingen gebracht. Tevens is een aantal pilots voorbereid, zoals het idee om studenten gedurende zes maanden werkervaring te laten opdoen in samenwerking met de gemeente en Rotterdam Partners. Ook worden de mogelijkheden onderzocht om een internationale variant van het huidige traineeship van de EUR (Rotterdam Talent 4 Erasmus) aan te bieden.

Digitaal leren

In 2015 heeft de EUR belangrijke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van online onderwijs. Online onderwijs is een belangrijk speerpunt van de EUR. Het wordt gezien als een duidelijk geïntegreerde activiteit om de strategische doelen van de EUR op het gebied van internationalisering, verdere verbetering van

onderwijskwaliteit en 'life long learning' vorm te geven.

Facultaire projecten

In de zomer van 2014 is de EUR begonnen aan het ontwikkelen van online en 'blended learning' via een bottom-upbenadering. Faculteiten en BV's hebben zelf projectvoorstellen ingediend en uitgevoerd. In totaal zijn zestien nieuwe projecten opgestart, waarvan zeven zijn afgerond. Een daarvan is de eerste Massive Open Online Course (MOOC) van de EUR op het Coursera-platform: Econometrics: Methods and Applications vanuit ESE. De overige projecten worden in 2016 afgerond. Zeven projecten hebben als doel de internationale 'exposure' van de initiële bachelor- en masteropleidingen van de EUR te versterken. Acht projecten zijn erop gericht om door middel van online/ 'blended' onderwijs- en leertrajecten een kwaliteitsimpuls te geven aan het onderwijs. Het zestiende project is specifiek gericht op omvorming van een bestaande post-initiële opleiding.

Kennisuitwisseling

In 2015 zijn vanuit de EUR verschillende bijeenkomsten georganiseerd om kennis uit te wisselen op het gebied van online en 'blended' onderwijs. Binnen het ONE-netwerk (Online Netwerk EUR) zijn bijeenkomsten georganiseerd voor het uitwisselen van kennis en ervaringen. Ook konden goede voorbeelden voor het gebruik van online onderwijs op de EUR worden gedeeld. In september 2015 heeft de eerste beurs Online Onderwijs plaatsgevonden. Daar zijn de resultaten gepresenteerd van de projecten die in 2014 zijn gestart. Belangstellenden van binnen en buiten de EUR hebben deze beurs bezocht.

Expertteam Online Onderwijs

Begin 2015 heeft de EUR een expertteam Online Onderwijs samengesteld met als doel de ontwikkeling van online modules te ondersteunen en hoogwaardige producten op te leveren. Het team staat onder leiding van het onderzoeks- en trainingsinstituut Risbo en heeft een multidisciplinaire samenstelling (onderwijskundigen, experts marketing en communicatie, video/multimedia en ICT-deskundigen).

5 Onderwijs: kwaliteit en studiesucces



5 Onderwijs: kwaliteit en studiesucces

Hoofdlijnen beleid

De studentenpopulatie is etnisch zeer divers. Er is een grote instroom vanuit de regio en er komen steeds meer internationale studenten. De centrale uitdaging is om met deze gevarieerde populatie de onderwijskwaliteit en het studiesucces verder te verbeteren. De EUR heeft daarom voor een sterk en gedurd onderwijsprofiel gekozen: Nominaal = Normaal. Bij steeds meer opleidingen wordt gewerkt met een jaarklas in het eerste jaar, compensatie bij tentamens en toetsen en minder herkansingen. Zo kunnen de geschikte studenten zonder vertraging doorgaan. Daarbij worden kleinschaligheid en andere vormen van activerend en intensiverend onderwijs gefaseerd doorgevoerd.

Het jaar 2015 stond in het teken van:

- de voortgang van 'Nominaal = Normaal' (N=N) en activerend onderwijs bij alle opleidingen;
- het doorvoeren van verbeteringen in de kwaliteitszorg en de start van het project instellingsaudit onderwijs.

Nominaal = Normaal

Beoogd resultaat profileringsdocument: de EUR voert het concept N = N EUR-breed in, leidend tot betere motivatie en sterkere binding met de opleiding. Betere prestaties voorkomen uitval en leiden tot een hogere doorstroom.

Bij Nominaal = Normaal gaat het om aanpassingen in het toetsysteem in het eerste jaar van alle bacheloropleidingen. Dat moet leiden tot veranderd studiegedrag, waardoor studenten sneller het eerste jaar halen. Het gaat om vormen van compensatie gecombineerd met het terugbrengen van herkansingen en het invoeren van een grens van 60 ect's (studiepunten) die bepalend is voor een bindend studieadvies (BSA). In collegejaar 2014-2015 is dit bij alle opleidingen aan de EUR doorgevoerd, waarmee het vast beleid is geworden. Het volgen van de vorderingen is daarmee onder-

deel van de lopende kwaliteitszorg geworden. Uiteraard blijft er bijzondere aandacht voor de doorstroom van studenten.

Dit jaar hebben ook verdiepende analyses plaatsgevonden naar de voortgang van studenten uit cohort 2012 in het tweede jaar en naar de instroom en van allochtone groepen in het bijzonder. Ook hier wordt het beeld van eerdere onderzoeken bevestigd: er zijn geen significante veranderingen opgetreden in de instroom in het eerste jaar en de doorstroom van subgroepen naar het tweede jaar. Het percentage studenten dat het eerste jaar in één keer haalt, is fors toegenomen. Toch wordt de kloof tussen allochtonen en autochtonen in doorstroom niet gedicht. Dat heeft mede aanleiding gegeven tot het starten van een aanvullend 'diversity'-project (zie H2).

De studievoortgang na twee jaar is bij een aantal opleidingen (ESE, ESL, Geschiedenis) een stuk hoger dan bij N=N, maar voor een flink aantal opleidingen geldt dit niet (RSM, IBMG, overig ESHCC). In de bestuurlijke gesprekken met de opleidingen is hier de komende jaren extra aandacht voor.

Activerend en intensief onderwijs en studievoorschat

Nominaal = Normaal maakt onderdeel uit van de EUR-onderwijsvisie 'activerend leren'. Deze visie staat beschreven in de documenten van de instellingsaudit 2013. Het activerend leren is gestoeld op wetenschappelijk onderzochte aanpakken die ertoe moeten leiden dat studenten vanaf het begin van hun opleiding actief met het onderwijs aan de slag gaan. Andere elementen van het activerend leren die we bij de EUR-opleidingen zien, zijn serieel blok-onderwijs, regelmatige toetsing en kleinschalige onderwijsvormen met veel interactie tussen studenten en studenten en docenten. Een grote vernieuwing was het 'active academic learning' op basis van probleemgestuurd leren bij de Erasmus School of Law.

Tabel 5.1: BSA-advies na 1 jaar

	Studenten***	Positief		Niet uitsluitende adviezen*		Negatief		Stakers		Geen advies bekend		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
ESE	Econometrie en Operationele Research	200	88	44,0%	2	1,0%	71	35,5%	37	18,5%	2	1,0%
	Economie en Bedrijfseconomie	546	375	68,7%	4	0,7%	76	13,9%	76	13,9%	15	2,7%
	Fiscale Economie	125	45	36,0%	2	1,6%	22	17,6%	15	12,0%	41	32,8%
	International Bachelor Econometrics and Operations Research	76	56	73,7%	0	0,0%	18	23,7%	2	2,6%	0	0,0%
	International Bachelor Economics and Business Economics	212	144	67,9%	27	12,7%	19	9,0%	18	8,5%	4	1,9%
RSM	Bedrijfskunde	749	399	53,3%	98	13,1%	151	20,2%	100	13,4%	1	0,1%
	International Business Administration	475	342	72,0%	61	12,8%	58	12,2%	14	2,9%	0	0,0%
FGG/Erasmus MC	Geneeskunde	414	301	72,7%	22	5,3%	15	3,6%	11	2,7%	65	15,7%
iBMG	Gezondheids-wetenschappen, Beleid & Management Gezondheidszorg (BMG)	140	76	54,3%	13	9,3%	46	32,9%	0	0,0%	5	3,6%
ESL**	Criminologie	127	79	62,2%	1	0,8%	25	19,7%	22	17,3%	0	0,0%
	Fiscaal Recht	190	119	62,6%	6	3,2%	24	12,6%	30	15,8%	11	5,8%
	Rechtsgeleerdheid	522	316	60,5%	13	2,5%	100	19,2%	91	17,4%	2	0,4%
FSW	Bestuurskunde	102	76	74,5%	4	3,9%	12	11,8%	10	9,8%	0	0,0%
	Pedagogische wetenschappen	131	76	58,0%	0	0,0%	33	25,2%	22	16,8%	0	0,0%
	Psychologie	415	221	53,3%	20	4,8%	114	27,5%	53	12,8%	7	1,7%
	Sociologie	71	43	60,6%	3	4,2%	12	16,9%	13	18,3%	0	0,0%
EUC	Liberal Arts and Sciences	104	86	82,7%	4	3,8%	8	7,7%	0	0,0%	6	5,8%
ESHCC	Algemene Cultuur-wetenschappen	41	27	65,9%	3	7,3%	4	9,8%	7	17,1%	0	0,0%
	Geschiedenis	67	48	71,6%	8	11,9%	5	7,5%	6	9,0%	0	0,0%
	International Bachelor Communication and Media	181	141	77,9%	14	7,7%	14	7,7%	10	5,5%	2	1,1%
	International Bachelor Arts and Culture Studies	87	64	73,6%	7	8,0%	11	12,6%	5	5,7%	0	0,0%
FW	Wijsbegeerte	36	12	33,3%	6	16,7%	10	27,8%	7	19,4%	1	2,8%

* Dit betreft de adviezen: Persoonlijke Omstandigheden (PO), Aangehouden (A) en Hardheid (H).

** ESL-Studenten binnen het MrDrs-programma zijn buiten de cijfers gehouden omdat zij in het eerste jaar niet alle studiepunten hoeven te behalen.

*** In de analyses zijn alleen de volgende studenten meegenomen: Cohort 2014 voltijds bachelorstudent, definitief ingeschreven op 1 oktober 2014, voor de eerste keer ingeschreven voor de opleiding, geen schakelstudent of hogerejaars instroom. Daarnaast moet de student aanwezig zijn in het landelijke 1CHO-bestand.

In 2015 hebben opleidingen plannen ontwikkeld voor nieuwe investeringen in activerend onderwijs als gevolg van het studievoorschot. Vooruitlopend op extra bekostiging van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap vanaf 2018 investeert de EUR daar de komende jaren 18 miljoen euro in. Zo wordt onder andere in nauwe samenwerking met de Universiteitsraad een innovatiefonds opgezet, waaruit faculteit-overstijgende initiatieven kunnen worden ont-plooid. De EUR volgt in haar keuzes de strategische agenda van OCW door in onderwerpen als docentkwaliteit, contacttijd en online leren te investeren.

Onderzoeksagenda Onderwijskwaliteit & Studiesucces

In 2014 zijn de succesvolle N=N-pilots opgevolgd door een vierjarig onderzoeksprogramma naar onderwijskwaliteit en studiesucces. Promovendi doen sindsdien onderzoek in het kader van deze onderzoeksagenda. Onderzoeksvragen die aan bod komen, zijn onder andere de kwaliteit van het compensatoir toetsen en studiesucces in relatie tot kleinschalig en activerend onderwijs. Het College van Bestuur ondersteunt dit onderzoeksprogramma met middelen voor een onderzoeksdatabase. Het doel van deze database is het zodanig organiseren van de onderwijsdata dat er snel analyses kunnen worden uitgevoerd op basis van wetenschappelijke of beleidsgerichte onderzoeksvragen op het gebied van onderwijs. Het gaat dan bijvoorbeeld om gegevens over BSA, achtergrondgegevens van studenten, studieresultaten en afstudeergraden.

Om de samenwerking in onderwijskundig onderzoek te stimuleren en om de resultaten uit onderzoek te delen, zijn er tweemaandelijks lunchbijeenkomsten. In 2015 hebben vijf lunchbijeenkomsten plaatsgevonden, waarin onderwerpen als motivatie, 'goal-setting', compensatoir toetsen en de EUR-brede bevindingen van het N=N-onderzoek aan bod zijn gekomen.

Studiesucces en studiekeuze

Studiesucces kan worden verhoogd door interventies na de poort (onderwijs en onderwijs-flankerende maatregelen), maar ook door interventies vóór de poort. Daarom heeft de EUR ingezet op de kwaliteit van de instroom van nieuwe studenten. Hiermee wil zij de rendementen van studenten verhogen. Hoger studierendement betekent meer behoud van talent, hogere onderwijsscores, financiële efficiëntie en minder kans op studieschulden voor studenten.

De EUR wil de verantwoordelijkheid voor het begeleiden van deze studiekeuzes voor een deel nemen.

Activiteiten

Naast algemene voorlichtingsactiviteiten zoals Open Dagen, Meeloopdagen, Proefstuderen heeft de EUR ook enkele unieke activiteiten georganiseerd, zoals de Studiekeuzeworkshops en het 'Pre Academic Programme'. Met de Studiekeuzeworkshops bedient de EUR jaarlijks circa 1500 leerlingen uit vwo-5 en 6. Voor eerstejaars rechtenstudenten organiseerde de EUR in 2015 voor de derde maal een 'Pre Academic Programme'. Dit programma vindt plaats in de zomervakantie, en is vooral bedoeld om studenten voor te bereiden op een succesvolle start van hun studie. In 2015 heeft dit programma zeer veel landelijke media-aandacht gegenereerd.

Omdat het schooldecaan onder druk staat, heeft de EUR contacten met scholen en school-leidingen geïntensiveerd. Op 8 oktober is de jaarlijkse, drukbezochte en hooggewaardeerde schooldecanenconferentie gehouden. Ruim honderd havo/vwo schooldecanen werden ontvangen op de locatie van het Erasmus University College. Tevens vond in januari 2015 de jaarlijkse Ouderavond voor aanstaande studenten plaats: circa 400 ouders van leerlingen uit vwo-5 en 6 werden geïnformeerd over het studeren, de academische gemeenschap, het studentenleven en financiën.

Studenttevredenheid

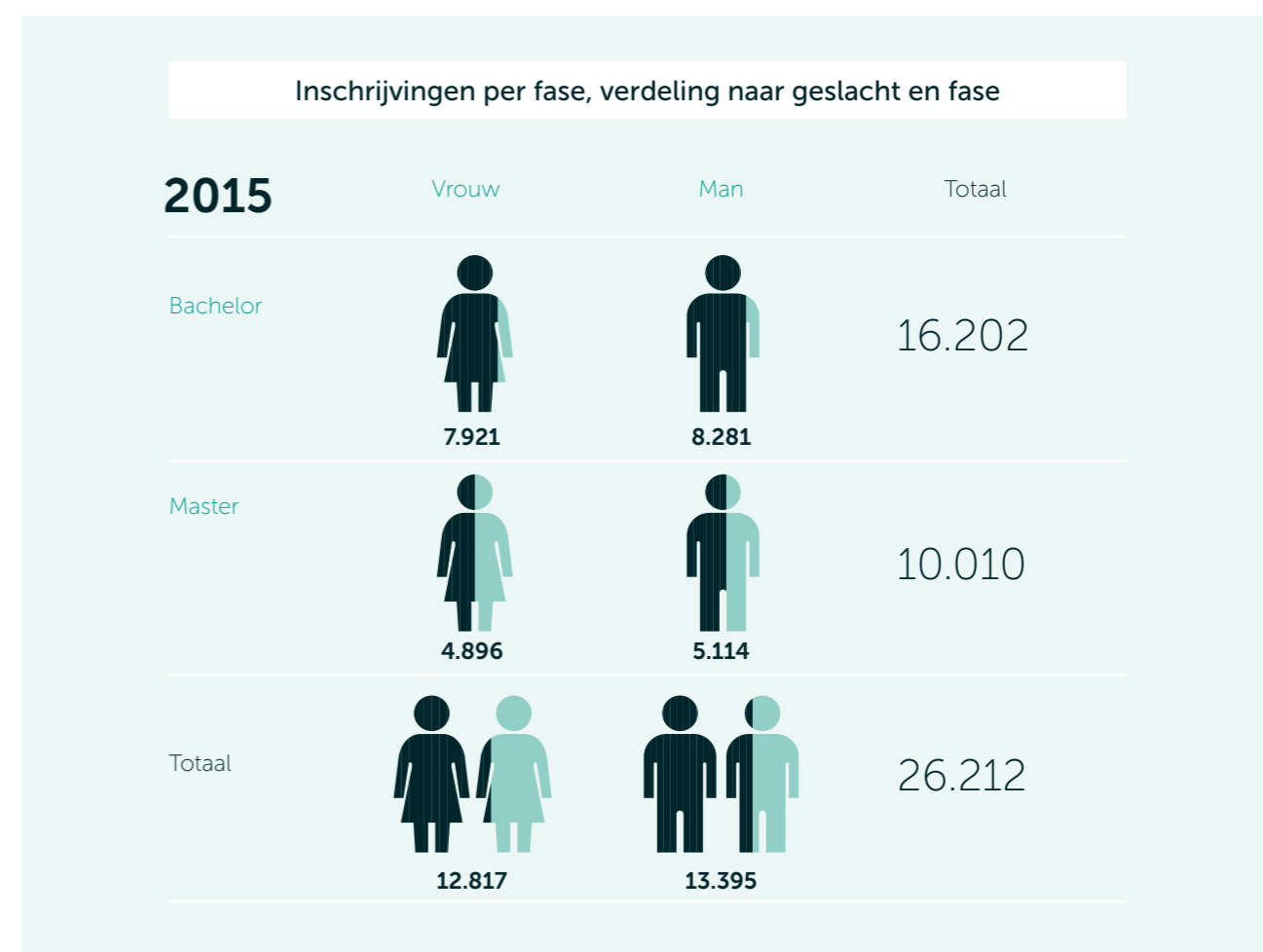
Naast de eigen evaluaties toetst de EUR de studenttevredenheid aan hand van de Nationale Studenten Enquête, de International Student Barometer en de WO Monitor. Zowel onder nationale als internationale studenten scoorde de EUR in 2015 bovengemiddeld in de drie monitoren. Op thema's als studierooster, stage-ervaringen, campus en studie-omgeving, hospitality en multiculturaliteit doet de EUR het traditioneel goed. Aan het onderwerp Voorbereiding loopbaan zal de EUR de komende jaren meer aandacht besteden, onder andere via de eerder genoemde Career Services.

Studenten in cijfers

Op 8 oktober 2015 telde de Erasmus Universiteit Rotterdam 26.212 inschrijvingen. In onderstaande tabellen is het aantal inschrijvingen weergegeven per fase en de verdeling van studenten en diploma's over de verschillende faculteiten en jaren. De aantallen in de tabellen kunnen afwijken van het werkelijke aantal omdat studenten zich aanmelden voor meer dan één opleiding. Daardoor ligt het aantal inschrijvingen voor de bachelor- en masteropleidingen hoger dan het aantal personen. Bovendien valt een klein aantal studenten bij FGG/Erasmus MC niet onder de categorie 'bama', maar onder de categorie 'arts' of 'doctoraal oude stijl'. Deze worden bij de masterinschrijvingen meegeteld.

Tabel 5.2: Inschrijvingen per fase, laatste vijf collegejaren

	2011	2012	2013	2014	2015
Bachelor	14.015	13.971	14.905	15.385	16.202
Master	8.117	8.506	9.345	9.435	10.010
Totaal	22.132	22.477	24.250	24.820	26.212



Tabel 5.3: Inschrijvingen per faculteit

	2012	2013	2014	2015
Erasmus School of Economics (ESE)	5.252	5.720	5.663	6.104
Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM)	6.052	6.210	5.896	6.015
Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen / Erasmus MC (FGG/Erasmus MC)	2.993	3.077	3.196	3.361
instituut Beleid & Management Gezondheidszorg (iBMG)	973	991	959	915
Erasmus School of Law (ESL)	3.975	4.169	4.431	4.636
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)	2.584	2.813	2.862	2.878
Erasmus University College (EUC)		85	170	270
Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC)	1.156	1.254	1.342	1.453
Faculteit der Wijsbegeerte (FW)	319	359	425	580
Totaal	23.304	24.678	24.944	26.212

Cijfers inclusief dubbeltellingen en studenten doctoraal oude stijl Geneeskunde, peildatum 8 oktober 2015

Tabel 5.4: Diploma's

Studiejaar 2014/2015	Bachelor	Master	Doctoraal	Arts
ESE	649	802		
RSM	787	1412		
FGG/Erasmus MC	387	266	9	75
iBMG	73	280		
ESL	522	628		
FSW	354	503		
ESHCC	213	225		
FW	41	20		

Tabel 5.5: Diploma's per studie jaar

Studiejaar	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Bachelor	2.700	3.002	2.937	2.807	3.027
Master	3.510	3.921	3.466	4.193	4.226
Doctoraal	348	395	177	54	9
Arts	317	336	348	340	75
Totaal	6.875	7.654	6.926	7.394	7.337

Numerus fixus

Vier bacheloropleidingen hanteerden wegens beperkte onderwijscapaciteit de wettelijke numerus fixus. De opleiding Criminologie kende

alle plaatsen toe via centrale loting. De overige opleidingen selecteerden hun studenten geheel of gedeeltelijk zelf via de decentrale toelating.

Tabel 5.6: Numerus fixus

Bachelor	Decentrale toelating	Capaciteit	Inschrijving 1 oktober 2015
Criminologie	0%	134	125
Geneeskunde	100%	410	392
International Bachelor in Communication and Media	100%	185	163
Psychologie	25%	400	260

Kwaliteitszorg onderwijs

In het voorjaar van 2015 heeft het College van Bestuur tijdens bestuurlijke gesprekken de convenantsafspraken met faculteiten geëvalueerd. Voor deze bestuurlijke gesprekken hebben de faculteiten een facultair jaarverslag opgesteld, waarin zij verslag hebben gedaan over de voortgang van de onderwijskwaliteit, de afspraken in de convenanten ten aanzien van onderwijs en onderzoek en de voortgang in het verbeterbeleid voor onderwijs (en onderzoek). Specifiek aandachtspunt betrof internationalisering. De actieve dialoog tussen faculteit en bestuur is verder versterkt.

Externe evaluaties

Bij het Erasmus MC heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie de research masters voor Clinical Research, Infection en Immunity en Health Sciences beoordeeld van voldoende tot goed. De panels waardeerden vooral het hoge niveau van onderzoek en de academisch georiënteerde omgeving. De research master van het Tinbergen Institute, master of Philosophy in Economics, werd geëvalueerd als goed/ voldoende. Overige programma's die op basis van een externe evaluatie als voldoende en goed werden beoordeeld, zijn:

- de bachelor Geneeskunde;
- de master Geneeskunde;
- de master Mediastudies.

Nieuw ontwikkelde opleidingen zijn de master Nanobiologie (Erasmus MC) en de master Health Economics and Management van het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).

Interne evaluaties

Tussentijdse opleidingsevaluaties werden uitgevoerd bij de Rotterdam School of Management, de Faculteit de Sociale Wetenschappen en het programma Criminologie van de Erasmus School of Law. De voortgang in de verbeterplannen van alle opleidingen werd als voldoende beoordeeld.

Senior Kwalificatie Onderwijs

De afgelopen jaren is een vervolg op de BKO vormgegeven, de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). De belangrijkste doelen van deze SKO aan de EUR zijn: inspirerend onderwijs geven, het onderwijs systematisch verbeteren en vernieuwen en de ingezette veranderingen in het onderwijs (op vakniveau) onderzoeken/evalueren. De eerste pilot SKO is in de eerste helft van 2014 succesvol afgerond met een positieve evaluatie. Ook hebben de deelnemers gepresenteerd welke innovaties/verbeteringen ze in hun onderwijs hebben doorgevoerd. In juni 2014 is een tweede SKO-traject gestart met daarbij ook enkele kandidaten van de TU Delft en de Universiteit Leiden. Deze tweede editie van de SKO is voor de zomer 2015 afgerond.

Leergang Onderwijskundig Leiderschap

Onderwijskwaliteit vraagt ook om sterk onderwijskundig leiderschap. In 2015 is de derde leergang voor Onderwijskundig Leiderschap aan de EUR afgerond, ditmaal samen met de Universiteit Leiden en de TU Delft. Het gaat om een intensief traject voor onderwijsleiders (opleidingsdirecteuren, mastercoördinatoren, bachelorcoördinatoren), met in de derde editie zes deelnemers van de EUR, vier van de TU Delft en vier van de Universiteit Leiden. In de leergang komen onderwijskundige thema's aan de orde als het leren van studenten, assessment en toetsbeleid, studiesucces en kwaliteit van opleidingen, innoveren van onderwijs, onderwijsmodellen en online onderwijs. Daarnaast staan leiderschapsthema's op het programma, zoals veranderstrategieën en project- en procesmanagement. Er zijn acht tweedaagse bijeenkomsten en een korte buitenlandse studiereis. Onderdeel van de leergang is het ontwikkelen en doorvoeren van een onderwijsinnovatie in de eigen opleiding. Het totaal aantal EUR-medewerkers met de gevolgde leergang Onderwijskundig Leiderschap komt nu op 31. Het netwerk van alumni blijft vaak actief, onder andere bij kwaliteitsdiscussies en onderzoek naar onderwijskwaliteit.

6 Profilering onderzoek



6 Profilering onderzoek

Hoofdlijnen beleid

In 2015 is de EUR verder gegaan op het pad van de universiteitsstrategie Impact & Relevance uit 2014. De strategie is gericht op versterking van het interdisciplinaire onderzoek en het zoeken van aansluiting bij de grote maatschappelijke uitdagingen. Het belangrijkste wapenfeit is de doorontwikkeling van het Research Excellence Initiative in de richting van meer multidisciplinariteit en de start van het proces om te komen tot een select aantal Research Flagships. Tevens is extra geïnvesteerd in het bevorderen van wetenschappelijk talent door een substantiële uitbreiding van het EUR Fellowship Programma voor jonge onderzoekers. Met het EUR Fellowship Programma wil de Erasmus Universiteit Rotterdam bijzonder getalenteerde jonge onderzoekers de mogelijkheid bieden om voor twee of vier jaar onderzoek te doen. Op deze manier hoopt de universiteit mensen aan te moedigen om te kiezen voor een carrière in de academische onderzoekswereld. Zo kan de EUR talentvolle onderzoekers aan de universiteit binden. In 2015 is het totale budget van de EUR Fellowship tot M€ 1,41 aangevuld, waardoor jaarlijks tien kandidaten gehonoreerd kunnen worden met een EUR Fellowship.

Op het vlak van wetenschappelijk integriteitsbeleid is een belangrijke stap vooruit gezet door een 'integrity officer' voor de instelling te benoemen. Die voert samen met zijn facultaire collega's een gecoördineerd beleid. In de onderzoeksondersteuning is een begin gemaakt met een datamanagementprotocol, dat beantwoordt aan de eisen van de huidige tijd. Ook heeft de EUR geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling en invoering van het nieuwe Research Informatie Systeem (Converis). Een echte noviteit in 2015 was dat de EUR, via haar International Institute for Social Studies, een plan heeft opgesteld waarmee zij vanaf 2016 in een beperkte pilot wil deelnemen aan het experiment promotie-onderwijs.

Speerpuntenbeleid

Beoogd resultaat profileringsdocument: **Excellentie staat centraal in het onderzoeksbeleid voor de komende periode. Het doel van het excellentiebeleid is om met diepte-investeringen het EUR-onderzoek beter te positioneren.**

Het speerpuntenbeleid is vanaf 2012 ingevoerd via het Research Excellence Initiative (REI). In dit REI zijn de middelen die de EUR sinds 2008 van het Rijk ontvangt voor alfa-/ gamma-onderzoek aangevuld met eigen middelen uit de strategische onderzoeksruimte, tot een totaal van M€ 5. Met het REI wil de EUR de beste en meest veelbelovende onderzoeksgroepen op Woudestein selectief ondersteunen en stimuleren, de kwaliteit van het toponderzoek verder verhogen en het onderzoek internationaal meer profileren. Het doel is om talent aan te trekken en te behouden. De wetenschappers die geld uit het Research Excellence Initiative hebben gekregen, behoren tot de top van hun onderzoeksveld. Ze hebben hun excellentie bewezen door hun internationale publicatierecord, door hun maatschappelijke impact en door belangrijke subsidies en 'grants' binnen te halen. De geselecteerde groepen hebben bedragen van tussen de M€ 0,4 en M€ 1,0 van het College van Bestuur ontvangen; bedragen die door betrokken faculteit of instituut worden gematcht.

Geïnspireerd door de nieuwe universiteitsstrategie kent het Research Excellence Initiative sinds 2014 een nieuwe opzet. De nadruk ligt nu op multidisciplinariteit in plaats van op monodisciplinaire excellentie. Onderzoekers zijn uitgenodigd om voorstellen te doen vanuit ten minste twee disciplines, waarbij samenwerking met een groep van het Erasmus MC tot de mogelijkheden behoorde, mits het om alfa-/ gamma-onderzoek ging. Zo kan beter 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 hebben zeven consortia van onderzoekers subsidie gekregen om hun onderzoek verder te kunnen uitbouwen.

In 2015 is besloten de onderzoeksprofilering nog meer aan te scherpen. Hiertoe heeft de EUR begin 2015 een beleidstraject in gang gezet, dat in 2016 moet leiden tot de oprichting van een aantal kenmerkende Research Flagships 'that really make it happen'. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat het onderzoek in deze 'flagships' het boegbeeld van de EUR wordt en aansluit bij de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag. De flagships 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 leidende thema's luiden: Health systems & Healthy people; Inclusive growth & Prosperity en Vital cities & Vital citizens. De bovengenoemde Research Excellence-middelen zullen over deze flagships worden verdeeld.

Consortiavorming, Horizon 2020 en NWO

Beoogd resultaat profileringsdocument: **De EUR ziet via deelname aan de werkprogramma's rond de Grand Societal Challenges mogelijkheden om haar werving uit EU-middelen te vergroten.**

2015 was het tweede jaar van het Horizon 2020-programma. Onder andere iBMG, RSM, ISS, ESE, ESHCC en Erasmus MC hebben in 2015 met succes beurzen binnengehaald. Er is in boekjaar 2015 voor M€ 24,0 aan subsidies bij internationale organisaties binnengehaald. Met de Leidse en Delftse partners is bovendien een grote Marie Curie Cofund-aanvraag voor 90 postdocs gedaan, waarvan inmiddels bekend is geworden dat deze is gehonoreerd. Ook bij de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) was de EUR succesvol met als hoogtepunt elf VENI-beurzen in 2015. Het Erasmus MC is in 2015 als één van de leidende consortiumpartners begonnen met de uitvoering van het groots opgezette, pan-Europese project InnoLife, in het kader van de Knowledge and Innovation Communities Health. Een andere belangrijke gebeurtenis tegen de achtergrond van onze Europese Strategie is de benoeming geweest van prof.dr. Pearl Dykstra in de High Level Group of Scientific Advisors als een van de zeven wetenschapsadviseurs van de Europese Commissie.

Beleidsmatig is veel aandacht uitgegaan naar ondersteuning van onderzoekers. Daarom is begin 2015 een diepgravende analyse

gemaakt van alle – toegekende en afgewezen – Horizonaanvragen in 2014 en hun beoordelingen. Deze analyse heeft tot waardevolle inzichten geleid, op basis waarvan toekomstige aanvragen versterkt kunnen worden. Net als in 2014 is ook in 2015 weer €300.000 extra gereserveerd om de vorming van internationale onderzoeksconsortia te ondersteunen en te stimuleren en om subsidieaanvragen te doen in de vorm van het EUR-stimuleringsfonds Support Programme National and International Projects. Het doel van dit programma is om facultaire programma's te ondersteunen bij het opzetten en versterken van (inter)nationale netwerken. Bovendien moet het onderzoekers beter in staat stellen een succesvolle aanvraag te schrijven.

Innovatiebeleid en topsectoren

Beoogd resultaat profileringsdocument: **De aansluiting met het Topsectorenbeleid gebeurt vanuit wetenschappelijke excellentie. De inbreng van de EUR concentreert zich in een aantal domeinen in de alfa-, gammawetenschappen en de medische hoek.**

De EUR heeft er bewust voor gekozen om op een beperkt aantal topsectoren in te zetten, gegeven haar smalle, maatschappelijk georiënteerde profiel. Het Erasmus MC is actief in de topsector Life Sciences & Health (LSH) en de Woudesteinfaculteiten hebben vooral ingezet in de sectoren Logistiek en Creatieve Industrie. In 2015 zijn de volgende, nieuwe topsectoren-subsidies toegekend:

- Logistiek: INDEEP; RSM.
- Logistiek: 2 Truck Platooning; RSM (met o.a. TNO).
- Logistiek: Effective Use of Reefer Containers for conditioned products through the Port of Rotterdam; Bestuurkunde/DRIFT.
- Tuinbouw: Kunstmatige Intelligentie in de Sierteelt; RSM.
- Healthy Living: Frugal Innovation in Africa; ISS.
- Creatieve Industrie: Investing in Thinking Pays Good Interest; Psychologie.
- Creatieve Industrie: Participatory City Making; DRIFT.
- High Tech Systemen en Materialen: Molecular diagnostic test to determine the optimal personalized treatment of ovarian cancer patients; Erasmus MC.

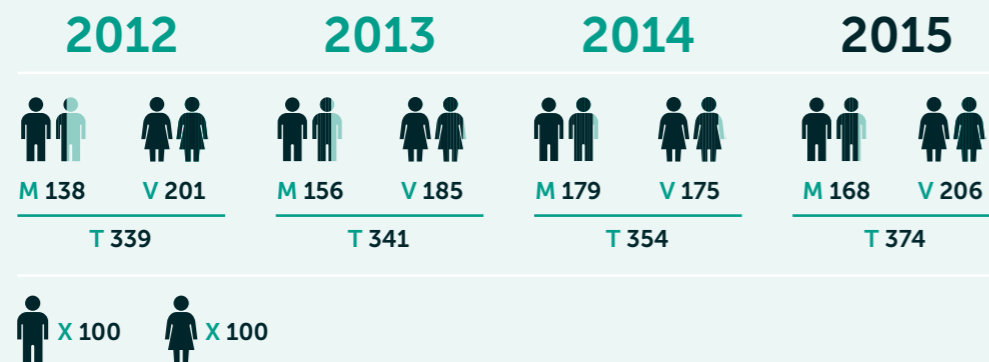
Behalve deze toegekende subsidies zijn er ook andere activiteiten in de topsectoren. Zo werkt een aantal gerenommeerde EUR-wetenschappers in topteam en Topconcentraties Kennisinnovatie (TKI's) (zoals LSH, Logistiek, Creatieve Industrie). Naast samenwerking binnen de topsectoren kent de EUR andere samenwerkingsverbanden die gericht zijn op innovatie, ondernemerschap en publiek-private samenwerking in de regio. Zo kent RSM Inscope, het researchcentrum voor sociale

innovatie en SmartPort, een samenwerking tussen vijf EUR-faculteiten, de gemeente Rotterdam, de Haven Rotterdam en een aantal aan Deltalinqs (haven-/ industriesector) verbonden bedrijven. Ook Medical Delta, de regionale samenwerking tussen het Erasmus MC, het LUMC en de TU Delft is een centrum dat flink aan de weg heeft getimmerd in 2015. Clean Tech Delta is een ander samenwerkingsverband dat de EUR sponsort en waarin de Triple Helix samenkomt.

Promoties

Het verslagjaar telt 20 gepromoveerden meer dan in 2014. De 374 bullen zijn verdeeld over 168 mannen en 206 vrouwen. Veruit de grootste bijdrage leverde FGG/ Erasmus MC met 243 promoties. De relatief grootste stijgingen waren bij iBMG: van 12 naar 22 promoties en bij FW van 2 naar 5 promoties.

Tabel 6.1: Promoties



Onderzoekscholen en Graduate Schools

Beoogd resultaat profileringsdocument: Er is een EUR-breed netwerk van Graduate Schools tot stand gekomen waarmee de kwaliteit en de impact van het onderzoek verhoogd kunnen worden en het internationale talent een uitstekende inbedding vindt.

Al het PhD-onderzoek was in 2015 ondergebracht bij een Graduate School. Voor het Erasmus Medisch Centrum betrof dit de Graduate Schools COEUR, MolMed en NIHES. Voor de Woudesteinse faculteiten ging het om ERIM (Economie en Bedrijfskunde), Tinbergen (Economie - interuniversitair), EGS3H (Geestes- en Sociale wetenschappen) en EGSL (Rechten).

De Graduate Schools werken samen in een EUR-breed platform. De resultaten bij de drie grote, niet-medische Graduate Schools in 2015:

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Het doctoraalprogramma van het ERIM (Erasmus Research Institute of Management) heeft als doel om veelbelovende studenten op te leiden tot toponderzoekers aan de beste business schools en universiteiten, zodat ze zich ontwikkelen tot 'thought leaders'. Het programma loopt zeer goed. Het programma heeft een grote internationale aantrekkingskracht: het overgrote deel van studenten en PhD-kandidaten in het programma komt van buiten Nederland en zelfs van buiten Europa. De uitval van PhD-kandidaten is een stuk lager (16%) dan het landelijk gemiddelde (25%). De

gemiddelde promotieduur ligt op iets meer dan vier jaar. Studenten en PhD's krijgen individuele begeleiding en hebben ruimschoots toegang tot onderzoeksondersteunende faciliteiten via de Support Programmes van het ERIM. PhD-kandidaten en net-afgestudeerden publiceren vaak al in toptijdschriften. Het percentage van afgestudeerden dat zijn weg vindt in de wetenschap, ligt de afgelopen jaren stabiel rond de 70%, een uitzonderlijk hoog percentage. De ERIM Research Master in Business and Management, die onderdeel vormt van het 'doctoral programme', is in 2015 augustus opnieuw geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Het oordeel was uitermate positief: de commissie acht de kwaliteit van de onderzoeksmasteropleiding ERIM Research Master in Business and Management van bovengemiddeld hoog niveau. Het ERIM kent een rigoureuze evaluatie- en monitoringsysteem, waardoor de opleiding en de voortgang van studenten gewaarborgd is. Mede hierdoor is het programma in 2013 in de onderzoeksevaluatie beoordeeld als 'een van de meest aantrekkelijke plekken in West-Europa voor een jonge academicus om zijn carrière te beginnen'.

Erasmus Graduate School of Law (EGSL)

In 2015 is een succesvolle open-sollicitatieronde gehouden, waaruit vijf uitstekende nieuwe promovendi zijn geselecteerd. Van de zittende promovendi zijn er drie geselecteerd voor deelname aan de prestigieuze ATLAS Summer Course 2015 in Montreal. In 2015 zijn zeventien certificaten uitgereikt ter afronding van het eerste cursusjaar: dertien hiervan aan promovendi uit de lichting 2014-2015 en de overige aan promovendi uit eerdere lichtingen. Verder is gestart met het Junior Fellowship-programma, waarvan de eerste twee 'fellows' voorjaar 2016 zijn begonnen bij de ESL. Op het vlak van integriteitsbeleid heeft de EGSL een belangrijke stap gezet: sinds september 2015 werkt de Graduate School of Law verplicht met de referentiecheck Turnitin. In meer algemene zin is het onderwerp 'integriteit' verweven in het curriculum van de EGSL. Zo wordt in verschillende cursussen stilgestaan bij onderzoeksdilemma's, juist verwijzen, etc. Ook kunnen promovendi deelnemen aan facultaire bijeenkomsten over wetenschappelijke integriteit. Verder is geïnvesteerd in de 'employability' van promovendi, onder andere door een internshipprogramma bij advocatenkantoor De Brauw. Om jong talent te stimuleren is ook in 2015 weer een proefschriftprijs uitgereikt.

Erasmus Graduate School of Social Sciences and Humanities (EGS3H)

De belangrijkste doelen van de EGS3H zijn multidisciplinaire excellentie stimuleren, diensten bieden om de internationale gemeenschap van PhD-kandidaten uit te breiden en samenwerken met partners in de regio Rotterdam. 2015 was een zeer succesvol jaar voor de EGS3H. De belangstelling voor de cursussen is sterk gestegen en de deelname aan alle disciplines die de EGS3H omvat, is groot. Drie nieuwe instituten hebben zich aangesloten, te weten het Institute of Housing Studies (IHS), het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) en het Off-Campus Programme for Cleaner Production. De PhD-Council heeft haar activiteiten geïntensiveerd, waardoor het curriculum is verbeterd en nieuwe projecten zijn opgezet. Bovendien heeft de EGS3H zich in een krachtige onderzoekssamenwerking verbonden aan Codarts, de Hogeschool voor muziek en dans: de EGS3H zal zich buigen over het rekruteren, trainen en begeleiden van hun meest talentvolle PhD-kandidaten. Meer dan zestig kandidaten hebben in 2015 hun werk voorgedragen voor de EGS3H-awards. Uit deze werken blijkt een degelijk begrip van het academische onderzoek. Jonge onderzoekers publiceren al in de toonaangevende tijdschriften van hun vakgebieden. Het College van Bestuur heeft het goede werk van de EGS3H erkend door de Graduate School ook de komende twee jaar financieel te ondersteunen.



Overzicht onderzoekscholen

Tabel 6.2: Onderzoekscholen waar de EUR penvoerder van was in 2015

Naam onderzoekschool	Acroniem	Type samenwerkingsverband
Cardiovasculaire Onderzoekschool Erasmus Universiteit Rotterdam	COEUR	Facultair
Erasmus Postgraduate School Molecular Medicine	MOLMED	Facultair
Erasmus Research Institute of Management	ERIM	Interfacultair
Netherlands Institute for Health Sciences	NIHES	Interfacultair
Tinbergen Instituut	TI	Interuniversitair
Onderzoekschool Wijsbegeerte	OZSW	Interuniversitair

Tabel 6.3: Onderzoekscholen waaraan de EUR deelnam

Naam onderzoekschool	Acroniem
Huizinga Instituut - Interuniversitaire onderzoekschool voor cultuurgeschiedenis	Huizinga
Amsterdam Institute for Social Science Research	AISSR
Experimenteel Psychologische Onderzoekschool	EPOS
N.W. Posthumus Instituut	Posthumus
Onderzoekschool voor Transport, Infrastructuur en Logistiek	TRAIL
Nederlandse Onderzoekschool voor de Bestuurskunde	NIG
Onderzoekschool Neurowetenschappen Amsterdam Rotterdam	ONWAR
Kurt Lewin Instituut	KLI
Onderzoekschool Rechten van de Mens	Mensenrechten
Research School for Resource Studies for Development	CERES
Medisch-Genetisch Centrum Zuid-West Nederland	MGC
Netherlands School of Communications Research	NeSCoR
Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen	ICO
Netherlands Interuniversity School for Islamic Studies	NISIS

Bekostiging interuniversitaire onderzoekscholen

Voor zover de EUR penvoerder is van inter-universitaire 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 Institute 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 voldoende financiële middelen te hebben.

Kwaliteitszorg onderzoek

Drie faculteiten hebben in 2015 gewerkt met het nieuwe Standaard Evaluatie Protocol (SEP). Zij hebben in hun voorbereiding de speciaal daartoe vervaardigde 'handreiking SEP' van de Erasmus Universiteit gebruikt, die goed blijkt te werken. In het algemeen kan gesteld worden dat de nieuwe beoordelingswijze van het Standaard Evaluatie Protocol de faculteiten meer ruimte laat om hun onderzoek op eigen, zinvolle wijze te beoordelen. Tevens is met sponsoring van het College van Bestuur in 2015 het onderzoeksproject Quality & Relevance gestart bij de afdeling Sociologie. Dat heeft tot doel alternatieve manieren vast te stellen om impact en kwaliteit te onderzoeken ten opzichte van de huidige, sterk bibliometrische methode om onderzoek en onderzoekers te evalueren.

Externe onderzoeksevaluaties

In 2015 hebben de evaluaties plaatsgevonden van de programma's Economics & Business 2008-2014 van de Erasmus School of Economics en het onderzoeksprogramma van de Postgraduate School Molecular Medicine. Het programma Economics and Business werd beoordeeld met een 'zeer goed' voor de aspecten 'onderzoekskwaliteit' en 'levensvatbaarheid' en het programma kreeg een goede beoordeling voor de maatschappelijke relevantie. De faculteit was zeer gelukkig met het oordeel over de kwaliteit van het onderzoek en heeft de aanbevelingen ten aanzien van 'societal impact' ter harte genomen. Het onderzoeksprogramma van de Postgraduate School Molecular Medicine werd beoordeeld met de kwalificatie 'world leading' op alle aspecten: onderzoekskwaliteit, relevantie en levensvatbaarheid. De commissie was vooral onder de indruk van de kwaliteit van het translationeel onderzoek en van de productieve samenwerking tussen de onderzoeksgroepen.

Interne onderzoeksevaluaties

De Faculteit der Wijsbegeerte heeft een kritische reflectie geschreven als onderdeel van de 'midterm review' van het onderzoeksprogramma. Op basis daarvan wordt in 2016 een werkprogramma ontwikkeld om de impact en relevantie van het onderzoek te beschrijven in relatie tot de strategische onderzoeksvisie van de faculteit.

Wetenschappelijke Integriteit

Zaken

De Vertrouwenspersonen Wetenschappelijke Integriteit, voor de 'Woudesteinfaculteiten' prof.dr. Groenen, voor het Erasmus MC prof.dr. Koudstaal, hebben in 2015 dertig gesprekken gevoerd. In 2015 zijn er vijf klachten ingediend bij de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI), waarvan er drie ontvankelijk zijn verklaard, een deels ontvankelijk en een niet ontvankelijk. Voor één klacht is een onafhankelijk adviseur aangesteld. Het ging hierbij om een conflict over het eerste auteurschap. Na de gesprekken is er een compromis tussen de betrokken partijen bereikt. In totaal zijn vier commissies ingesteld. Van deze vier commissies hebben er twee hun onderzoek afgerond.

Bij één afgerond onderzoek was de conclusie dat er geen sprake was van wetenschappelijk wangedrag, maar van niet-integer gedrag als werknemer. De CWI concludeerde dat de betrouwbaarheid van de wetenschappelijke gegevens nooit in gevaar is geweest. Bij het andere afgeronde onderzoek was de conclusie dat er wel sprake was van schending van de wetenschappelijke integriteit, met name van onzorgvuldig omgaan met onderzoeksgegevens. Gezien de omvang en aard van de onzorgvuldigheid en het feit dat de onderzoeksgroep zelf de onzorgvuldigheid heeft aangekaart en opgepakt, zijn de gevolgen van de casus beperkt gebleven. Verder zijn in 2015 een tweetal lopende onderzoeken uit voorafgaande jaren afgerond. Beide onderzoeken concludeerden dat er sprake was van schending van de wetenschappelijke integriteit.

Beleid

Begin 2015 is geëvalueerd wat de stand van zaken was met betrekking tot de aanbevelingen van de Taskforce Scientific Integrity (2013). De resultaten zijn besproken in het overleg van de onderzoeksdirecteuren en de rector. Mede



op basis van de bevindingen van de evaluatie heeft het College voor de EUR een coördinator wetenschappelijke integriteit aangesteld. Bij de uitwerking van de opdracht is een koppeling gemaakt tussen wetenschappelijke integriteit en professioneel gedrag.

De coördinator heeft gesprekken gevoerd met degenen die de evaluatie hebben uitgevoerd, met de vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit en met de voorzitter van de CWI. Vervolgens is ook gesproken met vertegenwoordigers van de faculteiten (decaan, onderzoeksdirecteur, beleidsmedewerker/contactpersoon wetenschappelijke integriteit). Tijdens die gesprekken bleek duidelijk bereidheid om het onderwerp wetenschappelijke integriteit/

professioneel gedrag expliciet op de agenda te zetten en aandacht te geven. Ook wilde men graag samenwerken op het gebied van onderwijs en door het delen van best practices. Een belangrijk punt van aandacht bleek het verder ontwikkelen van een onderzoeksinfrastructuur die aansluit bij de vereisten voor professioneel gedrag en daarmee de wetenschappelijke integriteit extra bevordert.

De gesprekken hebben geleid tot een globaal concept 'plan van aanpak' om wetenschappelijke integriteit op alle niveaus in de organisatie te bevorderen. Een verder uitgewerkt concept is na prioritering van activiteiten in het eerste kwartaal van 2016 aan het College van Bestuur aangeboden.

Onderzoeksrangings & Reputatie

Beoogd resultaat profileringsdocument:

De EUR wil haar positionering in de wereld versterken, en een verbetering van de reputatie bewerkstelligen door de impact van het onderzoek verder te vergroten en het onderzoeksprofiel te versterken.

De Erasmus Universiteit is in de afgelopen jaren gestaag gestegen en is in een aantal belangrijke 'rankings' consistent rond de 70ste plaats terug te vinden. Belangrijke 'rankings' voor de EUR zijn Times Higher Education (THE), Centre for Science and Technology Studies (CWTS – Leiden ranking) en de QS Ranking. In de deels op reputatie gebaseerde 'rankings' (QS en THE) scoort de EUR goed ten opzichte van de overige 'rankings'. Daarmee is de 'perception gap' tussen werkelijke en waargenomen prestaties afgenomen. Dat betekent dat de strategie om de zichtbaarheid van het onderzoek te vergroten in combinatie met een scherpere profilering haar vruchten begint af te werpen.

Tabel: 6.4: EUR en onderzoeksrangings 2014/2015

	Positie EUR binnen NL	Positie EUR wereldwijd	Type ranking
Leiden Ranking / CWTS Rapport	5 [2014: 5]	88 (van 500) [2014: 85]	Aantal keer dat EUR-wetenschapper wordt geciteerd (Mean Normalized Citation Score)
Times Higher Education (THE) World University Rankings	6 [2014 : 3]	71 (van 400) [2014: 72]	Gebaseerd op groot aantal data, onder andere publicaties, inkomen alumni
QS Top Universities	7 [2014: 5]	126 (van 700) [2014: 90]	Gebaseerd op o.a. publicaties, aantallen studenten
Academic Ranking of World Universities (ARWU) / Shanghai Rapport	8 [2014: 8]	151-200 (van 500) [2014: 151-200]	Gebaseerd op o.a. publicaties en Nobelprijs-winnaars
National Taiwan University Ranking Rapport	3 [2014: 4]	71 (van 500) [2014: 70]	Gebaseerd op publicaties

7 Valorisatie



7 Valorisatie

Wetenschappelijke kennis wordt pas 'waarde'-vol wanneer deze niet alleen gedeeld wordt met vakgenoten, maar tevens toegankelijk en inzetbaar wordt gemaakt voor maatschappij en bedrijfsleven. Valorisatie gaat niet vanzelf, maar vraagt om een weloverwogen, interactief proces, zowel binnen de universiteit als in relatie tot organisaties in de publieke en private sector. De EUR heeft de stellige overtuiging dat valorisatie als gestructureerd proces alleen kan slagen als ze voortkomt uit en is ingebed in excellent wetenschappelijk onderzoek. In 2013 is de valorisatiestrategie van de EUR bepaald volgens het beleidsrapport Verzilvering van Kapitaal. Gegeven haar profiel kiest de EUR bewust voor een strategie waarbij de maatschappelijke opdracht van valorisatie van even groot belang wordt gevonden als de economische opdracht. Het beleid voor zowel de sociale als de economische valorisatie richt zich op bewustwording, waardering, facilitering en verbinding van betrokkenen op alle niveaus, zowel in de profit-, de not-for-profit-, als de publieke sector.

Erasmus Centre for Valorisation

Het Erasmus Centre for Valorisation (ECV) is op 17 april 2014 geopend in de Rotterdam Science Tower. In het verslagjaar is het ECV verplaatst naar de Woudestein campus om vooral de sociale- en geesteswetenschappers te ondersteunen bij hun valorisatie-activiteiten. Het ECV heeft in 2015 gefunctioneerd als knooppunt voor kennisdeling en expertise-uitwisseling op het terrein van kennisvalorisatie. Het ECV fungeert als 'wegwijzer': een centraal punt waar buitenstaanders én EUR-medewerkers de wijdvertakte kennis van de EUR kunnen raadplegen. Ook heeft het ECV concrete ondersteuning geleverd bij het schrijven van subsidieaanvragen en het opzetten en uitbouwen van valorisatieketens, conform het principe 'excelleren – innoveren – valoriseren'. Verder besteedt het ECV veel aandacht aan bewustmaking in de organisatie over de mogelijkheden van valorisatie. In 2015 is het beleid van het ECV opnieuw vastgesteld. Vanaf 2016 zal het ECV zich richten op het thema 'kansen herkennen en benutten'. In het

bijzonder zal worden geïnvesteerd in meer training en coaching, in een valorisatietoolbox met webtools en stappenplannen voor business development, en in het zichtbaar maken van succesvolle valorisatieketens.

Sociale valorisatie

In 2015 zijn EUR-wetenschappers veelvuldig in het nieuws geweest en hebben zij deelgenomen aan publieke debatten en uiteenlopende adviescommissies. De EUR kende in het verslagjaar 8798 vermeldingen in media. De website www.discovery.rsm.nl laat mooie voorbeelden zien van hoe wetenschappelijke inzichten worden vertaald naar informatie die relevant is voor bestuurders in het bedrijfsleven. Een ander opvallend voorbeeld van sociale valorisatie is 'EconomieOpinie', een online opinieplatform waarop EUR-economen hun mening geven over actuele economische onderwerpen in binnen- en buitenland. Ook heeft het ECV mede aan de wieg gestaan van het landelijke congres over Verantwoorde valorisatie in de alfa- en gammawetenschappen. Het door Science Works georganiseerde congres werd in 2014 en 2015 druk bezocht.

Economische valorisatie

Met name binnen het Erasmus MC bestaat een lange traditie van economische valorisatie. Het Technology Transfer Office (TTO) van het Erasmus MC ondersteunt wetenschappers bij het beschermen van vindingen en het benutten van onderzoeksresultaten. Te denken valt hierbij aan nieuwe medicijnen, nieuwe manieren om de zorg efficiënter te maken en nieuwe medische technieken. De EMC Holding BV en de EUR Holding BV zijn belangrijke organisatieonderdelen voor economische valorisatie. Hun

Op 19 oktober 2015 werd de tweede **Kidsrightsindex** gepresenteerd. De Kidsrightsindex meet hoe de rechten van kinderen in de wereld worden nageleefd. De index is ontwikkeld in een samenwerkingsverband tussen KidsRights en EUR (ISS en ESE). Het is een instrument voor overheden en maatschappelijk middenveld om actie te kunnen ondernemen voor verbetering van kinderrechten.

SmartPort is een samenwerkingsverband tussen Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, diverse faculteiten van de EUR en de TU Delft. Het investeert in kennisontwikkeling voor havens en streeft daarbij naar inzet van zoveel mogelijk 'young potentials' uit bedrijven. SmartPort richt zich op thema's als bereikbaarheid en ontsluiting van het havengebied, het gebruik van 'big data' en de rol van de Rotterdamse haven in de circulaire economie.

activiteiten variëren van (contract)onderwijs en onderzoek tot advisering en dienstverlening. De EUR Holding BV telt inmiddels negentien werkmaatschappijen. Het dividend van de holding komt ten goede aan de faculteiten die aan de afzonderlijke werkmaatschappijen deelnemen. Binnen de Holding is ERBS BV (de 'kraamkamer' BV) de werkmaatschappij met als kerntaak om innovatieve onderzoeksactiviteiten die nog niet zelfstandig kunnen bestaan te helpen vermarkten. Het tracht daarbij te fungeren als motor voor economische valorisatie van concrete, relatief kleinschalige projecten. Als een initiatief een substantiële omvang krijgt, kan het worden omgezet in een zelfstandige werkmaatschappij. Inscope Consulting (www.inscopeconsulting.nl) is een mooi voorbeeld van zo'n initiatief.

Erasmus Center for Entrepreneurship

Een andere belangrijke speler op het terrein van valorisatie is het Erasmus Center for Entrepreneurship (ECE). Het ECE zet ondernemerschapsonderwijs op en verzorgt dit. In totaal had de EUR in 2015 2358 studenten in vakken over ondernemerschap. Tevens is het ECE penvoerder van het Valorisatie Programma Rotterdam (VPR). ECE heeft sterk ingezet op 'corporate entrepreneurship' vanwege interesse uit het bedrijfsleven. Sinds de opening van de ECE Campus zijn 34 nieuwe start-ups gevestigd in de Rotterdam Science Tower en vonden negentig evenementen plaats met meer dan 5000 bezoekers. Het Valorisatie Programma Rotterdam vervult een rol als schakel tussen kennisinstellingen, markt en maatschappij.

Mede door de resultaten van het VPR staat het Rotterdamse valorisatiesysteem internationaal in de belangstelling. Zo zijn er diverse prijzen en erkenningen toegekend en zijn delegaties uit vele landen op bezoek geweest. Bovendien

hebben vertegenwoordigers van het VPR over heel de wereld gesproken over het Rotterdamse valorisatieecosysteem. De belangrijkste successen in 2015:

- **How To Get There Summit**
Dit evenement in november 2015 stond in het teken van de samenwerking tussen 'start-ups', 'corporates' en 'innovatiehubs' met als doel de innovatie in Nederland te versnellen. Het evenement bracht meer dan 2500 bezoekers, 250 start-ups en 70 experts samen.
- **ECE Community**
Meer dan 250 leden behoren inmiddels tot de ECE Community: van startende tot ervaren ondernemers. Vanuit de community zijn meerdere start-ups succesvol gegroeid, met als voorbeelden Nestpick, Symbid, Notificare, Declaree, Equidam, Dutch Domotics, Cirql en Daily Dialogues.
- **Get Started programma**
In 2015 hebben via het Get Started Programma 44 beginnende student-ondernemers hun bedrijf opgezet. De ondernemers waren actief in diverse sectoren, van 'artificial intelligence' tot voeding.
- **Scale up Dashboard**
In 2015 heeft prof. dr. Justin Jansen (academic director ECE) het Scale up Dashboard gepubliceerd. In zijn onderzoek heeft hij aangetoond dat Nederland op Europees niveau bovengemiddeld goed scoort als het gaat om het percentage snelgroeibedrijven.

Samenwerking in de regio Rotterdam

Beoogd resultaat profileringsdocument: Kenniswerkplaatsen van de EUR en de Gemeente Rotterdam zijn vehikel voor maatschappelijke valorisatie: rond een maatschappelijk thema dat voor de stad van belang is, wordt een groep geformeerd bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende wetenschappelijke disciplines en kennisinstellingen, overheidsdiensten en maatschappelijke partijen.

De stad en grotere regio Rotterdam vormen als internationaal handelsknooppunt een 'living lab' voor de Erasmus Universiteit, een natuurlijke partner voor samenwerking in onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht voor maatschappelijke vraagstukken. Het in het centrum van de stad gevestigde Erasmus University College is daarvan een krachtig symbool. De samenwerking met de gemeente

komt het duidelijkst tot uitdrukking in de oprichting van een merkalliantie: de Gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf Rotterdam N.V., de Erasmus Universiteit Rotterdam en Rotterdam Partners hebben de handen ineengeslagen om de stad, haven en universiteit in binnen- en buitenland nog sterker op de kaart te zetten. De gezamenlijke profilering met de pay-off 'Make it Happen' weerspiegelt de typisch Rotterdamse mentaliteit van aanpakken. De samenwerking heeft tot doel om hoogopgeleiden, bedrijven, handel, bezoekers, studenten en inwoners aan te trekken en te behouden.

Kenniswerkplaatsen

Sinds 2010 is een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en de EUR van kracht. Met name in kenniswerkplaatsen delen wetenschappers, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties bestaande en nieuwe kennis over maatschappelijke vraagstukken. De actieve kenniswerkplaatsen in 2015 waren:

- Leefbare Wijken
- Rotterdams Talent
- Gezondheid in de stad
- Urban Big Data
- Erasmus SmartPort
- Arbeidsmarkt en Economie



De **Kenniswerkplaats Leefbare Wijken** draagt bij aan een betere aanpak van leefbaarheidsvraagstukken in Rotterdamse wijken. De werkplaats is een initiatief van de gemeente Rotterdam en de Faculteit der Sociale Wetenschappen. De kenniswerkplaats ontwikkelt praktijkrelevante kennis op het gebied van leefbaarheid en stadswijken. Ook worden uitwisseling en toepassing van deze kennis in gemeentelijk beleid gestimuleerd.

Drie andere in het oog springende voorbeelden van samenwerking zijn ST-RAW, het Rotterdam Arts & Sciences Lab en de Rotterdam Scriptieprijs.

1 ST-RAW staat voor: Samen Transformeren - Rotterdamse Academische Werkplaats. Bij de werkplaats zijn de veertien organisaties uit de jeugdhulpketen en alle belanghebbenden (ouders en jongeren, praktijk, beleid en onderzoek) zijn betrokken. Zij ontwikkelen en verspreiden kennis en vakmanschap over de uitvoeringspraktijk van de jeugdhulp. Het doel is dat alle jongeren gelijke kansen krijgen in het jeugdbeleid.

2 De samenwerking tussen de EUR, Codarts en de Willem de Kooning Academie krijgt vorm vanuit het Rotterdam Arts & Sciences Lab (RASL). Het doel van dit instituut is het uitwisselen van kennis over onderwijs en onderzoek in de kunsten en het inzetten van die kennis ten gunste van veranderende beroepspraktijken en maatschappelijke vraagstukken in Rotterdam. Concrete voorbeelden van projecten zijn een Double Degree bachelor, een Creative Learning initiatief en nieuw onderzoek op het grensvlak van creativiteit en wetenschap. Ook docenten van Codarts die willen promoveren kunnen voortaan aan de EUR terecht.

3 De gemeente Rotterdam en de EUR hebben samen de Rotterdam Scriptieprijs in het leven geroepen. Die prijs wordt ieder jaar tijdens de opening van het academisch jaar uitgereikt aan een wetenschappelijk hoogwaardige masterscriptie met relevantie voor Rotterdam. In de jury zitten zowel hoogleraren als vertegenwoordigers van de gemeente.



Overige opvallende evenementen in 2015 waren:

Rotterdam Lezing

De Rotterdam Lezing is een cadeau van de universiteit aan de stad dat sinds 2003 jaarlijks wordt aangeboden. In 2015 ging de lezing over samenwerking tussen de universiteit en stedelijke kunst- & cultuursector.

International Film Festival Rotterdam

Studium Generale Erasmus en de afdeling Wetenschapscommunicatie van de EUR hebben in samenwerking met het International Film Festival Rotterdam (IFFR) een wetenschappelijk programma georganiseerd tijdens het jaarlijkse filmfestival.

Rotterdam Science Festival

Het Rotterdam Science Festival is een initiatief van de Erasmus Universiteit en het Erasmus MC. In 2015 was het thema 'Ontdek de wetenschap achter voeding'.

Studio Erasmus

Studio Erasmus is de talkshow van de Erasmus Universiteit, met interviews, minicolleges en live muziek. De opnamen worden via het internetplatform Open Rotterdam verspreid onder inwoners van de stad.

Wetenschapscafé

In de Rotterdamse bar Binnenrotte staat elke maand een wetenschapper centraal die zonder visuele hulpmiddelen en op een toegankelijke manier vertelt over zijn passie voor wetenschap.



 Medewerkers

8 Medewerkers

De mensen zijn dé onderscheidende factor in het ontwikkelen en verzorgen van excellent onderwijs en onderzoek. Zowel het wetenschappelijk personeel als degenen die hen ondersteunen bij het primaire proces, vormen de basis van het presteren van de universiteit. Daarom streeft de EUR naar modern werkgeverschap, dat is een belangrijk onderdeel van de strategie.

Strategie 2014-2018 'Impact & Relevance'

"Het vernieuwde HR-beleid is in belangrijke mate op talentmanagement gericht. De EUR is in 2018 in staat om voor zowel wetenschappelijke medewerkers als ondersteunende en beherende medewerkers in een steeds competitievere arbeidsmarkt het talent te vinden dat nodig is om dat talent vervolgens te binden en verder te ontwikkelen. Daarbij wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan diversiteit."

Speerpunten in het EUR humanresourcesbeleid van 2015, met als doel deze strategische ambities te realiseren, waren onder andere:

- loopbaanmobiliteit & duurzame inzetbaarheid;
- talent management;
- kwaliteitsverbetering Resultaat- & Ontwikkelingscyclus;
- internationalisering;
- diversiteit.

Daarnaast heeft de HR-afdeling, evenals in het voorgaande jaar, in 2015 een aantal reorganisaties binnen de EUR intensief ondersteund en begeleid. Dat is onder andere gebeurd bij de verdere overgang van de Shared Service Centers naar het University Support Centre. Daarbij is nadrukkelijk en zorgvuldig aandacht besteed aan de begeleiding van medewerkers en de veranderaanpak volgens de nieuwe structuur en nieuwe manier van werken. Binnen de HR-dienstverlening is verder gewerkt aan de continuïteit, stroomlijning van de processen en het bouwen van systemen en rapportages. Naast bovenstaande speerpunten, laat de EUR ook enkele andere onderwerpen de revue passeren, zoals HR Excellence in Research Logo, Grenzeloos Werken, Ziekteverzuim en Nevenwerk.

Loopbaan- & Mobiliteitsbeleid

Als goed werkgever willen de EUR het talent en de capaciteiten van haar medewerkers optimaal benutten. Meer aandacht voor ontwikkeling en loopbanen voor medewerkers is een speerpunt van het afgelopen jaar. Dit blijft de komende jaren een speerpunt, zodat de universiteit competitief blijft op de huidige arbeidsmarkt. Zo komt talent verder tot bloei.

Het programma Loopbaan & Mobiliteit stuurt diverse projecten aan op dit vlak en verbindt ze met elkaar. In de eerste fase van het programma is een infrastructuur neergezet, van waaruit de medewerker ondersteund wordt in de loopbaanontwikkeling:

- de casemanager Werk is aangesteld voor de van-werk-naar-werkbegeleiding voor medewerkers met een aflopend dienstverband en/ of ontslag;
- een loopbaanadviseur is aangesteld;
- een loopbaanportal is gebouwd, inclusief functieplattegrond;
- trainingen en evenementen maken medewerkers ervan bewust dat ze zelf de regie moeten nemen op hun eigen loopbaan.

Het begin van dit beleid heeft al mooie resultaten opgeleverd. Zo waren er binnen twee weken al enkele tientallen aanmeldingen voor de loopbaanadviseur, die dus duidelijk in een behoefte voorziet. Bovengenoemde initiatieven worden in intensief overleg uitgewerkt en ingevoerd met de lokale vakbondsvertegenwoordigers, het EUROPA (Erasmus Universiteit Rotterdam Overleg Personele Aangelegenheden). Omdat het EUROPA veel waarde hecht aan Loopbaan & Mobiliteit, wordt hiervoor een deel van de arbeidsvoorwaardenmiddelen gebruikt.

Voor het wetenschappelijk personeel is er vanuit het programma aandacht geweest voor het Tenure Track-systeem en de loopbaanbegeleiding van promovendi. De uitkomsten van een brede verkenning worden in 2016 toegepast (handreiking).

Talent management

Voor het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) is vanuit het speerpunt Talent Management het Opportunity Program gestart. Het Opportunity Program is een talentprogramma voor ambitieuze 'high potentials' binnen het OBP van de EUR. Het doel van het programma is gemotiveerde en talentvolle medewerkers te laten doorgroeien. Medewerkers met functieschaal 9 – 13 die hebben laten zien dat ze managementkwaliteiten hebben, krijgen de mogelijkheid en faciliteiten om zich versneld te ontwikkelen. Zij mogen doorgroeien naar een zwaardere (management)functie. Gedurende het programma, dat tien maanden duurt, voeren acht deelnemers twee opdrachten uit binnen hun organisatie en krijgen zij een breed trainingsprogramma. Een aantal andere

initiatieven op gebied van Talent Management (functieplattegrond, regie over eigen loopbaan, Tenure Track-systematiek) zijn geïntegreerd in diverse beleidsprojecten.

In 2016 krijgt het programma Loopbaan & Mobiliteit meer 'body' en 'exposure' door het in te voeren als hernieuwd carrièrebeleid. Medewerkers krijgen een persoonlijk carrièrebudget en er wordt een communicatie-/ bewustwordingscampagne ingezet. Daarnaast wordt op meer gestructureerde wijze aandacht besteed aan training en opleiding.

Kwaliteitsverbetering Resultaat- & Ontwikkelingscyclus

In 2014 heeft de EUR de Resultaat- & Ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus) geëvalueerd onder wetenschappelijk personeel (WP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Op basis van de uitkomsten is in 2015 het beleid rondom de R&O-cyclus verbeterd. Er is een uniform beleidskader en een daarbij horende regeling gekomen.

In het nieuwe beleidskader staan de uitgangspunten en spelregels beschreven van de verbeterde R&O-cyclus. De resultaten van het evaluatieonderzoek, de formele kaders (o.a. cao) en best practices/ expertise van zowel de EUR als van andere universiteiten, hebben de basis gevormd voor dit 'EUR-kader R&O'. Het kader is ontwikkeld met behulp van een Klankbordgroep R&O bestaande uit een dwarsdoorsnede van de faculteiten en ondersteunende onderdelen. Elk organisatieonderdeel liet zich vertegenwoordigen door een afgevaardigde die de conceptvoorstellen heeft getoetst op inhoud en haalbaarheid.

Belangrijke verbeteringen die zijn ingevoerd zijn de introductie van een preview en review en een tussentijds evaluatiemoment. Ook is er meer aandacht voor ontwikkeling (bijvoorbeeld door te beoordelen op competenties) en zijn de beoordelingsschalen verbeterd en uniform gemaakt (vijfpuntsschaal). Bovendien is er een vaste structuur van het gesprek gerealiseerd met enkele verplichte elementen. Met deze nieuwe opzet draagt de EUR bij aan een meer evenwichtige sturing op resultaat en ontwikkeling, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Het wordt een integraal onderdeel van de sturing van organisatiedoelen en afdelingsdoelstellingen. Daarbij is veel aandacht geweest voor de regie die zowel de leidinggevende als de



medewerker in dit R&O-proces moet hebben. Hierin hoort een juiste balans te zijn.

Het EUR-kader R&O is vervolgens vertaald in een uitgebreide en volledige R&O-regeling. In de Regeling R&O staat concreet beschreven uit welke onderdelen de R&O-cyclus bestaat en wat de taken, rechten en plichten zijn van zowel de medewerker, de leidinggevende als de beheerder. De Regeling R&O is daarmee het juridische uitgangspunt van waaruit de EUR handelt.

In essentie gaat de R&O-cyclus om het houden van een goed gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker. Het gaat niet alleen om de beoordeling, maar ook om het uitspreken van de verwachtingen en resultaten. Daarom krijgen de medewerkers én de leidinggevendenden een handleiding, nieuwsbrieven en trainingen die een praktische vertaling bieden van de regeling en het beleidskader. Gesprekstechnieken (onder andere SMART-afspraken maken en feedback geven/ontvangen) en de aanpak en invulling van het hele R&O-proces komen daarin uitgebreid aan bod.

Behalve door de 'performance review', een inhoudelijke verbetering vanuit de Talent Management-gedachte, wordt het proces nu ook volledig digitaal ondersteund door de applicatie SuccessFactors. Een groot voordeel hiervan is dat de R&O-formulieren altijd toegankelijk zijn voor medewerkers en leidinggevendenden, waardoor de processtappen inzichtelijk zijn (bij wie ligt er een actie). Tevens levert het voordelen op voor de interne bedrijfsvoering, voornamelijk op het gebied van monitoring en sturing.

De invoering van zowel het inhoudelijke als het digitaliseringsaspect vergt een zorgvuldige afstemming met elk organisatieonderdeel. De medewerkers, leidinggevendenden en de HR-afdeling moeten nauw samenwerken en helder communiceren. Daarom is besloten om de toepassing van de R&O-cyclus, inclusief de digitale applicatie, gefaseerd in te voeren. Eind 2015 is een start gemaakt bij twee ondersteunende organisatieonderdelen en een faculteit. In de loop van 2016 volgen andere organisatieonderdelen. Tussentijdse aanpassingen dan wel verbeteringen worden vanzelfsprekend meegenomen, zodat iedereen daar direct zijn voordeel mee kan doen.

Internationalisering

Van de betaalde medewerkers heeft 19,3% een niet-Nederlandse nationaliteit, in totaal werken



er bij de EUR 64 verschillende nationaliteiten. De internationalisering richt zich op voortzetting en verdere verfijning van de dienstverlening aan internationale medewerkers. Het gaat dan om dienstverlening voor immigratieprocedures, huisvesting, informatievoorziening en sociale integratie.

Tweetaligheid

Alle OBP-medewerkers hebben een taalassessment gehad, waarna een gewenst taalniveau is bepaald. Dat gebeurde vanwege de beleidskeuze voor tweetaligheid in de bedrijfsvoering. Vervolgens zijn ruim honderd medewerkers in 2015 op taal cursus geweest om hun taalvaardigheid te verbeteren. In 2016 wordt het beleid rond tweetaligheid geëvalueerd.

Landelijke projecten

De EUR heeft veel tijd en energie gestoken in het verstevigen van het netwerk. Dat komt onder andere binnen Nederland (met de andere universiteiten) tot uiting in de deelname aan het project 'Positionering Nederlandse universiteiten op de internationale arbeidsmarkt' van de Vereniging van Universiteiten (VSNU). De Erasmus Universiteit is intensief betrokken bij de acties die volgden uit dit project.

App voor internationale medewerkers

In VSNU-verband is een project gestart om de unieke EUR-app voor internationale medewerkers te ontwikkelen tot een landelijke app. Daarin krijgen medewerkers advies op maat over de formele procedures bij hun komst naar Nederland. Het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKles) is trekker van het project, waarin de EUR uiteraard een belangrijke rol speelt.

Belastbaarheid beurzen

Een ander landelijk project dat in het verslagjaar is opgestart en waaraan de EUR stevig deelneemt, is het overleg met de Belastingdienst over beurzen voor promovendi. Het doel is om te komen tot heldere landelijke richtlijnen over hoe verschillende type beurzen fiscaal afgehandeld moeten worden.

Rotterdam

Ook binnen Rotterdam is de Erasmus Universiteit samenwerkingsverbanden aangegaan, onder andere met Rotterdam Partners, om een welkomstprogramma samen te stellen voor internationals in Rotterdam. Daarnaast is de EUR betrokken bij een initiatief, ook in afstemming met gemeente Rotterdam, voor een partner-netwerk, waarin alle 'service providers' voor internationals in Rotterdam verenigd zijn. Het doel is internationale medewerkers snel en goed te helpen als zij zich willen vestigen in Rotterdam.

Euraxess

In Europees verband is de EUR aangehaakt op het Euraxess-netwerk. De universiteit is een 'local contact point' voor onderzoekers die zich in Rotterdam willen vestigen. Om die reden zijn bij een driedaagse conferentie contacten aangehaald met andere Europese werkgevers en subsidieverstrekkers.

Diversiteit

Het is essentieel dat de Erasmus Universiteit studenten leert om effectief om te gaan met een diversiteit aan perspectieven in een multiculturele samenleving. Ook streeft de EUR diversiteit na in haar eigen personeelsbestand en uiteraard in de 'producten': onderwijs en onderzoek. Om dit te kunnen bereiken, streeft de Erasmus Universiteit naar gelijke kansen en naar een cultuur waarin iedereen zich thuis voelt en zijn of haar talent optimaal kan benutten. In 2015 is het diversiteitsbeleid daarom verbreed richting het terrein van onderzoek en onderwijs. Er is een integraal strategisch programma gevormd, inclusief de HR-pijler, met bijbehorende 'governance' en een Chief Diversity Officer als trekker/ambassadeur. Ook zijn er streefcijfers geformuleerd voor 2025, namelijk dat de EUR dan over 25% vrouwelijke hoogleraren beschikt. Het programma Diversiteit moet uitdrukking geven aan deze ambities. Tegelijkertijd waren in 2015 de al bestaande diversiteitsmaatregelen van kracht. In 2014 zijn er convenanten afgesloten met iedere faculteit/ instituut, deze lopen synchroon met de strategie. Hierin zijn heldere streefcijfers

geformuleerd met betrekking tot diversiteit. De stuurgroep Diversiteit ziet toe op deze streefcijfers. De monitor, die HR heeft ontwikkeld, is ook in 2015 weer uitgevoerd en aan de faculteiten gepresenteerd. De cijfers maken inzichtelijk hoe het gaat met de voortgang met betrekking tot genderdiversiteit.

Erasmus Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (ENVH)

In 2015 waren er twee netwerklunches voor vrouwelijke hoogleraren en universitair hoofd-docenten. De netwerklunches zijn bedoeld om het netwerk van vrouwelijke wetenschappers te vergroten en kennis en ervaring te delen over loopbaan en carrière. Tevens heeft er een LDE-Diversiteitssymposium plaatsgevonden samen met de universiteiten Leiden en Delft. Verder heeft het ENVH in 2015 de ENVH Athena Prijs in het leven geroepen om aandacht te vragen voor medewerkers die zich uitzonderlijk inzetten voor vrouwelijk talent en daarmee een voorbeeld zijn voor collega's. De prijsuitreiking heeft plaatsgevonden tijdens de Dies Natalis.

Vrijstelling van onderwijstaken na zwangerschap

Een andere maatregel betreft de vrijstelling van onderwijstaken na zwangerschap. Gedurende het zwangerschapsverlof, maar zeker bij aanvang van de reguliere werkzaamheden, kan door de combinatie werk en zorg een achterstand in onderzoek(-output) ontstaan. Om vrouwelijke wetenschappers in staat te stellen deze achterstand in te lopen, wordt € 15.000 per persoon beschikbaar gesteld. Hiermee kan vervanging van onderwijs worden bekostigd, zodat er tijd ontstaat voor onderzoek. Met deze maatregel wil de EUR meer vrouwelijk talent behouden en de doorstroom op de lange termijn bevorderen. In 2015 hebben acht vrouwen gebruikgemaakt van deze regeling. Vooral de erkenning voor de impact van zwangerschap wordt als positief ervaren.

Career Development Program

De EUR heeft een Career Development Program (CDP) uitgevoerd voor vrouwelijke universitair hoofddocenten. Hieraan hebben in 2015 tien vrouwelijke 'high potentials' deelgenomen. Nieuw was het Career Development Program (CDP) voor vrouwelijke universitair docenten, hieraan hebben zeven talentvolle vrouwen deelgenomen.

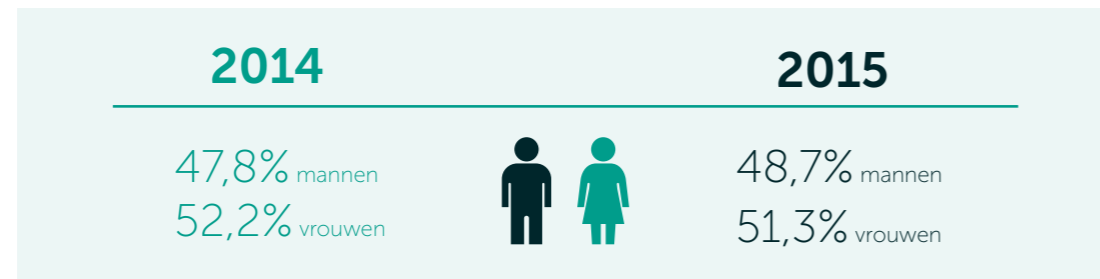
In 2015 zijn de zwangerschapsregeling, het CDP en de Checklist Hoogleraren-benoemingen geëvalueerd. Hierbij is gekeken naar de effectiviteit

in kwantiteit, maar meer nog naar de ervaringen en meningen van de doelgroep. Deze evaluatie heeft op elke specifieke beleidsmaatregel enkele concrete aanbevelingen gedaan ter verbetering. Ook kwamen zaken naar voren die eigenlijk al bekend waren: de organisatiecultuur speelt een belangrijke, zo niet dé belangrijkste rol in het diversiteitsvraagstuk. Dit benadrukt dat de huidige stand van zaken op het gebied van genderdiversiteit blijft spelen, ondanks de inzet van stimuleringsmaatregelen. Daarom is er gepleit voor een combinatie van de inzet van maatregelen op individueel niveau en maatregelen op institutioneel niveau (aanpak van cultuur). In 2016 kijken HR en het programma Diversity hoe de EUR dit kan realiseren en hoe de beleidsmaatregelen een groter effect kunnen bewerkstelligen.

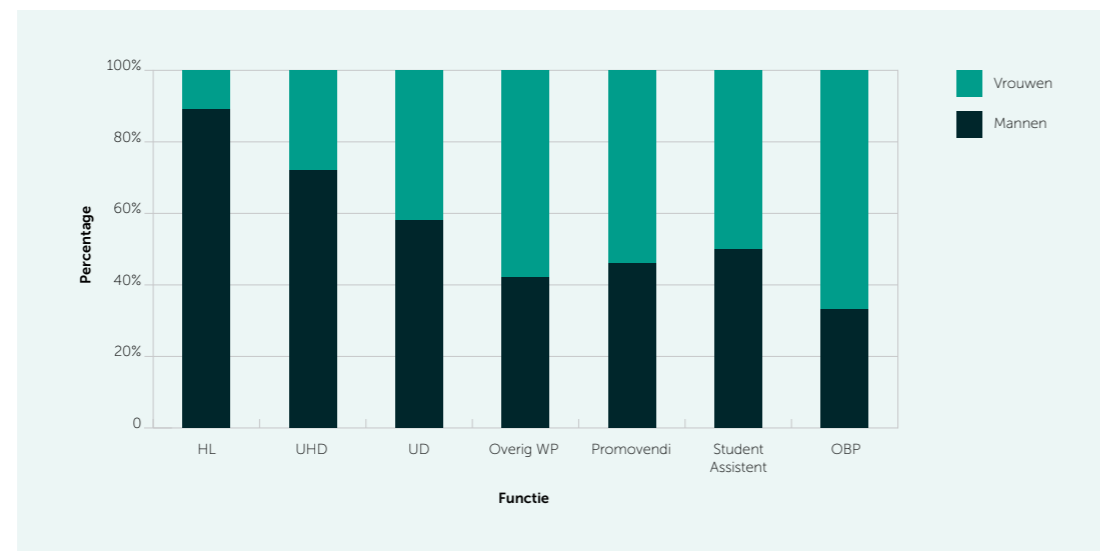
Genderdiversiteit in beeld

In 2015 is de man-vrouwverdeling in het personeelsbestand ten opzichte van 2014 vrijwel gelijk gebleven: 48,7% van het personeelsbestand bestaat uit mannen (in 2014 was dit 47,8%), 51,3% bestaat uit vrouwen (in 2014 was dit 52,2%). De percentages vrouwelijke gewoon hoogleraren (+0,6%) en universitair hoofd-docenten (+2,3%) laten allebei een lichte stijging zien, de universitair docenten een daling (-2,1%).

Het grootste verschil in de man-vrouwverhouding is te zien bij de functie gewoon hoogleraar (grafiek 1). In deze personeelscategorie is 9,6% vrouw. Bij de categorieën overig wetenschappelijk personeel, promovendi, student-assistenten en OBP zijn de vrouwen in de meerderheid.



Grafiek 8.1: Man/vrouw verhouding op functie, bezoldigde medewerkers zonder Erasmus MC (peildatum: 31 december 2015)

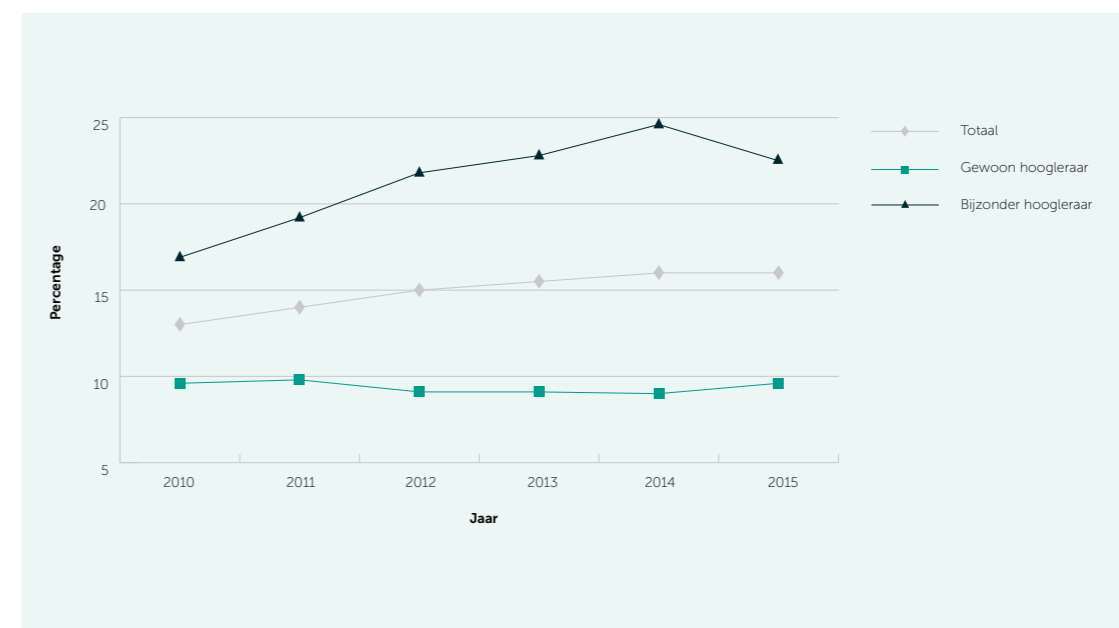


Indien alle hoogleraren in ogenschouw worden genomen (bezoldigd en onbezoldigd, bijzonder en gewoon, EUR én Erasmus MC), is een daling van in totaal drie vrouwelijke hoogleraren waar te nemen. Het totale percentage vrouwelijke hoogleraren is met 0,1% gestegen tot 15,6%. Het percentage vrouwelijke bijzonder hoogleraren is gedaald van 24,6% in 2014 naar 22,5% in 2015. Het percentage vrouwelijke gewoon hoogleraren is gestegen van 9,0% in 2014 naar 9,6% in 2015 (tabel 1 en grafiek 2).

Tabel 8.1: Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, per faculteit, aeo, bezoldigd en onbezoldigd (peildatum 31 december 2015)

Faculteit	Hoogleraar			Bijzonder hoogleraar			Totalen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
ESE	36	0	36	15	1	16	51	1	52
RSM	30	1	31	12	0	12	42	1	43
FGG/ Erasmus MC	80	7	87	90	27	117	170	34	204
iBMG	8	2	10	5	3	8	13	5	18
ESL	33	6	39	11	7	18	44	13	57
FSW	26	3	29	13	4	17	39	7	46
ESHCC	7	3	10	10	3	13	17	6	23
FW	2	0	2	8	3	11	10	3	13
ISS	13	3	16	1	0	1	14	3	17
aeo	1	0	1	0	0	0	1	0	1
Subtotaal EUR	156	18	174	75	21	96	231	40	271
Erasmus MC	80	7	87	90	27	117	170	34	204
Totaal	236	25	261	165	48	213	401	74	475
% EUR	89,7%	10,3%		78,1%	21,9%		85,2%	14,8%	
% Erasmus MC	92,0%	8,0%		76,9%	23,1%		83,3%	16,7%	
% Totaal	90,4%	9,6%		77,5%	22,5%		84,4%	15,6%	

Grafiek 8.2: Percentage vrouwelijke hoogleraren, bezoldigd, onbezoldigd bij EUR & Erasmus MC. (peildatum: 31 december 2015)



HR Excellence in Research Logo

In 2014 heeft de Europese Commissie aan de EUR het HR Excellence in Research Logo toegekend. De EUR kreeg het logo vanwege een actieplan met beleidsverbeteringen voor een optimale werkomgeving voor onderzoekers. In het verslagjaar is de EUR begonnen met uitvoeren en monitoren van diverse acties, zoals loopbaanbegeleiding voor promovendi, de aanpassing van het promotiereglement en de herverdeling van stimuleringsmiddelen waardoor meer geld beschikbaar is voor jonge talenten. Uiteraard gebruikt de EUR het HR-logo in de arbeidsmarktcommunicatie en bij de aanvragen van Europese subsidies.

Traineeship Rotterdam Talent 4 Erasmus

Sinds 1 november 2014 volgen vijftien alumni een nieuw opgezet traineeshipprogramma bij de EUR. Erasmus Research and Business Support (ERBS) voert het traineeship uit in opdracht van het College van Bestuur. Het doel is dat de deelnemers na hun traineeship snel en succesvol hun weg vinden buiten de universiteit. De focus van het leertraject ligt naast professionalisering daarom op loopbaanontwikkeling richting bedrijfsleven of overheid. Met het traineeshipprogramma wil de EUR als maatschappelijk betrokken universiteit een actieve rol spelen in de problematiek van de (jeugd)werkloosheid. Daarnaast is het programma verbonden aan de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de EUR. Gedurende twee jaar werken de trainees aan twee opdrachten ten behoeve van deze organisatieverandering.

Grenzeloos Werken

Grenzeloos Werken is binnen de EUR de verzamelnaam voor initiatieven die 'anytime', 'anyplace' en 'anyhow' werken tot doel of gevolg hebben. Uit een eerdere analyse is een aantal onderwerpen of faciliteiten geïdentificeerd die aanpassing, vernieuwing of geheel nieuw beleid of richtlijnen vereisen om andere manieren van werken te kunnen realiseren. Dat geldt bijvoorbeeld voor telefonie, thuiswerken of werktijden. Bij de verbouwing van het Sanders Building, waar het University Support Centre en de Erasmus School of Law in de loop van 2016 gehuisvest worden, worden de uitgangspunten van Grenzeloos Werken volledig gehanteerd.

Ziekteverzuim

Het totale ziekteverzuimpercentage is iets afgenomen (2,76% in 2014 naar 2,72% in 2015). Ook is er een lichte daling in het ziekteverzuimpercentage merkbaar bij het wetenschappelijk personeel (WP): -0,18%. Daartegenover staat een eveneens lichte stijging van dit percentage bij het ondersteunend beheerspersoneel (OBP) (+0,14%). De gemiddelde ziekteperiode is licht gedaald van 14,77 dagen in 2014 naar 14,12 dagen in 2015. Het gemiddeld aantal ziekmeldingen per persoon (ziekmeldingsfrequentie) is eveneens licht gedaald van 0,57 in 2014 naar 0,50 in 2015. Net als voorgaande jaren is het WP gemiddeld langer ziek dan het OBP. Een positieve ontwikkeling is dat het percentage niet-zieke personeelsleden is gestegen van 67,54% in 2014 naar 69,34% in 2015.

Tabel 8.2: Ziekteverzuim over 2015

Ziekteverzuimpercentage	
Personeelscategorie	
WP	1,68
OBP	4,01
WP & OBP	2,72
Gemiddelde ziekteperiode in dagen	
Personeelscategorie	
WP	15,64
OBP	13,50
WP & OBP	14,12
Ziekmeldingsfrequentie (gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.)	
Personeelscategorie	
WP	0,32
OBP	0,65
WP & OBP	0,50
Percentage niet zieke personeelsleden	
Personeelscategorie	
WP	76,28
OBP	63,42
WP & OBP	69,34

Nevenwerk

De Erasmus Universiteit Rotterdam hecht veel waarde aan transparantie en integriteit. Belangenverstrengeling, of de schijn daarvan, moet te allen tijde voorkomen worden. Het streven is ook gericht op maximale valorisatie. Dit blijkt ook uit 'Impact & Relevance', waarin de sterke verbondenheid en betrokkenheid bij de samenleving aan de orde komt.

De koppeling van wetenschap en praktijk is een belangrijk doel. Werkzaamheden die medewerkers naast hun werk bij de EUR uitvoeren, horen daarbij. Het verrichten van nevenwerkzaamheden is waardevol voor hun ontwikkeling en daarom ook waardevol voor de EUR zelf. Het is echter wel van groot belang dat ze niet in strijd zijn met de integriteit en de belangen van de universiteit. Om deze reden voert de EUR een uitgebreid integriteitsbeleid, met als onderdeel de registratie van de nevenwerkzaamheden van het wetenschappelijk personeel. De EUR wil hierover volledige transparantie bieden. Om dit te garanderen, hanteert de EUR een openbaar register in lijn met de Regeling Nevenwerk. Nevenwerk is bovendien een verplicht onderwerp van het jaarlijkse Resultaat- & Ontwikkelingsgesprek.

De EUR heeft haar regeling Nevenwerkzaamheden in 2013 aangescherpt. In het verslagjaar is hernieuwde aandacht voor het onderwerp ontstaan, mede door de media-aandacht die voor dit thema is geweest. Ook is er vanuit de Vereniging van Universiteiten (VSNU) een

sectorale regeling tot stand gekomen, waaraan de EUR input en medewerking heeft verleend.

Hoewel registratie van nevenwerkzaamheden een belangrijke voorwaarde is om de gewenste transparantie te kunnen waarborgen (hierover zijn ook afspraken gemaakt met de minister), is de inhoudelijke discussie nog belangrijker gebleken. In 2016 worden het beleid en de regelgeving onder de loep genomen om de administratie te herijken en te verbeteren.

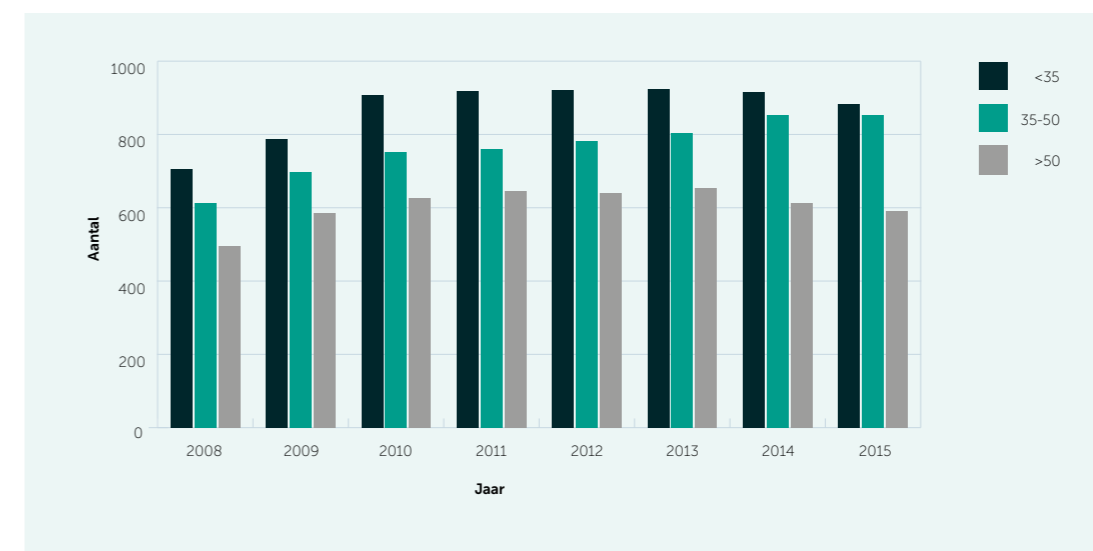
Personeelsbestand 2015

Hieronder is het totale personeelsbestand van 2015 weergegeven, gespecificeerd op leeftijd, personen en volledige arbeidsplaatsen uitgedrukt in fulltime eenheden (fte's). De EUR heeft een aparte administratieve organisatorische eenheid (AOE) gecreëerd om inzichtelijk te maken welke medewerkers zullen afvloeien, maar om sociaaleconomische redenen nog in dienst zijn. Dat is ook vermeld in het afgelopen rapportagejaar.

Leeftijd

Het personeelsbestand van de EUR kent een groot aantal personeelsleden (exclusief student-assistenten) onder de 35 jaar (882 werknemers). Het aantal medewerkers tussen 35 en 50 jaar is gelijk gebleven. Het aantal medewerkers ouder dan 50 jaar is gedaald (-21 personen) (grafiek 3). Het percentage medewerkers jonger dan 35 jaar is 37,9; tussen de 35 en 50 jaar 36,7 en het percentage medewerkers ouder dan 50 jaar is 25,4.

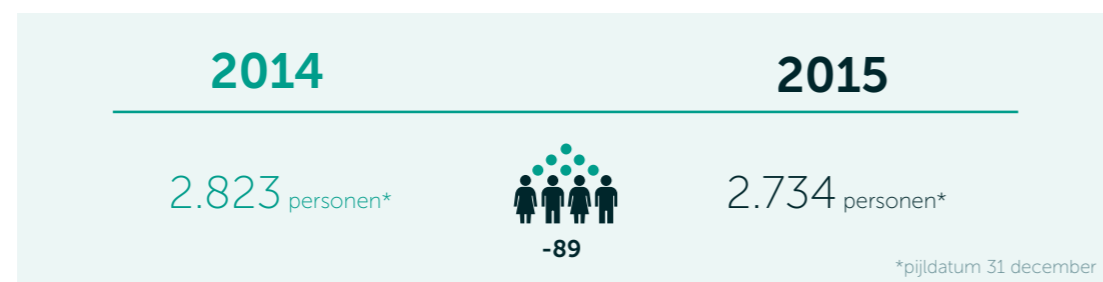
Grafiek 8.3: Aantal medewerkers naar leeftijd excl. student-assistenten (peildatum: 31 december 2015)



Personeelsbestand in personen en fte

Op peildatum 31 december 2015 zijn 2734 personen in dienst van de EUR (tabel 3). Ten opzichte van 31 december 2014 is dit een afname van 89 werknemers. Het volledige aantal arbeidsplaatsen uitgedrukt in fte's komt daarmee op 2066,93 (tabel 4). Deze cijfers zijn exclusief de medewerkers die werken bij de Erasmus Universiteit Rotterdam Holding BV (EUR Holding) en het Erasmus MC, maar inclusief de medewerkers

AOE. De EUR Holding, bestaande uit 19 werkmatschappijen en 287 betaalde medewerkers (peildatum: 31 december 2015), maakt deel uit van het organisatorisch kader van de Erasmus Universiteit Rotterdam, maar heeft een eigen structuur en eigen richtlijnen. Hoogleraren bij de Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen/ Erasmus MC worden weliswaar benoemd door de EUR, maar zijn in dienst van het Erasmus MC.



Tabel 8.3: Totaal aantal personen EUR (peildatum: 31 december 2015)

Totaal aantal personen EUR	Peildatum 31-12-'15	HL	UHD	UD	Overig WP	Promo-vendi	Student assistent	OBP	Totaal
USC, OOS en ABD	mannen	0	0	0	0	0	15	178	193
	vrouwen	0	0	0	0	0	10	232	242
	totaal	0	0	0	0	0	25	410	435
UB	mannen	0	0	0	0	0	1	35	36
	vrouwen	0	0	0	0	0	1	40	41
	totaal	0	0	0	0	0	2	75	77
ESE	mannen	34	30	52	4	36	107	13	276
	vrouwen	0	4	23	1	25	62	49	164
	totaal	34	34	75	5	61	169	62	440
RSM	mannen	33	37	50	27	49	37	31	264
	vrouwen	1	11	24	18	39	48	91	232
	totaal	34	48	74	45	88	85	122	496
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	9	13	12	7	2	5	55
	vrouwen	2	10	19	16	20	5	22	94
	totaal	9	19	32	28	27	7	27	149
ESL	mannen	32	18	17	49	21	17	18	172
	vrouwen	7	11	10	87	28	40	58	241
	totaal	39	29	27	136	49	57	76	413
FSW	mannen	23	27	15	43	20	12	17	157
	vrouwen	3	13	26	81	45	25	43	236
	totaal	26	40	41	124	65	37	60	393
ESHCC	mannen	7	6	14	18	11	5	0	61
	vrouwen	3	2	18	23	13	9	30	98
	totaal	10	8	32	41	24	14	30	159
FW	mannen	4	7	5	6	5	7	1	35
	vrouwen	0	1	1	1	2	4	4	13
	totaal	4	8	6	7	7	11	5	48
ISS	mannen	10	7	11	3	0	0	5	36
	vrouwen	3	3	14	3	3	0	25	51
	totaal	13	10	25	6	3	0	30	87
aoe	mannen	1	1	2	1	0	0	14	19
	vrouwen	0	0	0	0	0	0	18	18
	totaal	1	1	2	0	0	0	32	37
Totaal	mannen	151	142	179	163	149	203	317	1.304
	vrouwen	19	55	135	230	175	204	612	1.430
	totaal	170	197	314	392	324	407	929	2.734
Totaal%	mannen	88,8%	72,1%	57,0%	41,6%	46,0%	49,9%	34,1%	47,7%
	vrouwen	11,2%	27,9%	43,0%	58,7%	54,0%	50,1%	65,9%	52,3%

Hoogleraren bij FGG/Erasmus MC worden benoemd door het College van Bestuur van EUR en zijn in dienst van Erasmus MC.

Tabel 8.4: Totaal aantal volledige arbeidsplaatsen (fte) aan de EUR (peildatum: 31 december 2015)

		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	5,00	166,78	171,78
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,40	189,79	192,19
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,40	356,57	363,97
UB	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	32,01	32,41
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	32,90	33,20
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	64,91	65,61
ESE	mannen	26,30	24,00	45,89	3,50	36,00	24,20	12,00	171,89
	vrouwen	0,00	4,00	19,85	1,00	22,20	14,75	37,33	99,13
	totaal	26,30	28,00	65,74	4,50	58,20	38,95	49,33	271,02
RSM	mannen	27,20	35,29	47,80	20,70	48,93	7,86	28,60	216,38
	vrouwen	0,20	10,60	23,20	15,50	38,80	11,30	75,11	174,71
	totaal	27,40	45,89	71,00	36,20	87,73	19,16	103,71	391,09
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	5,27	7,05	12,60	8,52	7,00	0,70	5,00	46,14
	vrouwen	1,20	9,20	16,90	14,55	19,75	1,10	19,52	82,22
	totaal	6,47	16,25	29,50	23,07	26,75	1,80	24,52	128,36
ESL	mannen	18,00	13,09	13,00	35,30	20,30	5,80	16,70	122,19
	vrouwen	4,80	9,80	8,00	59,23	27,00	12,90	46,33	168,06
	totaal	22,80	22,89	21,00	94,53	47,30	18,70	63,03	290,25
FSW	mannen	18,70	23,60	12,70	33,89	19,50	3,25	16,60	128,24
	vrouwen	1,80	11,00	21,40	53,82	42,60	5,40	36,88	172,90
	totaal	20,50	34,60	34,10	87,71	62,10	8,65	53,48	301,14
ESHCC	mannen	4,90	5,80	13,10	8,12	8,95	1,70	0,00	42,57
	vrouwen	1,79	1,90	17,35	12,77	11,38	2,20	24,70	72,09
	totaal	6,69	7,70	30,45	20,89	20,33	3,90	24,70	114,66
FW	mannen	2,80	6,10	4,84	3,40	4,30	1,30	0,20	22,94
	vrouwen	0,00	1,00	1,00	1,00	1,40	1,20	3,40	9,00
	totaal	2,80	7,10	5,84	4,40	5,70	2,50	3,60	31,94
ISS	mannen	9,38	7,00	10,64	3,00	0,00	0,00	5,00	35,02
	vrouwen	3,00	2,50	13,80	2,13	3,00	0,00	18,27	42,70
	totaal	12,38	9,50	24,44	5,13	3,00	0,00	23,27	77,72
aoe	mannen	1,00	0,20	1,84	0,40	0,00	0,00	13,14	16,58
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,59	14,59
	totaal	1,00	0,20	1,84	0,40	0,00	0,00	27,73	31,17
Totaal	mannen	113,55	122,13	162,41	116,83	144,98	50,21	296,03	1.006,14
	vrouwen	12,79	50,00	121,50	160,00	166,13	51,55	498,82	1.060,79
	totaal	126,34	172,13	283,91	276,83	311,11	101,76	794,85	2.066,93
Totaal%	mannen	89,9%	71,0%	57,2%	42,2%	46,6%	49,3%	37,2%	48,7%
	vrouwen	10,1%	29,0%	42,8%	57,8%	53,4%	50,7%	62,8%	51,3%

Hoogleraren bij FGG/Erasmus MC worden benoemd door het College van Bestuur van EUR en zijn in dienst van Erasmus MC.

9 Voorzieningen



9 Voorzieningen

Universiteitsbibliotheek

Dienstverlening

De Universiteitsbibliotheek (UB) is de 'content manager' van de universiteit. De UB ondersteunt onderzoekers en studenten in het verkrijgen, verwerken, beheren en publiceren van wetenschappelijke informatie. Het aantal downloads uit de digitale bibliotheek is inmiddels honderd keer meer dan het aantal uitleningen. De UB vervangt het huidige bibliotheekstelsel door een cloud-toepassing om nog beter digitale diensten te kunnen leveren. Onderzoekers en studenten beschikken sinds begin 2016 over een nieuwe 'discovery tool' om gemakkelijker informatie te zoeken. Ook is inloggen met de eigen instellingsaccount nu nog eenvoudiger geworden. Verder is het portfolio voor informatievaardigheden vernieuwd. De UB biedt een pakket aan instructiefilmpjes en online oefenmateriaal dat studenten snel op weg helpt. Docenten kunnen het pakket inzetten vanuit de digitale leeromgeving. Daarnaast ontwikkelde de UB een 'reader repository' om docenten te helpen hun digitale readers samen te stellen. Met de Erasmus School of Law deed de UB een succesvolle pilot voor een Spotify voor e-books.

Renovatie

Naast de digitale diensten biedt de UB een fijne studie-omgeving. In 2015 is de renovatie van het UB-gebouw begonnen. In de zomer is de UB verhuisd naar enkele tijdelijke locaties. Doordat UB-medewerkers nu bedrijfskleding dragen, zijn ze gemakkelijk te vinden. De verhuizing werd gemarkeerd met een speels feest in de UB, compleet met midgetgolfbaan en rollerdisco. De scherpe keuzes in de renovatie van de UB als dienstverlener haalden uitgebreid de landelijke pers. De renovatie is naar verwachting begin 2017 afgerond.

Onderzoeksondersteuning

De UB heeft niet alleen een uitgebreid aanbod aan e-journals en databases, maar ondersteunt ook onderzoekers in het beheren en publiceren van hun eigen onderzoeksdata en -resultaten. Funding agencies en wetgeving stellen steeds hogere eisen aan datamanagement. De UB lanceerde Surfdrive als veilig alternatief voor Google Dropbox en binnen enkele maanden

had de dienst vijfhonderd onderzoekers als gebruiker. In samenwerking met SurfSara regelde de UB voor onderzoekers eenvoudig toegang tot grote rekenkracht met 'high performance computing'.

De onderzoeksresultaten deponeren onderzoekers in het eigen instellingsrepository Repub. Met 2,5 miljoen downloads per jaar levert de UB een bijdrage aan de overgang naar open access en de impact van de EUR. Workshops voor PhD's om hun eigen online identiteit te managen als onderzoeker, voorzien duidelijk in een behoefte. Ook ondersteunt de UB individuele onderzoekers en onderzoeksgroepen in hun vragen over impactmeting. Naast klassieke instrumenten, zoals de H-index, verkent de UB alternatieve vormen van impactmeting (altmetrics).

Cultuur en wetenschap

SG Erasmus

Studium Generale Erasmus levert primair een bijdrage aan de brede academische, maatschappelijke en culturele ontwikkeling van de EUR-student. Daarbij slaat het een brug tussen wetenschappelijke en maatschappelijke onderwerpen vanuit een onafhankelijke en objectieve benadering en tussen het aanbod in de stad en de EUR-studies. SG Erasmus organiseert daartoe publieksprogramma's voor EUR-studenten en overig geïnteresseerd publiek. Ook zijn er activiteiten voor en door EUR-studenten waarmee de talentontwikkeling (actief) en de culturele vorming (passief) worden gestimuleerd. SG Erasmus kiest daarbij de meest passende vorm: lezing, debat, culturele cursus, evenement, voorstelling, coaching & begeleiding. SG Erasmus streeft naar een goede balans tussen inhoudelijke kwaliteit en een zo breed mogelijk bereik.

Ontwikkelingen in 2015

De wetenschappelijke programma's van SG Erasmus hebben een breed palet geboden van onderwerpen met toonaangevende sprekers, zoals Dick Swaab, Wim Pijbes, Joris Luyendijk en Patricia Churchland. Aan bod kwamen onderwerpen als het brein, artificial intelligence, Griekse en moderne tragedies, het basisinkomen, etc. Ook hebben buitenlandcorrespondenten

de achtergronden geschetst van geopolitieke ontwikkelingen (Syrië, Rusland). Maatschappelijke onderwerpen kwamen onder andere aan bod in de programma's 'Who's afraid of Zwarte Piet?', 'Gay tolerance in a multi-cultural society' en 'Terrorismebestrijding'. De maandelijkse talkshow Studio Erasmus over wetenschap en actualiteit blijft een publieksfavoriet. De show bevat interviews, minicolleges en livemuziek en wordt gepresenteerd vanuit de Rotterdamse Schouwburg. Studio Erasmus is terug te zien via Open Rotterdam en via het digitale kanaal 'uitzending gemist'.

Ook de culturele programmering van SG Erasmus was zeer divers. Steeds vaker biedt het theater van het Erasmus Paviljoen een podium aan bijzondere theatervoorstellingen, concerten, comedy en films. Het gaat hierbij zowel om optredens van professionele gezelschappen (De Verleiders, RoTheater, NT Gent, Comedytrain) als van culturele studentengezelschappen en individuele studenten (Open Stage Night). De tweejaarlijkse Open Air Cinema, het festival Roomservice (in kantoorruimtes) en diverse muziekgezelschappen en bandjes die op de Plaza hebben opgetreden, droegen bij aan de Bruisende Campus. Behalve op de campus zijn er ook voorstellingen op de diverse podia van Rotterdam. De meeste programma's van SG Erasmus zijn ook toegankelijk voor internationale studenten.

Samenwerking

In 2015 heeft SG Erasmus met tal van organisaties binnen en buiten de EUR samengewerkt. Daardoor zijn kwalitatief goed en ook goed bezochte programma's en activiteiten ontstaan. Binnen de EUR betreffen dit steeds vaker de faculteits- en studieverenigingen en de culturele studentenverenigingen naast de universitaire faculteiten en afdelingen (waaronder ook het Erasmus University College en het Erasmus MC). Buiten de EUR gaat het om de Rotterdamse Schouwburg (vaste locatie voor Studio Erasmus), Arminius (vaste locatie voor het Denkkafé), de Rotterdamse podiuminstellingen (diverse voorstellingen) en de Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (cursussen). Bijzondere samenwerkingen zijn daarnaast maatschappelijke partners zoals Rainbow City, Erasmus Pride, journalistieke platforms zoals Open Rotterdam en Vers Beton en festivals zoals het Arab Film Festival en het International Film Festival Rotterdam.

Bezoekcijfers

In 2015 heeft SG Erasmus in honderd programma's georganiseerd (de helft wetenschappelijk, de helft cultureel), die in totaal 14.270 bezoekers hebben getrokken. Hiervan is 62% student. Daarnaast heeft SG Erasmus acht culturele cursussen aangeboden die door 95 studenten zijn gevolgd. Ruim de helft van de programma's vindt plaats in het Erasmus Paviljoen. De overige programma's vinden voornamelijk plaats in het Erasmus MC (zes keer lunchlezing), De Rotterdamse Schouwburg (negen keer Studio Erasmus) en Arminius (tien keer Denkkafé).

De social media van SG Erasmus (Facebook, bijna 3000 likes) en Twitter (ca. 1000 volgers) zijn het afgelopen jaar beduidend belangrijker geworden als communicatiemiddel. Foto-verslagen van programma's worden succesvol gedeeld op Facebook. De talkshow Studio Erasmus is ook online te volgen. Die wordt goed bekeken (in totaal 16.303 views het afgelopen jaar, gemiddeld 296 bezoekers per item).

Kunstzaken

Kunstzaken is verantwoordelijk voor het kunstbeleid en het beheer van de kunstcollectie van de Erasmus Universiteit, die zo'n 1900 werken omvat. In 2015 zijn de werkzaamheden die vallen binnen de afdeling Kunstzaken vooral verricht door ingehuurde krachten. In augustus is de nieuwe coördinator / adviseur Kunstzaken in dienst getreden van de Erasmus Universiteit.



Vorbereidingen

De voorbereidingen voor het nieuwe grote buitenkunstwerk, ter compensatie van het kunstwerk van Petri, zijn doorgestaan. Eerder werd gemeld dat het kunstwerk in 2015 zou worden opgeleverd. Dit is echter niet gelukt door onvoorziene omstandigheden. De verwachting is dat het kunstwerk in 2016 wordt opgeleverd.

Vanwege de grootschalige renovatie van de UB zijn de meeste bestaande kunstwerken binnen de UB veilig verwijderd en opgeslagen. In de vernieuwde bibliotheek komen meer plekken die geschikt zijn voor kunst dan in de huidige situatie. De fameuze zwart-witte communicatiewand van Wim Strijbosch uit 1969 blijft bestaan en neemt ook in de nieuwe UB weer een centrale plaats in. Er heeft een nulmeting plaatsgevonden en het werk wordt tijdens de renovatie zorgvuldig beschermd. Voor de nieuwe locaties in de UB is gestart met het traject voor nieuwe kunst. Door de kunstcommissie geselecteerde kunstenaars worden in 2016 uitgenodigd tot het maken van een schetsopdracht. Naar verwachting worden de gekozen ontwerpen in 2016/2017 uitgewerkt en opgeleverd. Ook het Sanders Building ondergaat een grootschalige renovatie. De kunstwerken in het Sanders Building zijn eveneens veilig verwijderd en opgeslagen. Het traject voor nieuwe kunst binnen dit gebouw is in de opstartfase. Verwacht wordt dat de nieuwe kunst in het Sanders Building in 2016/2017 zal worden opgeleverd.

Afgerond

Het werk Ogenblikken van Willem Oorebeek voor het Polak Building is opgeleverd. Het werk Etende Mensen van Lucebert, in de gang van het Erasmus Building naar de Collegezalenhal in het Theil Building, is gerestaureerd en ziet er weer schitterend uit. Verder is een start gemaakt met de restauratie van een aantal M1-werken van de kunstenaar Escher. De collectie is verrijkt met een tiental werken van hedendaagse kunstenaars.

Tentoonstellingen

In de Erasmus Galerij zijn exposities te bezichtigen van de eigen collecties van de EUR. Uitgangspunt daarbij is om zo veel mogelijk aan te sluiten bij de inhoudelijke programmering van andere EUR-organisaties om zo wetenschap en kunst in samenhang te presenteren. In 2015 waren de volgende tentoonstellingen te bezoeken:

- Indonesië: Heden en Verleden – Charlotte Schleiffert; ter gelegenheid van de aankoop van het kunstwerk op de begane grond van het Van der Goot Building.
- 50!: ter gelegenheid van meer dan vijftig jaar kunst verzamelen. De tentoonstelling stond gepland voor 2014, maar werd vanwege onvoorziene omstandigheden een jaar uitgesteld.
- Lucebert: ter gelegenheid van de schenking van 33 kunstwerken van een privéverzamelaar aan de EUR en de renovatie van het werk van Lucebert in de gang tussen het Erasmus Building en het Theil Building,

Overig

In 2015 heeft de EUR opnieuw een schenking gekregen en in dank aanvaard. De werken uit deze nieuwe schenking, met onder andere grafieken van Andringa, Lucebert en Westerik, zijn een zeer mooie aanvulling op de collectie en worden in 2016 in de Erasmus Gallery tentoongesteld.

Erfgoed

Het academisch erfgoed is ondergebracht in de Stichting Universitair Historisch Kabinet (SUHK). Daaronder valt ook de collectie van het Nederlands Economisch Penning Kabinet (NEPK). De penningcollectie is in 2015 verrijkt met een penning met de afbeelding van Erasmus uit 1531. De aankoop was mogelijk dankzij de bijdragen van twee fondsen en een extra subsidie van het College van Bestuur. De SUHK is nauw betrokken geweest bij de realisatie van de Erasmus-wanddecoraties in de Examenkoffiekamer AB-12 in het Erasmus Building.

Campus Woudestein

In 2015 is het Polak Building opgeleverd. Dit is een multifunctioneel onderwijsgebouw met collegezalen en studieplekken. Meteen na de oplevering bleek het succes van het concept: het gebouw wordt intensief gebruikt. Dat komt onder meer doordat in september de Universiteitsbibliotheek is ontruimd. Niettemin wordt geschat, resulterend uit de omzet van de foodcourt, dat het verblijf van studenten op de campus door de opening van het Polak Building met ongeveer 10% is gestegen.

Ook het Sanders Building is ontruimd voor verbouwing. Dat had vooral gevolgen voor de Erasmus School of Law. De faculteit is tijdelijk verspreid over vijf locaties op de campus. Het vooruitzicht is dat eind 2016 de faculteit weer bijeenkomt in een geheel getransformeerd gebouw met een aantrekkelijke werkomgeving.

Door diverse ingrepen is het aantal studieplekken ondanks de sluiting van de Universiteitsbibliotheek stabiel gebleven: rond de 1200. Daar ligt echter wel een zware claim op omdat studenten steeds langer blijven. Met de opening van het Sanders Building eind 2016 en die van de Universiteitsbibliotheek begin 2017 komen er uiteindelijk in totaal 1900 studieplekken. In het kader van Campus in Ontwikkeling is ook de centralisatie van het beheer van pc-zalen in 2015 afgerond. De onderwijsruimtes waren deze al voorgegaan. Daardoor kan de bezettingsgraad omhoog, waardoor er minder zalen nodig zijn. Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in goede onderwijsondersteuning, vooral audio-visueel. In 2015 zijn alle zalen op dat vlak up-to-date gemaakt.

In 2015 zijn diverse kantoorruimtes heringericht, onder andere voor de Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC), de Rotterdam School of Management (RSM) en het instituut Beleid & Management en Gezondheidszorg (iBMG). Dat is nodig om te voldoen aan de lagere vierkantemeternorm die het College van Bestuur heeft vastgelegd. Die lagere norm wordt gecombineerd met een betere werkomgeving. Het doel is ook hier – net als bij onderwijsruimtes – een betere benutting van de ruimte. Als de gebouwen E, F, G, N en Q gesloopt worden, leidt dat in 2020 uiteindelijk tot een flinke nettoafname van gebouwoppervlakte op de campus.

Ondanks de problemen in 2014, verloopt de bouw van de tweede helft van de parkeergarage voorspoedig. De opening is gepland voor april 2016. Dan wordt ook een start gemaakt met aanleg van Park Noord.

Het afgelopen jaar is ook flink geïnvesteerd in duurzaamheid, vooral in Warmte Koude Opslag (WKO). Voor de voorgenomen renovatie van het Tinbergen Building zijn hoge ambities opgesteld met betrekking tot duurzaamheid. Om die reden heeft de EUR een substantiële ELENA-subsidie ontvangen. De EUR is de eerste universiteit in Europa die



deze subsidie van de Europese Investeringsbank krijgt. De renovatie van het Tinbergen Building is onderdeel van Campus in Ontwikkeling III, een programma dat in 2015 is vormgegeven. De bedoeling is om deel III in 2020 af te sluiten met de sloop van de eerder genoemde gebouwen. Besluiten hierover worden verwacht in het voorjaar van 2016.



ICT

In 2015 heeft de ssc ICT de basis gelegd om de ontwikkelingen van het primaire proces in onderwijs en onderzoek in de toekomst goed te kunnen blijven ondersteunen. In dit kader is onder andere een nieuwe I-strategie ontwikkeld. De EUR is daarmee gereed om strategische projecten zoals 'flipping the campus' verder te kunnen exploreren. Naast de ICT-infrastructuur en -netwerk zijn de werkplekken klaar gemaakt voor 'Grenzeloos werken'. Hierbij is rekening gehouden met de jongste ontwikkelingen en wensen op het gebied van onderwijs en tentamens. ICT-veiligheid stond in 2015 hoog in het vaandel gezien de sterk toenemende cybercriminaliteit. Naast beleids- en technische maatregelen is vooral ingezet op het creëren van bewustwording onder studenten en medewerkers.

Veiligheid

De EUR biedt een open, aantrekkelijke en inspirerende leer- en werkomgeving. Voorwaarde voor zo'n omgeving is dat studenten en medewerkers zich veilig voelen. Hiervoor heeft de EUR een samenhangend veiligheidsbeleid opgesteld dat primair gericht is op het voorkomen en ontmoedigen van ongewenste gebeurtenissen. De veiligheid van personen staat daarbij voorop. Toch hebben enkele gebeurtenissen in 2015 de veiligheid of continuïteit van de van EUR bedreigd. De brand op het Mr. dr. K.P. van der Mandeleplein (juni), een DDoS-aanval (zomer) en crisishulpverlening van circa tweehonderd vluchtelingen in het Erasmus Sport Center (september) zijn hiervan voorbeelden. Daarbij zijn respectievelijk de infrastructuur, informatie(voorziening) en sociale veiligheid in het geding geweest. Een effectief samenspel tussen de beveiligingsdienst, de bedrijfsnoodorganisatie, de calamiteitenorganisatie en de externe veiligheidspartners hebben echter wel bijgedragen aan beheersing van de situatie en beperking van de gevolgen.

Inkoop en Europees aanbesteden binnen de EUR

Binnen de EUR wordt hard gewerkt aan een professionaliseringsslag op het gebied van inkoop en contractmanagement. In 2015 is een groot aantal Europese aanbestedingen succesvol afgerond. Zo zijn er raamovereenkomsten gesloten voor:

- drukwerk;
- intermediair boeken;
- herinrichting Sanders Building (L-gebouw);
- renovatie B-gebouw (UB);

- warme dranken voorzieningen;
- executive personenvervoer.

Verder zijn de nodige inkoopadviezen gevraagd voor onderhandse inkooptrajecten. Er is ook een aantal projecten opgeleverd, zoals het analyseren van de inhuur binnen de EUR en samen met Evidence Based Practice invulling geven aan de visie op Procure to Pay (P2P).

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Er gebeurt veel aan duurzaamheid bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op allerlei plaatsen wordt aandacht geschonken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat gebeurt zowel door de bedrijfsvoering te verduurzamen en de medewerkers bewust te maken van hun rol in de samenleving, als door studenten te enthousiasmeren.

Op 15 januari 2015 is de Erasmus Sustainability Hub geopend: een centrale plek op de Woudesteincampus, van waaruit de duurzaamheidsinitiatieven van de EUR-gemeenschap gecoördineerd worden. Deze hub staat symbool voor de duurzaamheidsambities van de EUR. Het mission statement luidt:

"We can Make it Happen! Connecting passionate people at Erasmus University to collaborate is the drive and ambition behind Erasmus Sustainability Hub. This is done by coming together to co-create the transition towards a sustainable future for the University and beyond."

In de hub werken acht student-assistenten en een projectleider die de transitie naar een duurzame universiteit helpen vormgeven en versnellen. Ook het community-serviceprogramma Erasmus4Rotterdam valt hieronder. Enkele hoogtepunten in 2015:

- De introductie van ErasMugs samen met alle cateraars op campus. Studenten kopen een duurzame mok en krijgen korting op hun koffie/ thee als ze hem gebruiken.
- Een serie colleges over duurzaam voedsel en de start van het project Sustainable Food Lab, een kookstudio/ living lab waar gekookt kan worden en waar onderzoek gedaan kan worden met als uitgangspunten: plantaardig, gezond & duurzaam.
- De EUR was gastheer van de eerste European Green Office Summit: zestig studenten van allerlei Green Offices waren op de campus om informatie en ervaringen uit te wisselen.

Opvallende acties in 2015:

Operations

- Waste Management
- Sustainable Food Lab
- Flyer Free campus
- Permanent & Temporary Book swap
- European Green Office Summit 2015
- Bootcamp(us)
- Erasmus Mug

Research & Education

- Curriculum inventory
- LDE Sustainability Joint Partnership
- Simulation on climate discussion
- Sustainable Lecture Cycle

Communication & Awareness

- Meat Free Monday
- Website Creation
- Sustainability Portal EUR
- Fair Trade University Label
- Sustainable Winter Fair
- Earth Day 2015
- Make A Difference Day 2015





10

Financieel
jaarverslag

10 Financieel jaarverslag

Tabel 10.1: Kengetallen

Kengetallen	Rekening 2014	Planning 2015	Rekening 2015	Planning 2016	Planning 2017	Planning 2018
Nettoresultaat	3,6	-8,7	13,2	-7,9	-8,0	3,0
Totaal baten	539,9	551,9	554,1	554,9	548,9	553,2
Eigen Vermogen	235,4	226,7	248,3	240,3	232,3	235,4
Liquiditeit	101,2	70,7	112,9	57,6	57,3	60,2
Langlopende schulden	0,3	5,2	0,6	4,6	22,5	38,3
Balanstotaal	359,6	369,7	387,4	382,8	388,1	400,9
Gemiddeld aantal FTE's	4.475	4.419	4.405	4.395	4.274	4.179
WP	2.498	2.421	2.448	2.413	2.370	2.333
OBP	1.680	1.707	1.633	1.608	1.532	1.474
Overige personeel*	297	291	324	374	372	372
Gemiddeld aantal studenten	22.451	22.260	23.362	23.164	23.220	23.221
Current Ratio	132,2%	94,7%	129,0%	80,6%	82,1%	85,0%
Solvabiliteitsratio	65,4%	61,3%	64,1%	62,8%	59,9%	58,7%

* Betreft personeel werkmaatschappijen

Algemeen

Het financieel economisch beleid van de Erasmus Universiteit Rotterdam is erop gericht om de continuïteit van de bedrijfsprocessen in financiële zin te waarborgen. Een gebalanceerde middelenverdeling, structureel sluitende begrotingen en gezonde liquiditeit en solvabiliteit vormen daarbij belangrijke uitgangspunten. Tekorten mogen uitsluitend planmatig en tijdelijk van aard zijn.

Het Stategisch Plan 2014-2018 Impact & 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 (campus) infrastructuur en ondersteuning. Mede om structureel middelen hiervoor vrij te spelen - binnen de relatief krimpde financiële kaders van de afgelopen jaren - zijn diverse reorganisaties en herstructureringen ingezet zowel in het primaire proces als bij de ondersteunende diensten.

Dankzij het ingezette beleid staat de EUR er gezond voor. Door diverse meevallers heeft Woudestein een positief netto resultaat

Tabel 10.2: Resultaat

Resultaat (M€)	Rekening 2014 A	Begroting 2015 B	Rekening 2015 C	Vershil 2015-B2015 C-B	Vershil 2015-2014 C-A
Nettoresultaat	3,6	-8,7	13,2	21,9	9,6
Woudestein excl. werkmij.en	1,8	-9,8	8,6	18,4	6,8
Werkmaatschappijen	1,8	1,1	4,6	3,5	2,8
Resultaat	7,7	0,7	17,9	17,2	10,2
ErasmusMC	4,1	9,4	4,7	-4,7	0,6



behaald van M€ 13,2 over 2015. Hiervan is M€ 4,6 gerealiseerd door de werkmaatschappijen. Het resultaat ligt M€ 21,9 boven begroting, voornamelijk door hogere eerste geldstroom en door aanzienlijk lagere uitgaven op gereserveerde strategische en personele middelen. Maar ook de werkmaatschappijen hebben aanzienlijk beter gepresteerd dan begroot. Ten opzichte van 2014 is er sprake van een resultaatverbetering van M€ 9,6, waarvan M€ 2,8 door de werkmaatschappijen wordt

veroorzaakt. Het eigen vermogen is gestegen naar M€ 248,3. Investeringen in materiële vaste activa en een toename van het liquiditeitsaldo doet het balanstotaal stijgen met M€ 27,8 naar M€ 387,4.

Het resultaat van het Erasmus MC bedraagt M€ 4,7. Door een incidentele/aanvullende dotatie aan de milieuvoorziening van ca. M€ 10,7 ligt het resultaat M€ 4,7 onder begroting. Ten opzicht 2014 is er sprake van een verbetering van M€ 0,6.

Tabel 10.3: Ratio's

	WO 2013	WO 2014	EUR 2014	EUR 2015	
Current ratio	97,9%	97,7%	132,2%	129,0%	vlottende activa afgezet tegen de vlottende passiva
Solvabiliteitsratio	48,4%	49,4%	65,4%	64,1%	eigen vermogen afgezet tegen het totaal vermogen
LanglSch/EV	19,4%	21,7%	0,1%	0,3%	langlopende schuld als percentage van het eigen vermogen
PL%	65,8%	65,7%	68,3%	66,6%	personeelslasten afgezet tegen totale lasten
Baten%	34,3%	34,7%	45,0%	44,5%	baten buiten Rijksbijdrage en collegegeld
Coll/Rb%	15,0%	14,8%	18,1%	19,1%	collegegelden afgezet tegen Rijksbijdrage
Afschr%	6,3%	6,5%	5,6%	5,4%	afschrijving afgezet tegen totale lasten

Bron: Rapportage financiële gegevens Wetenschappelijk Onderwijs Jaarrekening 2010 tot en met 2014, DUO, september 2015

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

maar ligt nog steeds boven de signaleringsgrens (60%). De verwachting is dat de liquiditeit en solvabiliteit de komende jaren verder zullen dalen omdat voor de campusinvesteringen externe financiering nodig zal zijn.

Tabel 10.4: Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten in M€	Rekening 2014	Begroting 2015	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Baten						
Rijksbijdragen	242,3	244,4	248,6	251,7	244,9	247,1
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9,1	9,5	9,7	10,1	10,1	10,1
Collegegelden	45,4	47,9	49,3	53,0	53,6	54,6
Baten werk i.o.v derden	167,1	159,6	177,8	157,1	158,8	159,1
Overige baten	76,0	90,5	68,7	83,0	81,5	82,3
Totaal baten	539,9	551,9	554,1	554,9	548,9	553,2
Lasten						
Personeelslasten: eigen personeel	340,9	348,8	333,1	342,0	335,3	326,0
Personeel niet in loondienst	22,9	16,7	25,3	24,5	23,6	21,7
Afschrijvingen	29,7	27,7	29,2	32,4	36,0	35,5
Huisvestingslasten	29,7	31,8	44,1	31,7	30,5	30,4
Overige lasten	109,2	126,1	106,4	128,2	125,0	125,0
Totaal lasten	532,4	551,1	538,1	558,8	550,5	538,7
Saldo baten en lasten	7,5	0,8	16,0	-3,9	-1,6	14,5
Financiële baten en lasten	0,2	-0,1	1,9	0,4	0,6	1,0
Resultaat deelneming	-	-	-	-	-	-
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Resultaat	7,7	0,7	17,9	-3,5	-1,0	15,5
Aandeel derden in resultaat	4,1	9,4	4,7	4,4	7,0	12,5
Nettoresultaat	3,6	-8,7	13,2	-7,9	-8,0	3,0

Geconsolideerde staat van baten en lasten

De omzet stijgt ten opzichte van 2014 en de begroting. De toename wordt voornamelijk gerealiseerd in de eerste geldstroom. De Rijksbijdrage ligt hoger door betere onderwijsprestaties en door toekenning van extra middelen voor hogere landelijke studenten-aantallen. Daarnaast is er loon- en prijspeilcompensatie¹. Vermeldenswaard is de toename in het aantal internationale studenten (met een buitenlandse vooropleiding). Dit heeft geleid tot en sterke stijging van de collegegelden.

Het totaal van de baten werk in opdracht van derden en de overige baten stijgt. De projectbaten nemen toe bij het Erasmus MC. Bij

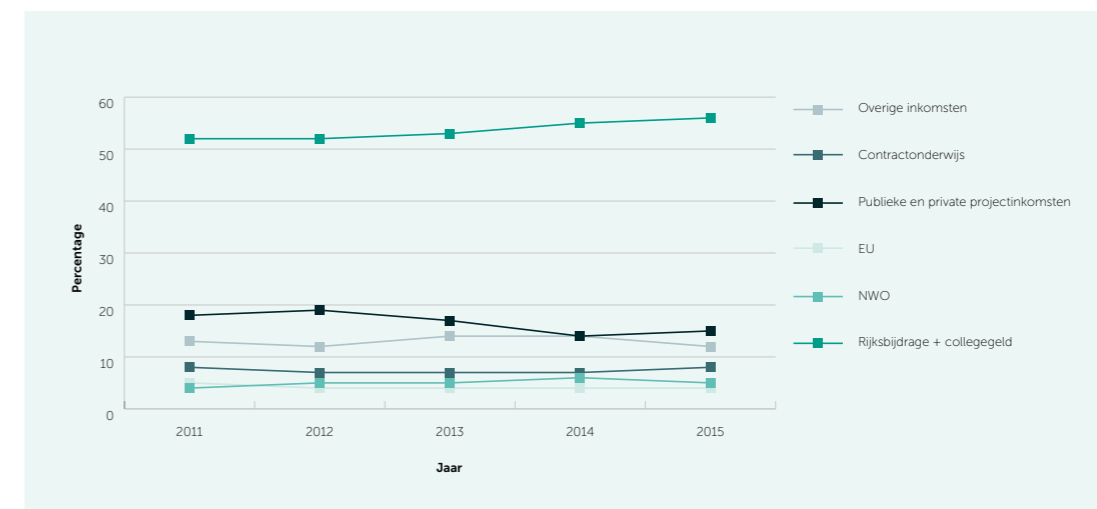
EUR-Woudestein nemen de baten uit contractonderwijs fors toe. De projectbaten vertonen een krimp. Door de toename van de eerste geldstroom is er een relatieve verslechtering van de inkomsten uit andere bronnen. Dit betekent dat de beoogde vermindering van de afhankelijkheid van de eerste geldstroom nog niet is gerealiseerd in 2015. Ook de EU omzet blijft met 4% achter bij de doelstelling van 7%.

De lonen en salarissen liggen ondanks een stijging van de brutolonen door de nieuwe cao en het Rijksbrede loonakkoord² M€ 5 onder het niveau van 2014. De belangrijkste reden voor de lagere loonkosten is een forse daling van het aantal fte's (69,8 fte) door ingezette reorganisaties en herstructureringen. Het gemiddeld aantal fte

¹ Doordat in de EUR begroting al was geanticipeerd op nieuwe cao-stijgingen, heeft de compensatie vanuit OCW een positieve invloed op de exploitatie.

² Hierdoor zijn in 2015 de lonen en salarissen met 3,25% gestegen, waarvan 2% m.i.v. 1 januari 2015 en 1,25% met ingang van 1 september 2015. Bovendien heeft er een eenmalige uitkering plaatsgevonden van €500 bruto bij een volledige arbeidsduur aan alle medewerkers die op 1 september 2015 in dienst waren en dit in de maand december 2015 nog steeds waren.

Grafiek 10.1: Baten 2015 in M€



van de EUR enkelvoudig daalt met 44,8 waarvan 30,9 in de (centrale) ondersteuning. Het personeel bij het Erasmus MC daalt met 51,5 waarvan 15,5 fte in de ondersteuning. Het personeel bij de dochterondernemingen daarentegen stijgt met 26,5 fte. Daarnaast dalen de personeelslasten door een verlaging van de sociale lasten en in het bijzonder de pensioenlasten als gevolg van de nieuwe fiscale regels voor aanvullende pensioenen.

Ook de overige personele lasten vertonen een lichte daling, ondanks de stijging van de kosten van extra personeel. De inhuur van met name ICT-personeel was nodig vanwege de grote hoeveelheid projecten met een ICT-component. Per saldo is de daling van de overige personele lasten het effect van een

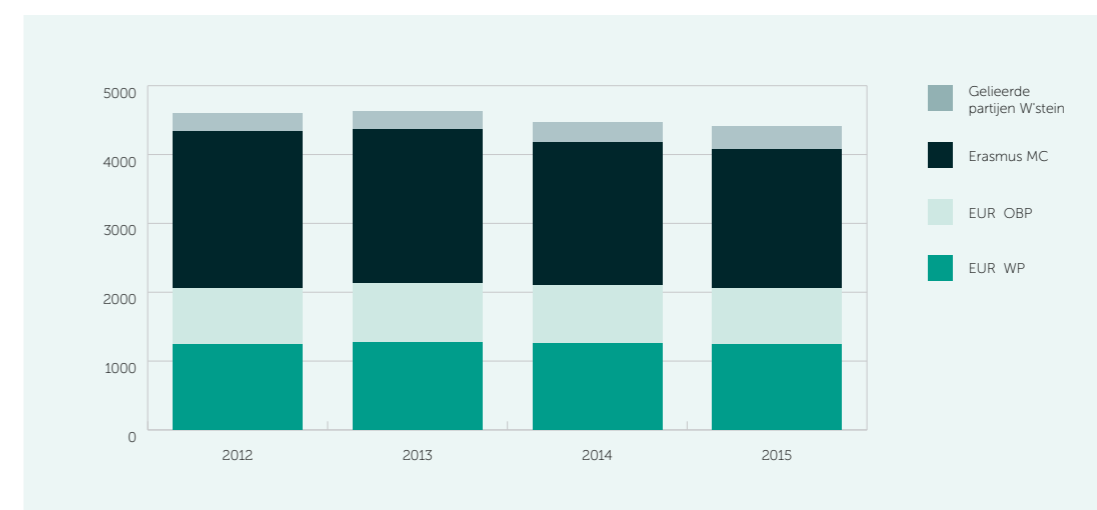
lagere dotatie aan de personele voorzieningen en een lagere reservering voor vakantiedagen.

De huisvestingslasten nemen toe als uitvloeisel van grootschalige investeringen in vastgoed en door een eenmalig hoge dotatie aan de milieuvorzieningen. De afschrijvingen liggen lager dan 2014 doordat het Erasmus MC minder heeft afgeschreven op (projectgebonden) apparatuur en inventaris. De overige lasten zijn nagenoeg ongewijzigd.

Realisatie versus begroting

Voor 2015 is er een tekortbegroting van M€ 8,7 voor EUR-Woudestein afgegeven, mede door een incidenteel hoge reserveringen voor herstructureringskosten. Gedurende het jaar moest worden geconstateerd dat de begroting

Grafiek 10.2: Gemiddelde FTE





te prudent was ingestoken. Het resultaat ligt uiteindelijk M€ 21,9 boven begroting, waarvan M€ 3,5 door de groepsmaatschappijen. Het betere resultaat van de Erasmus universiteit ad M€ 18,4 is net als in voorgaande jaren nagenoeg volledig te herleiden op:

- Hogere Rijksbijdrage en collegegeld.
- Onderuitputting op de gereserveerde (strategische) middelen.
- Lagere lasten in de personele voorzieningen sfeer.

Het totaal aan Rijksbijdrage en collegegeld ligt M€ 5,8 boven begroting. Er was daarbij nog geen rekening gehouden met extra middelen uit de Referentieraming 2015 van M€ 2,1 en de loon- en prijsbijstelling 2015 van M€ 2,6. Daarnaast zijn er ook meer inkomsten uit collegegeld door de toename van (internationale en non-EER) studenten.

Jaarlijks reserveert de EUR een ruime hoeveelheid middelen voor diverse doeleinden. Onder meer wordt een bedrag van ruim M€ 17 gereserveerd ter ondersteuning van strategische initiatieven. In de begroting 2015 is bovendien een incidenteel hoge reservering getroffen van M€ 11 voor herstructureren bovenop de

reguliere kosten voor afvloeiing en wachtgeld van M€ 2,7. Een onderuitputting op de reserveringen was bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2015-2018 al als een reële mogelijkheid gesignaleerd, doordat zowel de Strategie 2014-2018 als de diverse herstructureeringen nog onvoldoende vertaald waren in concrete actieplannen. Enerzijds lopen de uitgaven op nieuwe (strategische) onderwijs- en onderzoeksinitiatieven achter op planning (M€ 6,7). Anderzijds zijn ook de personele gevolgen van de herstructureren minder ingrijpend dan eerder aangenomen. Bovendien is de geplande voorziening voor herstructurering van de onderwijs & onderzoeksondersteuning doorgeschoven naar 2016. Dit zorgt voor een meevaller van M€ 5,6 op de reserveringen voor herstructureren en rechtspositionele middelen. Daarbovenop is ca. M€ 0,8 aan arbeidsvoorwaardenmiddelen nog niet ingezet omdat het nieuwe mobiliteitsbeleid nog niet is geoperationaliseerd.

Vermeldenswaard is ook dat het resultaat van EUR-Woudestein beïnvloed is door niet begrote inkomsten uit de SEO-regeling ad M€ 0,7 en een aanvullende dotatie aan de milieu- en sloopvoorziening van M€ 1,5.

Tabel 10.5: Balans

Balans in M€	Rekening 2014	Planning 2015	Rekening 2015	Planning 2016	Planning 2017	Planning 2018
Activa						
Vaste activa						
Immateriele vaste activa	8,0	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Materiële vaste activa	214,6	254,8	232,1	282,4	288,6	298,7
Financiële vaste activa	4,1	3,6	3,7	3,2	2,7	2,2
Totaal vaste activa	226,7	266,4	242,8	292,6	298,3	307,9
Vlottende activa						
Voorraden	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Vorderingen uit collegegeld	1,0	1,0	1,5	1,1	1,1	1,1
Overige vorderingen	30,6	31,5	30,1	31,5	31,3	31,7
Liquide middelen	101,2	70,7	112,9	57,6	57,3	60,2
Totaal vlottende activa	132,9	103,3	144,6	90,3	89,8	93,0
Totaal activa	359,6	369,7	387,4	382,8	388,1	400,9
Passiva						
Eigen vermogen	235,4	226,7	248,3	240,3	232,3	235,4
Algemene Reserve	90,7	88,0	97,8	101,1	92,7	95,1
Bestemmingsreserve Publiek	111,1	103,7	114,6	103,7	103,7	103,7
Bestemmingsreserve Privaat	32,1	33,6	34,4	33,8	34,1	34,7
Bestemmingsfonds Privaat	0,4	0,6	0,4	0,6	0,6	0,6
Andere Wettelijke Reserves	1,1	0,8	1,1	1,1	1,2	1,3
Voorzieningen	23,4	28,8	26,4	25,9	23,8	17,8
Langlopende schulden	0,3	5,2	0,6	4,6	22,5	38,3
Kortlopende schulden	100,5	109,0	112,1	112,0	109,5	109,5
Totaal passiva	359,6	369,7	387,4	382,8	388,1	400,9

Geconsolideerde balans

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 campus Woudestein. De stijging ligt lager dan begroot doordat een aantal projecten is doorgeschoven naar 2016. Ondanks de hoge investeringen zijn de liquide middelen met M€ 11,7 gestegen, mede door de sterke positieve kasstroom uit operationele activiteiten. Doordat de liquiditeiten zich gunstiger hebben ontwikkeld dan verwacht, is er in tegenstelling tot de verwachting nog geen aanvullende externe financiering aangetrokken.

De voorzieningen zijn gestegen ten opzichte van 2014 door extra dotaties voor herstructureren en daaruit voortvloeiende rechtspositionele maatregelen, alsmede door een verhoging van de milieu- en sloopvoorziening. Doordat de effecten van de reorganisaties minder ingrijpend zijn gebleken, zijn de personeelsvoorzieningen minder toegenomen dan begroot.



Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2015

De declaraties van het College van Bestuur zijn in overeenstemming met de interne declaratie-richtlijnen. De algemene declaratie-richtlijn geldt ook voor de bestuurders.

Tabel 10.6: Declaraties bestuursleden

Declaraties in €	Voorzitter CvB (1)	Voorzitter CvB (2)*	Rector magnificus	Lid CvB
Representatiekosten **	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reis- en verblijfskosten binnenland ***	**** 31.851	328	14.991	10.853
Reis- en verblijfskosten buitenland	3.135		809	3.019
Overige kosten	929		944	0

* Met ingang van 1 december 2015

** Bestuurders ontvangen een vaste bruto toelage waaruit alle representatiekosten worden betaald: Voorzitter CvB en Lid CvB elk bruto € 9.420 de rector magnificus bruto € 7.997 per jaar

*** Conform afspraak tussen leden College van Bestuur en de Raad van Toezicht

**** Voorzitter CvB (1) heeft de beschikking gehad over een dienstauto

Continuïteitsparagraaf

In 2015 heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam samen met de Gemeente Rotterdam de slogan 'Make it Happen' geïntroduceerd. De slogan weerspiegelt de Rotterdamse mentaliteit en laat zien waar stad, haven en inwoners voor staan: pionieren, grenzen verleggen en no-nonsense. Deze mentaliteit reflecteert zich onder meer in de ambities van de universiteit. De komende tijd wordt gestaag gewerkt aan de realisatie van het strategisch plan 'Impact en Relevance'. De EUR strategie richt zich primair op prestatieverbetering binnen het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Daarnaast wordt verder gebouwd aan de modernisering van de campus en de (ICT-) infrastructuur. Vooruitlopend op de inkomsten vanuit het studievoorschot 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 Hoger Onderwijs.

Investerings- en liquiditeit

Strategie 2014-2018

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de kosten van het uitvoeringsplan EUR-strategie 2014-2018. Dit programma kent een totaal programmabudget van ruim M€ 27, verdeeld over vijf deelprogramma's. Voor 2016 toont de planning een uitgavebedrag van M€ 9,6. Omdat in 2015 onderbesteding is gebleken, is in overleg met het programmabureau in de begroting het bedrag van 2016 neerwaarts aangepast en verschoven naar latere jaren.

Campus Woudestein

De ontwikkeling van Woudestein tot een campus van internationale allure loopt sinds 2010. Het programma telt een aantal fases. In 'Campus in ontwikkeling I' (CIO I) is gebouwd aan een nieuw campushart en basisinfrastructuur. De tweede fase, CIO II, is gericht op de vernieuwing en instandhouding van de onderwijs-

accommodaties, kantoren en het creëren van nieuwe voorzieningen. CIO II loopt tot eind 2016. CIO III staat in de stijgers: de renovatie van de monumentale hoogbouw – Tinbergen Building – neemt daar een prominente plaats in. De meest recente schattingen zijn verwerkt in meerjarenprojecties. Een totaal investeringsbedrag van M€ 186 wordt voor-

zien in de periode 2016-2020, waarvan M€ 123 voor CIO III.

Naast Woudestein kent ook Hoboken een ambitieus investeringsprogramma. De komende jaren staat vernieuwing van het faculteitsgebouw hoog op de agenda, maar ook fase 2 van het onderwijscentrum.

Tabel 10.8: Investeringscategorie

Investeringscategorie (k€)	2016	2017	2018	2019	2020
Onderwijs	8.464	-	5.601	9.000	5.000
Infrastructuur/terrein	10.881	2.038	1.162	4.681	3.249
Kantoren/onderzoek	34.641	18.625	17.121	27.155	8.435
Overige	4.160	1.099	1.260	1.210	8.440
Amoveren gebouwen	-	885	885	1.235	990
Programma management	3.037	325	325	325	525
Voorzieningen	1.588	419	684	609	2.010
Totaal	63.171	23.390	27.038	44.215	28.649

Voorinvesteringen Wet Studievoorschot

In 2015 is de Wet Studievoorschot 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 universiteiten. De EUR neemt hiervan een evenredig jaarlijks bedrag voor haar rekening. Dit komt overeen met gemiddeld M€ 6 per jaar en M€ 18 tot aan 2018.

Via het Strategisch Programma maar ook via het Campus Programma investeert de EUR fors in de kwaliteit van het onderwijs. De uitgaven in dit kader worden evenwel niet aangemerkt als de toegezegde voorinvesteringen in kader van Studievoorschot. In 2015 is besloten om samen met faculteiten, centrale en lokale medezeggenschap tot planvorming te komen betreffende de voorinvesteringen. De Universiteitsraad heeft ingestemd met het voorstel om de middelen als volgt te verdelen:

- M€ 6 voor 'quick wins' in 2016. Dit zijn kortlopende projecten die snel tot een zichtbaar resultaat leiden. Feitelijk betreft dit het budget 2015 dat een jaar later wordt besteed. Het instemmingsrecht voor dit deel van de middelen is bij de faculteitsraden belegd

- M€ 4 vanaf 2016 voor structurele projecten met instemmingsrecht bij de faculteitsraden. Er wordt vanuit gegaan dat de structurele projecten vanaf 2018 door OCW worden bekostigd uit de toebedelings van de Studievoorschotmiddelen, met als hoofddoel meer handen in het onderwijs.
- M€ 2 vanaf 2016 voor het innovatiefonds. Het instemmingsrecht voor het innovatiefonds is bij de Universiteitsraad belegd. Er wordt vanuit gegaan dat het innovatiefonds vanaf 2018 wordt bekostigd uit de toebedelings van de Studievoorschotmiddelen door OCW.

Het incidentele- en structurele budget wordt over faculteiten verdeeld op basis van het aantal voltijds Nederlandse inschrijvingen. De besteding van het innovatiefonds zal op basis van een nog te bepalen procedure plaatsvinden.

Vanwege het zorgvuldige besluitvormingsproces starten de feitelijke uitgaven in 2016. Dit betekent dat er pas in het volgende verslagjaar bestedingen worden gerapporteerd onder de noemer van voorinvesteringen vanwege het Studievoorschot.

Tabel 10.7: Investerings- en liquiditeit

Investerings- en liquiditeit (k€)	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Internationalisering Onderwijs	85	880	975	1.035	1.075	4.050
Online Onderwijs	112	2.454	3.350	2.750	1.323	9.989
Topsupport	115	2.708	3.883	2.217	1.482	10.405
Studiekwaliteit en studiesucces	13	150	482	264	100	1.009
Impact & Relevance	-	478	883	158	83	1.600
Totaal	325	6.669	9.573	6.424	4.063	27.053

Liquiditeitenbeheer, rentemanagement en financieringsbehoefte

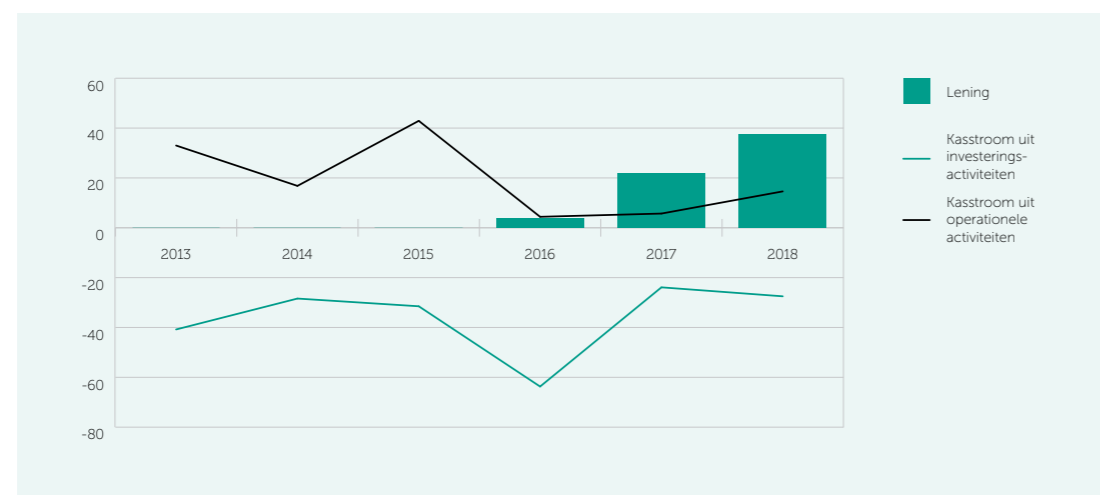
Het liquiditeitsmanagement heeft tot doel te zorgen voor een tijdige beschikbaarheid van liquide middelen tegen acceptabele condities. Daarnaast worden overtollige liquide middelen weggezet om het rendement te optimaliseren binnen aangegeven risico's. De treasury-activiteiten beperken zich in het verslagjaar tot het zo optimaal mogelijk wegzetten van overtollige middelen. De middelen zijn 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 2015 bedraagt het totaal aan liquide middelen van de EUR en

haar werkmaatschappijen M€ 112,9 (2014: M€ 101,2). Hiervan is M€ 59,4 (2014: M€ 52,9) van de universiteit en M€ 53,5 (2014: M€ 48,3) van de werkmaatschappijen. De publieke en private middelen zijn volledig gescheiden.

Om het investeringsprogramma te financieren zijn op termijn aanvullende middelen nodig. De feitelijke omvang hangt af van ontwikkeling van de operationele kasstroom, het feitelijke niveau en het tempo van de investeringen. Gebaseerd op de voorziene operationele kasstromen en de bijgestelde investeringsplanning wordt een lening van ca. M€ 38 in 2018 verwacht. In combinatie met de begrote tekorten in de jaren 2015 en 2016 veroorzaakt dit een daling van de solvabiliteitsratio en de liquiditeitsratio.

Grafiek 10.2: Cash flow (in M€)



Exploitatie en vermogensontwikkeling

De noodzakelijke investeringen om de ambities van de EUR te realiseren, zijn in de meerjarenbegroting verwerkt. Mede door de voorinvesteringen in onderwijskwaliteit en herstructureringslasten worden tekorten begroot in de jaren 2016 en 2017 van ca. M€ 8. Vanaf 2018 wordt een positieve begroting verwacht uitgaande van de extra Rijksbijdrage van M€ 6 uit het studievoorschot. De werkmaatschappijen dragen voor ca. M€ 1 bij aan het resultaat. Naar verwachting zal het resultaat 2016 minder negatief uitpakken dan begroot: de herstructureringslasten zijn te pessimistisch begroot en tevens zijn de uitgaven op diverse projecten vertraagd.

De begroting toont een relatief stabiel batenpatroon met een lichte stijging in 2016. De

eerste geldstroom groeit, terwijl de externe baten afnemen ten opzichte van de realisatie 2015. Met name het Erasmus MC voorziet een grote terugval. Dit is te relateren aan voorzichtige inschattingen door de eenheden van het marktpotentieel. De Rijksbijdrage neemt toe door een verwachte hogere bekostiging mede door nieuwe opleidingen, waaronder het Erasmus University College en twee joint degrees in LDE-verband. De groei wordt gematigd door de oploop in de diverse kortingsmaatregelen van OCW (kleine opleidingen, overhead). In 2016 is er een incidentele piek in de rijksbijdrage vanwege het bama-effect van geneeskunde. Vanaf 2017 wordt rekening gehouden met extra Rijksbijdrage van M€ 6 vanwege het studievoorschot. De collegegelden blijven vanaf 2016 redelijk stabiel doordat een

beperkte groei in het aantal studenten wordt voorzien, mede gebaseerd op de landelijke projecties van de studentenaantallen.

De herstructureringen leiden tot een terugloop van zowel het wetenschappelijk - als het ondersteunend personeel. In structurele zin leidt dit tot een verlaging van de personele lasten. Hoewel het aantal fte's in 2016 nagenoeg op het niveau van de realisatie 2015 ligt, zijn de personele lasten hoger. Dit komt omdat rekening wordt gehouden met herstructureringslast van M€ 5,4. In alle jaren is bovendien 67% van de (voor)investeringen in studiekwaliteit als personele lasten begroot, overigens zonder dat aanvullende fte's zijn ingecalculleerd. In de begroting zijn de effecten van het Rijksbrede loonakkoord niet verwerkt, noch in de lasten, noch in de baten.

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 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 Erasmus Universiteit Rotterdam. 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 in verband met de herstructurering van het onderwijsservicecenter. Vanaf 2017 worden per saldo onttrekkingen voorzien. De overige voorzieningen zijn gerelateerd aan asbestsanering en het amoveren van panden.

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 2015.
- De Rijksbijdrage is ingecalculleerd uitgaande van de verwachte ontwikkeling van het Makrokader 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 haalt 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. Eind 2015 heeft EUR-Woudestein hieruit een bedrag van M€ 0,7 ontvangen en het Erasmus MC M€ 2,2.
- Met ingang van 2018 is rekening gehouden met M€ 6 Rijksbijdrage vanwege het Studievoorschot. Zoals eerder aangeven wordt een voorinvesteringbedrag van M€ 18 voorzien waarvan M€ 7 in 2016 en M€ 11 in 2017. Vanaf 2018 is een structurele uitgave verwerkt ten bedrage M€ 6.
- Het collegegeld is gebaseerd op de geschatte ontwikkeling van de totale studentenpopulatie bij de EUR en de geschatte niveau van het collegegeld in 2016. 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 Erasmus University College. Vanwege een sterke stijging van vooral de internationale studentenpopulatie, stijgt het totale collegegeld aanzienlijk in 2016. Voor de jaren erna wordt aangenomen dat het aantal collegegeld betalende studenten nagenoeg op het niveau van 2016 blijft. Het collegegeld stijgt licht vanwege de groei van het Erasmus University College.
- Op basis van globale schattingen is rekening gehouden met incidentele hogere lasten voor reorganisaties en herstructureringen. Voor 2016 is een reservering getroffen van M€ 5,4. 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.

- De huisvestingslasten, en in het bijzonder de afschrijvingen, groeien gestaag met de realisatie van het huisvestingsprogramma.
- Met ingang van 2016 is uitsluitend rekening gehouden met VpB-last voor de werkmatschappijen. Uitgegaan wordt dat de subject-vrijstelling van toepassing is op de Erasmus universiteit.

Risicobeheersing en controlesysteem

Risicomanagement, governance en control zijn begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. 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 Erasmus universiteit kent geen verbijzonderde risicomanagement functie. Het reguliere risicomanagement is belegd in de lijn. Decanen en directeuren zijn het eerst verantwoordelijk 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 risico beperkende 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 worden. De EUR is van mening dat de aanwezige beheersstructuur en -mechanismen toereikend zijn en voldoende waarborgen bieden om de risico's waaraan zij onderhevig is te onderkennen en te beheersen.

De EUR onderschrijft de VSNU Governance Code, 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 Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek.

Beheersingskader

De besturingsfilosofie van de Erasmus Universiteit Rotterdam 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, gericht op het verschaffen van redelijke waarborgen. De belangrijkste risico's van de organisatie worden zo 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 van de Erasmus Universiteit, waarin de lange termijn strategische doelen en doelstellingen zijn geformuleerd, en de doorvertaling ervan naar onderliggende convenanten met de beheerseenheden;
- Het Bestuurs- en Beheersreglement waarin de bevoegdheden van de beheersfunctionarissen, aangesteld door het CvB zijn geregeld;
- Een 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 zogenoemde Klokkenuidersregeling;
- De Regeling nevenwerkzaamheden, welke regels bevat voor de openbaarmaking van potentiële belangenverstreming van onderzoekers en andere medewerkers;
- De Integriteitcode - met de drie centrale begrippen 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. 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 tweemaandelijke rapportage aan het CvB over financiële en niet-financiële feiten, met een afschrift aan de RvT en de medezeggenschap; 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 vier 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 als 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 onderzoeksinstituting. 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 Erasmus Universiteit. De afgelopen jaren is het Makrokader behoorlijk beïnvloed door de economische crisis en door overheidsbeleid, wat heeft geleid tot kortingen op universiteitsmiddelen. Met de invoering van het Studievoorschot komen middelen vrij voor investeringen in het Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek. Volgens de Strategische Agenda kan het Wetenschappelijk Onderwijs 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 eindigt het experiment met de prestatieafspraken. De komende tijd speelt de evaluatie van de prestatieafspraken een rol als opmaat naar mogelijke kwaliteitsafspraken. De uitkomsten hiervan kunnen belangrijke gevolgen hebben voor de Rijksbijdrage van de EUR.

Via actieve deelname in het debat ter vormgeving van de invulling van de kwaliteitsafspraken en via een strategie gericht op internationalisering en excellentie beoogt de EUR haar positie in de sector te verstevigen en haar Rijksbijdrage te optimaliseren.

2. Ontwikkeling studentenaantallen en studieprestaties

De ontwikkeling van de studentenaantallen en van de studieprestaties zijn zeer belangrijk voor de Erasmus universiteit. Enerzijds geven de hoeveelheid studenten een indicatie van de 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 het Studievoorschot op de studentenaantallen. De laatste inschrijfcijfers van het Wetenschappelijk Onderwijs weerspreken vooralsnog dit beeld. De demografische ontwikkelingen zijn evenwel zodanig dat voorzien wordt dat de landelijke studentenaantallen na 2020 zullen afnemen. Door het aanbieden van internationale opleidingen, excellentietrajecten en activerend onderwijs beoogt de EUR haar studentpopulatie op niveau te houden, de onderwijsprestaties te verbeteren en haar aantrekkingskracht te behouden en te verstevigen.

3. Onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur

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

De EUR heeft handhaving en verbetering 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 gerichte programma's verdere richting gegeven aan de kwaliteitsslag in het onderwijs van de EUR.

4. Technologische vernieuwingen

Op operationeel vlak is een steeds grotere invloed en afhankelijkheid van de informatietechnologie merkbaar. Niet alleen de secundaire processen steunen steeds meer op automatisering, maar ook het primaire proces van onderwijs- en onderzoek. Online Education, MOOCs, Open Access, etc. zullen een grote invloed hebben op het bedrijfsmodel. In de nieuwe EUR-strategie worden diverse projecten ter hand genomen om digitalisering in het onderwijs te exploreren.

De steeds grotere afhankelijkheid van informatietechnologie stelt belangrijke eisen aan continuïteit en integriteit van data en informatiesystemen. Met de herimplementatie van SAP in 2014 is een verbetering gerealiseerd in de IT-beheerprocessen. Door een betere backup-en recovery-proces, een operationeel continuïteits-en calamiteitenplan en een wijzigingenbeheerproces zijn de continuïteitsrisico's van de bedrijfsvoering met betrekking tot IT verminderd. Momenteel wordt gewerkt aan de verankering van de nieuwe regels uit de Europese Privacy Verordening (EPV) in intern beleid, regels, procedures en systemen. Ook komt er meer uitgewerkt beleid op het gebied van informatiebeveiliging, vanuit het principe dat in een universiteit deze beveiliging 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 uitvoering van onderzoek de wetenschappelijke principes worden nageleefd. De Erasmus Universiteit Rotterdam 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 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 task force wetenschappelijke integriteit ingesteld. Het College voor Promoties heeft in 2015 een nieuw promotiereglement aangenomen, waarin het een aantal waarborgen heeft opgenomen om schendingen te voorkomen. In het reglement zijn de aanbevelingen van de taks force verwerkt. Zo zijn er onder het nieuwe reglement voor promovendi altijd twee begeleiders. Ook is een plagiaatscan in het vervolg verplicht voor conceptproefschriften.

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 het ministerie van OCW afgesproken kader en de wettelijk verplichte (Europese) richtlijnen in te kopen, waarbij ook wel zorgvuldig de balans gezocht wordt met de eisen die de bedrijfsvoering aan deze inkoop stelt. De ruimte die hiervoor binnen de EUR maximaal beschikbaar is wordt bepaald door de controle tolerantie zoals vastgelegd in het controleprotocol van OCW.

Verscherpte aandacht voor rechtmatig inkopen heeft er de afgelopen jaren toe geleid dat de rechtmatigheid gestegen is van 50% in 2010 tot 93% in 2014. Deze lijn is in beginsel voortgezet in 2015, met dien verstande dat er sprake is van een terugval door vertragingen in een aantal aanbestedingen. Deze – vooral door een reorganisatie bij de shared service centers veroorzaakte – vertragingen waren onontkoombaar aangezien het vasthouden aan de oorspronkelijke planning geleid zou hebben tot een ernstige mate van ondoelmatigheid bij de inkoop van deze pakketten en daardoor ernstige schade aan de bedrijfsvoering waarvoor deze pakketten noodzakelijk zijn. Ook is gedurende de vertraging het streven steeds geweest om zo snel als mogelijk tot nieuwe Europees aanbestede contracten te komen en is er nooit sprake geweest van het doelgericht aan de markt onttrekken van inkoopvolume. Er was simpelweg meer tijd nodig om te komen tot een goed pakket van eisen en wensen waarop de markt ook goed kon reageren.

De EUR kent geen centrale inkoopfunctie. Gekozen is voor het model van gecoördineerd inkopen, waarbij de inkoopverantwoordelijkheid zo dicht mogelijk op de betreffende manager wordt georganiseerd. Daarnaast ziet een Tenderboard toe op de te kiezen inkoop- en risicobeheersingsstrategie. Recentelijk heeft de EUR in het kader van doelmatig inkopen de drempelbedragen 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 op een aantal sectoren waarbinnen Nederland een krachtige economie kent. NWO, KNAW en de toegepaste onderzoeksinstituten hebben de opdracht gekregen om uit hun budgets 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 Erasmus Universiteit Rotterdam, 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 eerste geldstroom 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 onderzoeksondersteuning 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) geheel zowel economisch als technisch afgeschreven. De vastgoedontwikkeling is volledig 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 de universiteit gestaag. De EUR voorziet dat de totale huisvestingskosten van Woudestein tot aan 2022 zullen stijgen naar M€ 36. Dit is een stijging van ruim 50% in circa 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 meerjaren investerings- en onderhoudsprogramma geactualiseerd. Elke investeringsbeslissing wordt integraal inclusief onderhoudskosten door-gerekend op structurele lasten. Het meerjaren investeringsprogramma wordt project voor

project uitgevoerd. Bovendien zijn in het plan diverse go/no-go momenten ingebouwd. Elk project kent een eigen projectbegroting die vooraf bestuurlijke goedkeuring vereist. Een separate stuurgroep, voorgezeten door het derde lid van het College van Bestuur, monitort de operationele en financiële voortgang.

Naast de lasten van vastgoed is ook de waardeontwikkeling ervan belangrijk. De waarde van het universitair vastgoed hangt voor een belangrijk deel samen met de mate waarin deze benut wordt voor het onderwijs- en onderzoeksproces. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn voor belangrijke wijzigingen hierin aan de hand van ontwikkelingen in de studenten- en medewerkers aantallen. Aanvullend wordt de boekwaarde vergeleken met de WOZ- en verzekeringswaarde. Deze liggen ver boven de huidige boekwaarde.

Bijzondere elementen notitie helderheid

- De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft 560 studenten financiële ondersteuning verleend uit het profileringsfonds voor een totaalbedrag van k€ 1.268. Hiervan hebben 440 studenten financiële ondersteuning gekregen vanwege bestuursactiviteiten, 10 studenten vanwege maatschappelijke activiteiten, 57 vanwege persoonlijke omstandigheden en 53 studenten in het kader van excellentie. De 560 studenten bestaan uit 555 EER-studenten en 5 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 van de Raad van Toezicht, is in het verslagjaar vier keer bijeengekomen. Voor de in de vergaderingen behandelde onderwerpen wordt verwezen naar het Bericht van de Raad van Toezicht. Aanvullend zijn in de Audit Committee de volgende onderwerpen behandeld:

Management Letter

Het Audit Committee en de RvT hebben in december 2015 de Management Letter van de externe accountant besproken. Dit in aanwezigheid en met toelichting van de door de Raad benoemde externe accountant.

Diverse onderwerpen aangaande de relatie met het Erasmus MC

In het verslagjaar zijn diverse onderwerpen aangaande het Erasmus MC in de Audit Committee besproken, waaronder de voorgenomen sale-leaseback transactie, de huisvestingsinvesteringen en -lasten voor onderwijs & onderzoek en de aanpassing van het informatieprotocol en de GUO. Gegeven diverse ontwikkelingen, in het bijzonder de uitkomst van de arbitrage met het ministerie van VWS, is de voorgenomen sale-leaseback transactie niet doorgezet.

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 bestuurdesportal

In het verslagjaar is gewerkt aan de ontwikkeling van management informatie op bestuurlijk niveau en aan het beschikbaar stellen ervan via een digitale bestuurdersportal. In de Audit Committee is gesproken over de gewenste indicatoren en het ontwikkelpad van deze informatie.

Projectbeheersing

In 2014 heeft de EUR een nieuw accounting & controlmanual projecten geïntroduceerd ter verbetering van de projectcontrol. Bij introductie is afgesproken de daarin opgenomen werkwijzes en interne beheersmaatregelen binnen een jaar te evalueren. In de zomer is door KPMG advisory een review gedaan op de naleving van het manual. De uitkomsten hiervan zijn met het Audit Committee besproken alsmede de hieruit voortvloeiende verbeteracties.

Instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting

In aanloop naar de begroting is de voorgenomen werkwijze van de EUR aangaande de implementatie van het instemmingsrecht op hoofdlijnen van de begroting met de Audit Committee besproken en afgestemd.

Aanbesteding controlerend accountant

In 2016 dient de EUR een nieuwe controlerend accountant aan te besteden. In het verslagjaar is hiertoe het plan van aanpak met de Audit Committee besproken.

Deel II
Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2015 na resultaatbestemming

in M€		2015	2014
1.	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	7,0	8,0
1.2	Materiële vaste activa	232,1	214,6
1.3	Financiële vaste activa	3,7	4,1
	Totaal vaste activa	242,8	226,7
	Vlottende activa		
1.4	Vorraden	0,1	0,1
1.5	Vorderingen	31,6	31,6
1.6	Liquide middelen	112,9	101,2
	Totaal vlottende activa	144,6	132,9
	Totaal activa	387,4	359,6
2.	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	248,3	235,4
2.2	Voorzieningen	26,4	23,4
2.3	Langlopende schulden	0,6	0,3
2.4	Kortlopende schulden	112,1	100,5
	Totaal passiva	387,4	359,6

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015

in M€		Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014*
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	258,3	253,9	251,4
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	49,3	47,9	45,4
3.3	Baten werk i.o.v. derden	177,8	159,6	167,1
3.4	Overige baten	68,7	90,5	76,0
	Totaal baten	554,1	551,9	539,9
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	358,4	365,5	363,8
4.2	Afschrijvingen	29,2	27,7	29,7
4.3	Huisvestingslasten	44,1	31,8	29,7
4.4	Overige lasten	106,4	126,1	109,2
	Totaal lasten	538,1	551,1	532,4
	Saldo baten en lasten	16,0	0,8	7,5
5.	Financiële baten en lasten	1,9	-0,1	0,2
	Resultaat	17,9	0,7	7,7
	Resultaat aandeel van derden	4,7	9,4	4,1
	Nettoresultaat	13,2	-8,7	3,6

*Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

in M€	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Nettoresultaat ex.financiële baten en lasten	11,3	3,4
Overige vermogensmutaties	-0,3	
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	15,3	14,3
- mutaties voorzieningen	3,0	4,2
- mutatie werkkapitaal	12,8	-6,2
	31,1	12,3
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	42,1	15,7
Ontvangen interest	0,7	1,3
Betaalde interest	-	-0,1
	0,7	1,2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	42,8	16,9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-31,7	-26,4
Investeringen in immateriële vaste activa	-0,1	-2,7
Mutaties leningen	-0,1	-
Overige investeringen in financiële vaste activa	0,5	0,7
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-31,4	-28,4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie langlopende schulden	0,3	-0,3
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0,3	-0,3
Mutatie liquide middelen	11,7	-11,8
Stand liquide middelen per 1 januari	101,2	113,0
Stand liquide middelen per 31 december	112,9	101,2
Mutatie liquide middelen	11,7	-11,8

Toelichting algemeen

De EUR gevestigd op het adres Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam onder KvK 24495550 0000 is een publiekrechtelijke rechtspersoon en bestaat uit de universiteit en dochterondernemingen met name 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 relevante bepalingen en richtlijnen uit het Burgerlijk Wetboek (BW Boek 2, titel 9) en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (incl. richtlijn RJ 660). In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven).

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2015, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2015.

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.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. 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 RJ 660.603. 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.

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. Investeringen in groepsmaatschappijen worden verwerkt tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van binnen de geacquireerde onderneming aanwezige geldmiddelen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en

vereisen schattingen en veronderstellingen: 'Voorzieningen'.

Grondslagen behorende tot de geconsolideerde jaarrekening

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 groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum.

In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of (lagere) actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs of nominale waarde. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Voor deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Posten in vreemde valuta worden gewaardeerd tegen slotkoers.

Koersverschillen worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door de groep wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Vergelijking met voorgaand jaar

De cijfers over 2014 zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2015 mogelijk te maken. Het betreft de volgende herrubricering: 'Contractonderwijs'.

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 tijdseveredig 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.

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.

Terreinen en gebouwen

De afschrijving vindt plaats conform de componentenmethode waarbij wordt uitgegaan van 12 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

Voor het aanbrengen van sportvloeren in het Erasmus Sport Centrum is een nieuwe component in gebruik genomen: ESC Sportvloeren - variabel.

De afschrijving vindt plaats met ingang van het moment van oplevering.

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 aanschaffingskosten 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 stemrechten.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de EUR in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen dan wel een eventuele vordering afgeboekt.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identi-

ficeerbare 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 gearmordiseerde kostprijs op basis van effectieve rentevoet. Indien geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten is deze waardering gelijk aan de nominale waarde.

Voorraden

De waarderingsgrondslag voor de voorraden is op basis van fifo.

Vorderingen

Korte termijn vorderingen 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.

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 bachelormasterstructuur in de periode 2003-2008. Deze compensatie wordt in de periode 2011-2021 uitbetaald via de rijksbijdrage. Deze uitbetaling is als langlopende vordering geclassificeerd.

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 en belenen. 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 gearmordiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

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

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

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 verkrij-

gen 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 de personeelsvoorzieningen, voorziening voor verlieslatende contracten, voorziening voor milieuverplichtingen en -risico's, voorziening voor sloopkosten en pensioenvoorzieningen opgenomen.

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 en het waarschijnlijk is dat er voor de afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Personeelsvoorzieningen

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

Bij de berekening van de contante waarde gaat de EUR uit van de loonprijsindex voor de gesubsidieerde sector van het CBS en de gepubliceerde disconteringsvoeten overeengekomen door de EEBTT.

Indien op balansdatum verplichtingen bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balans datum door ziekte, arbeidsongeschiktheid of anderszins 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 is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Pensioenen

Op balansdatum wordt een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het pensioenfonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk

is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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 97,2%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2015 was 98,7%.

De in de verslagperiode te verwerken pensioenlast is gelijk aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. De verschuldigde premies over het lopende boekjaar worden als last verantwoord in de staat van baten en lasten. Voor zover de verschuldigde premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

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 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.

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 cursusgeld

De collegegeld 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 opgenomen in de baten en naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten tegen reële waarde opgenomen als baten werk in opdracht van derden en de projectkosten in de staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (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 betreffende de directe-, indirecte- en toegerekende kosten betrekking hebbende op deze 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, sponsoring 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 een gesubsidieerd exploitatietekort zich 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

schattingwijziging 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 verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

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 verantwoorde transactiekosten op de leningen.

Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten

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

Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 7,0 – (2014: M€ 8,0)

	Ontwikkelingskosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	0,4	6,9	2,1	9,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,3	-1,1	-	-1,4
Boekwaarde 1 januari 2015	0,1	5,8	2,1	8,0
Investeringen		0,1		0,1
Desinvesteringen	-0,1			-0,1
Mutatie		2,0	-2,0	-
Afschrijvingen	-0,1	-1,0		-1,1
Afschrijving op desinvestering	0,1			0,1
Aanschafprijs	0,3	9,0	0,1	9,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,3	-2,1	-	-2,4
Boekwaarde 31 december 2015	-	6,9	0,1	7,0

1.2 Materiële vaste activa

M€ 232,1 – (2014: M€ 214,6)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1e inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	335,3	25,3	21,3	381,9
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-149,6	-17,7	-	-167,3
Boekwaarde 1 januari 2015	185,7	7,6	21,3	214,6
Investeringen	0,3	2,0	29,4	31,7
Desinvesteringen	-0,1	-1,9		-2,0
Mutatie	23,9	1,6	-25,5	-
Afschrijvingen	-11,5	-2,6		-14,1
Afschrijving op desinvestering		1,9		1,9
Aanschafprijs	359,4	27,0	25,2	411,6
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-161,1	-18,4	-	-179,5
Boekwaarde 31 december 2015	198,3	8,6	25,2	232,1

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

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

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	264,5	2014	411,8	2015
Bedrijfsuitrusting en inventaris			96,7	2015
Boeken / mediacollectie			54,6	2015

1.3 Financiële vaste activa

M€ 3,7 – (2014: M€ 4,1)

	Boekwaarde 1 jan.2015	Invest. en verstr. leningen	Desinvest.en afgel.leningen	Boekwaarde 31 dec.2015
1.3.1 Vorderingen op andere deelnemingen ¹	0,1			0,1
1.3.2 Vorderingen op OCW ²	4,0		-0,5	3,5
1.3.5 Overige vorderingen ³		0,1		0,1
	4,1	0,1	-0,5	3,7

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

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

³ Lening aan studenten ISS.

Vlottende activa

1.4 Voorraden

M€ 0,1 – (2014: M€ 0,1)

	2015	2014
1.4.1 Gebruiksgoederen	0,1	0,1

1.5 Vorderingen

M€ 31,6 – (2014: M€ 31,6)

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

	2015	2014
1.5.1 Debiteuren	16,1	16,4
1.5.2 OCW ¹	1,5	1,6
1.5.3 Groepsmaatschappijen	-	0,3
1.5.4 Waardering onderhanden werk	4,8	5,1
1.5.5 Overige vorderingen	0,2	0,3
Vooruitbetaalde kosten	5,3	3,9
Verstreckte voorschotten	0,5	0,5
Nog te ontvangen baten	3,4	4,1
Nog te ontvangen inzake projecten	1,4	1,2
Overige	0,1	0,3
1.5.6 Overlopende activa	10,7	10,0
1.5.7 Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-1,7	-2,1
	31,6	31,6

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,9 (2014: M€ 1,0) en BAMA-compensatie M€ 0,6 (2014: M€ 0,6)
Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Vorderingen op opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Nog te declareren projectkosten	2015	2014
Geactiveerde projectkosten	25,1	33,6
Voorlopige resultaten	0,2	0,1
Gedeclareerde termijnen	-20,5	-28,6
Overlopende activa - overige	4,8	5,1

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	2,1	-0,9
Mutatie	-0,4	-1,2
Stand per 31 december	1,7	-2,1

1.6 Liquide middelen

M€ 112,9 – (2014: M€ 101,2)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

	2015	2014
1.6.1 Tegoeden op bankrekeningen	112,9	101,2

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

De EUR heeft een zogenaamde "parapluafpraak" met de huisbankier, die inhoudt dat negatieve saldi op de ene rekening worden gecompenseerd met positieve saldi op andere rekeningen. Rente wordt berekend over de som van de saldi.

2.1 Eigen vermogen

M€ 248,3 – (2014: M€ 235,4)

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en -fondsen (onderverdeeld naar publiek cq. privaat).

Het verloop in het eigen vermogen is als volgt:

	Stand per 01 januari 2015	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 december 2015
2.1.1 Algemene reserve	90,7	-0,7	7,8	97,8
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	24,7	0,8	-	25,5
Gelden vanwege het sectoroverleg	1,7	-	0,7	2,4
Reserve vh verm.uit onroerende goederen	72,9	-	-	72,9
Investeringsreserve	2,4	-	-	2,4
Dividend RSM BV	0,4	0,4	-	0,8
Vervangingsreserves	0,6	-0,5	-	0,1
Overige ¹	8,4	2,1	-	10,5
	111,1	2,8	0,7	114,6
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)				
EUR Holding BV	24,5	-1,9	2,5	25,1
Rotterdam School of Management BV	7,6	-0,4	2,1	9,3
	32,1	-2,3	4,6	34,4
2.1.4 Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,4	-0,1	0,1	0,4
2.1.5 Andere wettelijke reserves				
EUR Holding BV	0,1	-	-	0,1
RSM BV - ontwikkelingskosten	0,1	-	-0,1	-
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	0,1	0,8
ECSP	0,2	-	-	0,2
	1,1	-	-	1,1
	235,4	-0,3	13,2	248,3

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

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

- Bijstelling vermogen Tinbergen Instituut v.w.b. het aandeel van 50% hierin door participerende partijen (VU/UVA) ad M€ 0,2
- Overheveling van het saldo beklemming reserve OZSE en Tinbergen Instituut naar de balanspost langlopende schulden ad M€ 0,3
- Dividenduitkering door EUR Holding BV / RSM BV aan de EUR ad M€ 2,3

¹ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 10,5 bestaat uit projectreserveringen w.o. M€ 6,2 voor Erasmus University College.

2.2 Voorzieningen

M€ 26,4 – (2014: M€ 23,4)

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Personeels-voorzieningen	Voorziening verlieslatende contracten	Milieu voorziening	Sloop voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2015	13,0	0,5	8,3	1,6	23,4
Dotaties	7,5	0,2	1,2	0,5	9,4
Verandering disconteringsvoet / oprenting	0,2	-	-	-	0,2
Vrijval	-1,6	-0,4	-0,2	-	-2,2
Onttrekkingen	-4,3	-	-0,1	-	-4,4
Stand per 31 december 2015	14,8	0,3	9,2	2,1	26,4
Kortlopende deel < 1 jaar	3,9	0,3	0,9	-	5,1
Langlopende deel > 1 jaar	10,9	-	8,3	2,1	21,3

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2015	Dotatie	Verandering disc. voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2015	Kortl. deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 jaar
Rechtspositionele maatregelen	2,1	2,4	-	-	-2,2	2,3	1,1	1,2
Reorganisatiekosten	4,1	2,8	0,2	-0,7	-1,0	5,4	1,3	4,1
Spaarverlof	3,7	0,8	-	-0,5	-0,5	3,5	0,8	2,7
Ambtsjubilea	2,3	0,4	-	-	-0,3	2,4	0,2	2,2
Ov.rechtspos. maatregelen	0,8	1,1	-	-0,4	-0,3	1,2	0,5	0,7
	13,0	7,5	0,2	-1,6	-4,3	14,8	3,9	10,9

Op langjarige personele verplichtingen (10 jaar) is een disconteringsvoet van 1,49% (2014: 1,18%) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

M€ 0,6 – (2014: M€ 0,3)

	Overige
Stand per 1 januari 2015	0,3
Mutatie	0,3
Langlopend per 31 december 2015	0,6
Looptijd > 1 jaar	-
Looptijd > 5 jaar	0,6

Overige langlopende schulden

OZSE

Tot en met 2017 is de EUR penvoerder voor OZSE. Het vermogen van OZSE ad M€ 0,1 is als langlopende verplichting verantwoord onder langlopende schulden.

Tinbergen Instituut

De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2015 M€ 0,5. Deze verplichting is gevormd uit 50% cumulatief resultaat Tinbergen Instituut. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 112,1 – (2014: M€ 100,5)

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

	2015	2014
2.4.1 Crediteuren	12,1	9,3
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	18,9	17,5
2.4.3 Belastingen en premies soc. verzekeringen	10,6	9,1
2.4.4 Schulden terzake van pensioenen	1,9	2,3
2.4.5 Overige kortlopende schulden	0,9	0,4
Vooruitontvangen college- en les gelden	20,5	17,7
Vakantiegeld en -dagen	12,2	11,3
Nog te betalen kosten	12,7	11,3
Vooruitontvangen baten	22,2	21,6
Overige	0,1	-
2.4.6 Overlopende passiva	67,7	61,9
	112,1	100,5

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

Verplichtingen aan opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Vooruitgedeclareerde projectkosten	2015	2014
Geactiveerde projectkosten	34,6	38,1
Voorlopige resultaten	0,2	0,2
Gedeclareerde termijnen	-53,7	-55,8
Vooruitontvangen termijnen	-18,9	-17,5

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule – Uitgebreid gespecificeerd:

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangst in 2015	Totale kosten 2015	Strand ultimo 2015
Subsidie Flipping the Master	705AO-3543	01-05-2015	100.000	80.000	0	80.000

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte verplichtingen

Garanties

- Gemeenschappelijke regeling m.b.t. het Tinbergen Instituut overeengekomen. Deze regeling loopt nog tot december 2017.
- In de samenwerkingsovereenkomst met SSH Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 31 juli 2023 voor k€ 370 garant staat voor de kosten als gevolg van leegstand huisvesting buitenlandse studenten.
- De Stichting Erasmus Sport staat garant voor een tekort van de Stichting EUGames 2014 tot maximaal k€ 0,2.
- Door de EUR Holding BV is per 25 mei 2012 een bankgarantie gesteld ten behoeve van een ontvangen voorschotbetaling. Per balansdatum bedraagt de garantie k€ 40,4.

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- De EUR heeft een overeenkomst met Cofely West Nederland BV m.b.t. prestatiegericht technisch onderhoud en beheer. De jaarlijkse kosten zijn k€ 1.482.
- 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€ 3,3.
- De EUR heeft zich voor M€ 0,6 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, Centrale reproductie, Cateringdienstverlening, Drukwerk, Executive Personenvervoer, Huur multifunctionele printers, Intermediair Boeken, Kantoorartikelen, Kantoormeubilair, Kopieer en printpapier, Levering van audiovisuele middelen, Levering van energie, Onderwijsroostering- en zaalplanning applicatie, Online advertising en Search Engine Optimization, Parkeermanagementsysteem, Postdiensten, Programmamanagement Campus in Ontwikkeling II, Renovatie B-gebouw, Research Information System, Servers en

Storage, Student Informatiesysteem, Werkplekapparatuur, printers en rand-apparatuur, Telefonie diensten en Levering netwerkcomponenten incl. dienstverlening, verbouwing, uitbreiding en herinrichting L-gebouw, Verhuizingen, Vormgeving en DTP.

- De EUR heeft ultimo 2015 voor M€ 34,7 aan investeringsverplichtingen uitstaan.

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurovereenkomsten

- De EUR is voor M€ 8,3 verplichtingen aangegaan, bestaande uit voor huisvesting M€ 8,1 en apparatuur M€ 0,2.
- Door de Stichting Erasmus Sport is (meerjarige) huur- en onderhoudsovereenkomsten aangegaan ten bedrage van ca. k€ 0,2 per jaar.
- RSM BV heeft een contract gesloten met de Stichting Studenten Huisvesting voor twee locaties. De maandelijkse verplichting bedraagt in 2015 gemiddeld k€ 28.
- EUR Holding BV heeft de volgende huurverplichtingen:
 1. huurverplichting (incl. servicekosten) voor een studentenhuusvesting van k€ 180 per jaar (contract t/m 31 juli 2016).
 2. Service level overeenkomsten ten behoeve van de werving van studenten. De overeenkomsten zijn op korte termijn opzegbaar. De kosten bedragen ca. k€ 24 per jaar.
 3. een huurverplichting voor het Mandeville building (T) van k€ 102,7 per jaar (contract t/m 31 december 2016).
 4. huurovereenkomst (incl. servicekosten) voor het Lange Voorhout 92 in Den Haag van k€ 38 (contract jaarlijks opzegbaar).
 5. operationele leaseverplichting inzake kantoormachines waarvoor de kosten k€ 23 per jaar bedragen (contract t/m 3 juni 2016).
 6. huurverplichting voor het Mandeville building (T) van k€ 326 per jaar (contract t/m 31 mei 2018).
 7. huurverplichting voor studentenhuusvesting van k€ 360 per jaar (contract t/m 31 juli 2018).
 8. huur kopieerapparaten waarvoor de kosten k€ 19 per jaar bedragen (contract t/m 31 juli 2017)
 9. huurverplichting voor het Tinbergen

- building (H) tot 31 maart 2018 van k€ 62 per jaar.
10. huurverplichting voor het Tinbergen building (H) tot 31 maart 2018 van k€ 176 per jaar.
11. huurovereenkomst voor de Science Tower aan het Marconiplein te Rotterdam tot en met 31 december 2023 van k€ 65.

Leasingovereenkomsten

- RSM BV heeft een leaseovereenkomst gesloten voor het onderhoud van koffiemachines met PerTazza BV in Breukelen. De service-overeenkomst heeft een termijn van drie jaar en eindigt medio 2016. De jaarlijkse verplichting als gevolg van dit contract bedraagt € 1.990.

Licentieovereenkomsten

- De Universiteitsbibliotheek is verplichtingen aangegaan inzake software- en uitgeverslicenties met een resterende verplichting ultimo 2015 van M€ 2,0.
- Het USC-ITS en de ABD zijn verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties met een resterende verplichting ultimo 2015 van M€ 2,6.

Fiscale eenheid

- EUR Holding is samen met haar werkmaatschappijen 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. 2015	Totaal 31 dec. 2014
Garanties	41		370	411	1.770
Huur huisvesting	1.293	1.589	8.275	11.157	6.300
Huur apparatuur	32	102	87	221	100
Softwarelicenties	26	2.439	12	2.477	1.200
Uitgeverslicenties	4	1.985	14	2.003	1.800
Investerings	2.005	32.663		34.668	15.500
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	77	16.995	208	17.280	6.300
Totaal	3.478	55.773	8.966	68.217	32.970

Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 258,3 – (2014: M€ 251,4)

	2015	Begroting 2015	2014
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	342,9	338,9	333,9
3.1.2 Overige subsidies OCW	0,1	-	0,8
3.1.3 Af: inkomensoverdrachten	-84,7	-85,0	-83,3
	258,3	253,9	251,4

De door het departement toegekende rijksbijdrage 2015 bedroeg, inclusief de uitkering voor wachtgelden, investeringen en prestatieafspraken M€ 343,5. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van BAMA-compensatie ad M€ 0,5 en uitkering kasbeperking ad M€ 0,1. Toegevoegd is een bedrag van M€ 0,1 aan doelsubsidies die als vooruitontvangen rijksbijdrage waren opgenomen. Op de rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 84,7.

Onder de rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 9,6 (2014 M€ 9,1) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 49,3 – (2014: M€ 45,4)

	2015	Begroting 2015	2014*
3.2.1 Collegegelden	49,3	47,9	45,4

* Het vergelijkend cijfer 2014 is gevolg van herrubricering aangepast (zie toelichting op 'Baten werk in opdracht van derden').

Het collegegeld laat t.o.v. 2014 een stijging zien van M€ 3,9 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€ 177,8 – (2014: M€ 167,1)

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

	2015	Begroting 2015	2014*
3.3.1 Contractonderwijs	45,0	37,1	39,9
Overige non-profit organisaties	27,7		26,1
Bedrijven en overig	25,6		17,4
Nationale overheden	17,0		17,9
Internationale organisaties;	24,0		22,8
NWO (excl. ZonMw)	25,4		30,1
3.3.2 Contract onderzoek	119,7	117,5	114,3
3.3.3 Overige	13,1	5,0	12,9
	177,8	159,6	167,1

* Het vergelijkend cijfer 2014 is als gevolg van herrubriceren aangepast voor ontvangen cursusgeld- den verantwoord onder contractonderwijs conform de definitie XBRL (Onderwijs dat buiten het kader van de reguliere onderwijswetgeving door de instelling wordt aangeboden).

In de baten uit contractonderzoek is M€ 6,8 (2014: M€ 7,6) 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€ 68,7 – (2014: M€ 76,0)

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

	2015	Begroting 2015	2014
3.4.1 Verhuur	3,5	3,0	4,6
3.4.2 Detachering personeel	5,0	1,0	1,4
3.4.3 Schenking	0,2	0,1	0,1
3.4.4 Sponsoring	0,4	0,1	0,4
3.4.5 Overige	59,6	86,3	69,5
	68,7	90,5	76,0

4.1 Personeelslasten

M€ 358,4 – (2014: M€ 363,8)

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

	2015	Begroting 2015	2014
Brutolonen en salarissen	252,1		249,6
Sociale lasten	29,6		30,9
Pensioenpremies	30,5		36,7
4.1.1 Lonen en salarissen	312,2	317,5	317,2
Dotatie personele voorzieningen ¹	5,7	15,6	6,6
Personeel niet in loondienst	25,3	16,7	22,9
Overig	16,9	15,8	18,9
4.1.2 Overige personele lasten	47,9	48,1	48,4
4.1.3 Af: uitkeringen	-1,7	-0,1	-1,8
	358,4	365,5	363,8

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting.

Hieronder is een bedrag van M€ 0,4 neg. van het Erasmus MC opgenomen.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2015	2014
WP	1.247,5	1.261,4
OBP	804,0	834,9
Sub-totaal	2.051,5	2.096,3
EUR-BV's	323,8	297,3
Personeel Erasmus MC (niet in dienst van de EUR)	2.030,1	2.081,6
Totaal	4.405,4	4.475,2

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

De presentatie van de personeelsbezetting naar inrichting van de organisatie ziet er als volgt uit:

		WP	OBP	BV's	Totaal org.ondd.	Totaal domein
Geneeskunde & Gezondheid	Erasmus MC	1.200,9	829,2		2.030,1	2.161,9
	iBMG	106,8	25,0		131,8	
Economie en Management	ESE	217,6	53,9		271,5	658,0
	RSM EU	281,9	104,6		386,5	
Recht, Cultuur en Maatschappij	ESL	216,5	62,1		278,6	721,3
	FSW incl. EUC	238,6	55,6		294,2	
	ESHCC	90,1	24,5		114,6	
	FW	28,9	5,0		33,9	
Institute of Social Studies	ISS	54,2	26,5		80,7	80,7
Centraal incl. UB	UB	1,0	66,8		67,8	783,5
	Staf	3,0	43,9		46,9	
	USC	3,8	244,7		248,5	
	SSC OOS	1,0	78,2		79,2	
	Centraal	4,1	13,2		17,3	
	BV's			323,8	323,8	
Totaal		2.448,4	1.633,2	323,8	4.405,4	4.405,4

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

M€ 29,2 – (2014: M€ 29,7)

	2015	Begroting 2015	2014
4.2.1 Immateriële vaste activa	1,1	0,2	0,9
4.2.2 Materiële vaste activa*	28,1	27,5	28,8
	29,2	27,7	29,7

* Hieronder is een bedrag van M€ 7,5 en M€ 6,5 voor afschrijving gebouwen respectievelijk apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

4.3 Huisvestingslasten

M€ 44,1 – (2014: M€ 29,7)

	2015	Begroting 2015	2014
4.3.1 Huur	4,2	15,0	5,0
4.3.2 Verzekeringen	0,2	0,2	0,2
4.3.3 Onderhoud	5,8	4,2	6,6
4.3.4 Energie en water	7,9	3,9	7,7
4.3.5 Schoonmaakkosten	5,4	3,9	5,3
4.3.6 Belastingen en heffingen	2,9	1,6	2,7
4.3.7 Dotatie voorziening:			
- milieuverplichtingen en -risico's ¹	11,7	-	-
- sloopvoorziening	0,5	-	0,4
4.3.8 Overige:			
- bewaking en beveiliging	1,6		1,3
- overig	3,9	3,0	0,5
	44,1	31,8	29,7

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 10,7 van het Erasmus MC opgenomen.

4.4 Overige lasten

M€ 106,4 – (2014: M€ 109,2)

	2015	Begroting 2015	2014
4.4.1 Administratie- en beheerskosten	0,7	0,2	0,9
4.4.2 Inventaris en apparatuur	6,5	8,6	6,3
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen ¹	0,7	-	0,1
Ge- en verbruiksgoederen	10,5		7,5
Subsidies	15,1		13,2
Reis- en verblijfskosten	5,7		5,3
Uitbestede werkzaamheden	12,2		10,8
Algemene kosten ²	39,6		46,6
Boeken, tijdschriften e.d.	5,9		5,3
Org.- en juridische adviezen	0,9		2,4
Representatiekosten	2,2		2,0
Overig	6,4		8,8
4.4.4 Overige	98,5	117,3	101,9
	106,4	126,1	109,2

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 0,9 van het Erasmus MC opgenomen.

² Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 39,6 (2014: M€ 46,6) heeft voor M€ 32,8 (2014: M€ 38,2) betrekking op uitgaven EMC.

De volgende honoraria van KPMG Accountants NV, overige KPMG-netwerk en overige accountants-organisaties 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€	KPMG Acc. NV	Ov.KPMG -netwerk	Ov.acc. organisaties	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-controlediensten	-	29,1	375,1	404,2
Totaal	462,6	41,2	402,7	906,5

Bedragen in k€	KPMG Acc. NV	Ov.KPMG -netwerk	Ov.acc. organisaties	Totaal 2014
- Onderzoek van de jaarrekening	441,1	-	11,7	452,8
- Andere controle opdrachten	134,8	-	-	134,8
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-	-
- Andere niet-controlediensten	4,5	12,5	152,7	169,7
Totaal	580,4	12,5	164,4	757,3

De EUR past de Netwerk-Plus benadering toe in bovenstaand overzicht.

5 Financiële baten en lasten

M€ 1,9 – (2014: M€ 0,2)

	2015	Begroting 2015	2014
5.1 Rentebaten	0,7	0,7	1,1
5.2 Waardeveranderingen fin.vaste activa en effecten*	1,2	-	-0,8
5.3 Rentelasten	-	-0,8	-0,1
	1,9	-0,1	0,2

* Hieronder is een bedrag van M€ 1,2 van het Erasmus MC opgenomen.

Geconsolideerde partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage
EUR Holding BV	BV	Rotterdam	100
Werkmaatschappijen van EUR Holding BV; Corporate Communication Centre (CCC) BV	BV	Rotterdam	100
Instituut voor Sales en accountmanagement (ISAM) BV	BV	Rotterdam	100
Fiscaal Economisch Instituut (FEI) BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus Academie BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) BV	BV	Rotterdam	100
RISBO Contractresearch BV	BV	Rotterdam	100
Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) BV	BV	Rotterdam	100
Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) BV	BV	Rotterdam	100
Regionale Economie, Haven- en Vervoerseconomie (RHV) BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) BV	BV	Rotterdam	100
Instituut SMO BV	BV	Den Haag	100
Erasmus Centre for Entrepreneurship BV Holland Entrepreneurship (ECE) BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus Centrum voor Zorgbestuur BV (ECZ BV)	BV	Rotterdam	100
Institute for Medical Technology Assessment (iMTA) BV	BV	Rotterdam	100
Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus Centre for Valorisation (ECV) BV	BV	Rotterdam	100
EURFlex BV	BV	Rotterdam	100
EQI BV			
RSM BV	BV	Rotterdam	100
Erasmus Sport Centrum	Stichting	Rotterdam	100
ECSP	Stichting	Rotterdam	100

Enkelvoudige balans per 31 december 2015 na resultaatbestemming

in M€	2015	2014
1. ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	6,8	7,8
1.2 Materiële vaste activa	227,4	209,7
1.3 Financiële vaste activa	40,7	39,3
Totaal vaste activa	274,9	256,8
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	-	0,1
1.5 Vorderingen	23,4	22,4
1.6 Liquide middelen	59,4	52,9
Totaal vlottende activa	82,8	75,4
Totaal activa	357,7	332,2
2. PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	248,3	235,4
2.2 Voorzieningen	26,1	23,0
2.3 Langlopende schulden	0,6	0,3
2.4 Kortlopende schulden	82,7	73,5
Totaal passiva	357,7	332,2

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015

in M€	Rekening 2015	Begroting 2015	Rekening 2014*
3. BATEN			
3.1 Rijksbijdragen	258,3	253,9	251,4
3.2 College-, cursus-, les- en examengelden	49,3	47,9	45,4
3.3 Baten werk i.o.v. derden	31,5	32,3	32,8
3.4 Overige baten	23,3	23,1	24,7
Totaal baten	362,4	357,2	354,3
4. LASTEN			
4.1 Personeelslasten	180,3	178,3	182,2
4.2 Afschrijvingen	14,5	14,4	13,3
4.3 Huisvestingslasten	18,7	18,7	16,9
4.4 Overige lasten	140,5	155,5	140,6
Totaal lasten	354,0	366,9	353,0
Saldo baten en lasten	8,4	-9,7	1,3
5. Financiële baten en lasten	0,2	-0,1	0,5
6. Resultaat deelnemingen	4,6	1,1	1,8
Resultaat	13,2	-8,7	3,6

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

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, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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 Topfunctionarissen 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 per 1 januari 2015 is € 178.000. Voor 2015 geldt voor topfunctionarissen 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€ 6,8 – (2014: M€ 7,8)

	Ontwikkelingskosten	Conc. Verg. & rechten v. Intell. Eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	0,1	6,6	2,1	8,8
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,1	-0,9	-	-1,0
Boekwaarde 1 januari 2015	-	5,7	2,1	7,8
Desinvesteringen	-0,1	-	-	-0,1
Mutatie	-	2,0	-2,0	-
Afschrijvingen	-	-1,0	-	-1,0
Afschrijving op desinvestering	0,1	-	-	0,1
Aanschafprijs	-	8,6	0,1	8,7
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-1,9	-	-1,9
Boekwaarde 31 december 2015	-	6,7	0,1	6,8

1.2 Materiële vaste activa

M€ 227,4 – (2014: M€ 209,7)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1 ^e inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	326,2	22,1	21,3	369,6
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-144,5	-15,4	-	-159,9
Boekwaarde 1 januari 2015	181,7	6,7	21,3	209,7
Investeringen	-	1,7	29,5	31,2
Desinvesteringen	-	-1,7	-	-1,7
Mutatie	23,9	1,6	-25,5	-
Afschrijvingen	-11,2	-2,2	-	-13,4
Afschrijving op desinvestering	-	1,6	-	1,6
Aanschafprijs	350,1	23,7	25,3	399,1
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-155,7	-16,0	-	-171,7
Boekwaarde 31 december 2015	194,4	7,7	25,3	227,4

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

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

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	264,5	2014	410,7	2015
Bedrijfsuitrusting en inventaris			93,0	2015
Boeken en mediacollectie			54,4	2015

1.3 Financiële vaste activa

M€ 40,7 – (2014: M€ 39,3)

	Stand per 01 jan. 2015	Invest.en verstr.leningen	Desinvest.en aflossingen	Aandeel in result.deeln.	Stand per 31 dec. 2015
1.3.1 Deeln.in groepsmaatschappijen	33,2		-2,3	4,6	35,5
1.3.2 Vord.op groepsmaatschappijen	2,1		-0,4		1,7
1.3.3 Vorderingen op OCW ¹	4,0		-0,6		3,4
1.3.4 Overige vorderingen ²		0,1			0,1
	39,3	0,1	-3,3	4,6	40,7

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. 15	Exploita-tie-saldo 2015	Omzet	Ver-klaring art. 2:403 BW ja/nee	Consoli-datie per-centage	Deelname per-centage
EUR Holding BV	BV	Rotterdam	1/2	25,2	2,5	38,3	nee	100%	100%
RSM BV	BV	Rotterdam	1/2	9,3	2,0	19,2	nee	100%	100%
Erasmus Sport Centrum	Stichting	Rotterdam	3	0,8	0,1	2,7	nee	100%	
ECSP	Stichting	Rotterdam	3	0,2	-	0,6	nee	100%	
Totaal				35,5	4,6	60,8			

* 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 werkmatschappijen te bieden (100% dochters van de EUR Holding) waarin onderwijs en onderzoek kunnen worden ondergebracht indien universitaire onderdelen daar redenen voor zien.	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.	Prof. dr. E. Waarts / Statutory Director R.K. Goins / Statutory Director Prof. dr. F.G.H. Hartman / Statutory Director
Erasmus Sport Centrum	Behartigen van gemeenschappelijke belangen van studenten van de EUR; in bijzondere gevallen ook anderen (na goedkeuring CvB) d.m.v.: Bevorderen lichamelijke vorming en sport Beheren fondsen cult./esth./soc.activiteiten	Bestuur: - Drs. Antoinette J.M. Laan / Voorzitter - Drs. Lilian I.M. Jilissen / Secretaris - Drs. John K. Poot / Penningmeester - Drs. Pieter Kuijt / Lid - Drs. Jon de Ruijter / Directeur
Stichting Erasmus Centre For Strategic Philanthropy	Vergroten van de kwaliteit, effectiviteit en transparantie van de filantropische sector in Europa en meer in het bijzonder in Nederland.	M.C. de Wilde / Directeur

Flottende activa

1.4 Voorraden

M€ 0,0 – (2014: M€ 0,1)

	2015	2014
1.4.1 Gebruiksgoederen	-	0,1

1.5 Vorderingen

M€ 23,4 – (2014: M€ 22,4)

	2015	2014
1.5.1 Debiteuren	6,6	7,7
1.5.2 OCW ¹	1,5	1,6
1.5.3 Groepsmaatschappijen	4,4	3,4
1.5.4 Waardering onderhanden werk	3,8	3,9
Vooruitbetaalde kosten	4,1	2,5
Verstreckte voorschotten	0,5	0,5
Nog te ontvangen baten	2,3	3,2
Nog te ontvangen inzake projecten	1,4	1,2
Overige	0,1	0,1
1.5.5 Overlopende activa	8,4	7,5
1.5.6 Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-1,3	-1,7
	23,4	22,4

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

¹ De vordering op OCW bestaat uit het saldo kasbeperking M€ 0,9 (2014: M€ 1,0) en BAMA-compensatie M€ 0,6 (2014: M€ 0,6)

Vorderingen op opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Nog te declareren projectkosten	2015	2014
Geactiveerde projectkosten	20,1	27,4
Gedeclareerde termijnen	-16,3	-23,5
Overlopende activa - overige	3,8	3,9

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	-1,7	-0,5
Overige mutaties	0,4	-1,2
Stand per 31 december	-1,3	-1,7

1.6 Liquide middelen

M€ 59,4 – (2014: M€ 52,9)

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

	2015	2014
1.6.1 Tegoeden op bankrekeningen	59,4	52,9

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

De EUR heeft een zogenaamde "parapluafpraak" met de huisbankier, die inhoudt dat negatieve saldi op de ene rekening worden gecompenseerd met positieve saldi op andere rekeningen. Rente wordt berekend over de som van de saldi.

2.1 Eigen vermogen

M€ 248,3 – (2014: M€ 235,4)

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en -fondsen (onderverdeeld naar publiek cq privaat).

Het verloop in het eigen vermogen is als volgt:

	Stand per 01 jan. 2015	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2015
2.1.1 Algemene reserve	90,7	-0,7	7,8	97,8
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	24,7	0,8	-	25,5
Gelden vanwege het sectoroverleg	1,7	-	0,7	2,4
Reserve vh verm.uit onroerende goederen	72,9	-	-	72,9
Investeringsreserve	2,4	-	-	2,4
Dividend RSM BV	0,4	0,4	-	0,8
Vervangingsreserves	0,6	-0,5	-	0,1
Overige ¹	8,4	2,1	-	10,5
	111,1	2,8	0,7	114,6
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)				
EUR Holding BV	24,5	-1,9	2,5	25,1
Rotterdam School of Management BV	7,6	-0,4	2,1	9,3
	32,1	-2,3	4,6	34,4
2.1.4 Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,4	-0,1	0,1	0,4
2.1.5 Andere wettelijke reserves				
EUR Holding BV	0,1	-	-	0,1
RSM BV - ontwikkelingskosten	0,1	-	-0,1	-
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	0,1	0,8
ECSP	0,2	-	-	0,2
	1,1	-	-	1,1
	235,4	-0,3	13,2	248,3

Het garantievermogen is gelijk aan het eigen vermogen.

Het totaal saldo van de kolom mutatie heeft betrekking op:

- Bijstelling vermogen Tinbergen Instituut v.w.b. het aandeel van 50% hierin door participerende partijen (VU/UVA) ad M€ 0,2.
- Overheveling van het saldo beklemming reserve OZSE en Tinbergen Instituut naar de balanspost langlopende schulden ad M€ 0,3.
- Dividenduitkering door EUR Holding BV / RSM BV aan de EUR ad M€ 2,3.

¹ Het hieronder verantwoord saldo ad M€ 10,5 bestaat uit projectreserveringen w.o. M€ 6,2 voor Erasmus University College.

2.2 Voorzieningen

M€ 26,1 – (2014: M€ 23,0)

	Personeels-voorzieningen	Voorziening verlies-latende contracten	Milieu voorziening	Sloop voorziening	Totaal
Stand per 1 januari 2015	13,0	0,1	8,3	1,6	23,0
Dotaties	7,5	-	1,2	0,5	9,2
Verandering disconteringsvoet / oprenting	0,1	-	-	-	0,1
Vrijval	-1,6	-	-0,2	-	-1,8
Onttrekkingen	-4,3	-	-0,1	-	-4,4
Stand per 31 december 2015	14,7	0,1	9,2	2,1	26,1
Kortlopende deel < 1 jaar	3,9	-	0,9	-	4,8
Langlopende deel > 1 jaar	10,8	0,1	8,3	2,1	21,3

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2015	Dotatie	Verandering disc.voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2015	Kortl.deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 jaar
Rechtspositionele maatregelen	2,1	2,4	-	-	-2,2	2,3	1,1	1,2
Reorganisatiekosten	4,1	2,8	0,1	-0,7	-1,0	5,3	1,3	4,0
Spaarverlof	3,7	0,8	-	-0,5	-0,5	3,5	0,8	2,7
Ambtsjubilea	2,3	0,4	-	-	-0,3	2,4	0,2	2,2
Ov.rechtspos. maatregelen	0,8	1,1	-	-0,4	-0,3	1,2	0,5	0,7
	13,0	7,5	0,1	-1,6	-4,3	14,7	3,9	10,8

Op langjarige personele verplichtingen (10 jaar) is een disconteringsvoet van 1,49% (2014: 1,18%) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

M€ 0,6 – (2014: M€ 0,3)

	Overige
Stand per 1 januari 2015	0,3
Mutatie	0,3
Langlopend per 31 december 2015	0,6
Looptijd > 5 jaar	0,6

Overige langlopende schulden:

- OZSE
Tot en met 2017 is de EUR penvoerder voor OZSE. Het vermogen van OZSE ad M€ 0,1 is als langlopende verplichting verantwoord onder langlopende schulden.
- Tinbergen Instituut
De langlopende verplichting opgenomen ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2015 M€ 0,5. Deze verplichting is gevormd uit 50% cumulatief resultaat Tinbergen Instituut. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen (EUR, VU, UVA) is de verdeling van overschotten en/of tekorten opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 82,7 – (2014: M€ 73,5)

	2015	2014
2.4.1 Crediteuren	9,9	7,4
2.4.2 Schulden aan groepsmaatschappijen	2,3	1,6
2.4.3 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	14,1	14,2
2.4.4 Belastingen en premies soc. verzekeringen	8,9	8,2
2.4.5 Schulden terzake van pensioenen	1,7	2,0
Vooruitontvangen college- en les gelden	20,5	17,7
Vakantiegeld en -dagen	10,7	10,0
Nog te betalen kosten	9,8	8,2
Vooruitontvangen baten	4,8	4,2
Overige	-	-
2.4.6 Overlopende passiva	45,8	40,1
	82,7	73,5

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

Verplichtingen aan opdrachtgevers uit hoofde van het verrichten van diensten:

Vooruitgedeclareerde projectkosten	2015	2014
Geactiveerde projectkosten	27,5	32,1
Gedeclareerde termijnen	-41,6	-46,3
Vooruitontvangen termijnen	-14,1	-14,2

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte verplichtingen

Garanties

- Door de EUR (ESE), UVA en VU is een gemeenschappelijke regeling m.b.t. het Tinbergen Instituut overeengekomen. Deze regeling loopt nog tot december 2017.
- In de samenwerkingsovereenkomst met SSH Utrecht is vastgelegd dat de EUR tot 31 juli 2023 voor k€ 370 garant staat voor de kosten als gevolg van leegstand huisvesting buitenlandse studenten.

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- De EUR heeft een overeenkomst met Cofely West Nederland BV m.b.t. prestatiegericht technisch onderhoud en beheer. De jaarlijkse kosten zijn k€ 1.482.
- 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€ 3,3.
- De EUR heeft zich voor M€ 0,6 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, Centrale reprovoorziening, Cateringdienstverlening, Drukwerk, Executive Personenvervoer, Huur multifunctionele printers, Intermediair Boeken,

Kantoorartikelen, Kantoormeubilair, Kopieer en printpapier, Levering van audiovisuele middelen, Levering van energie, Onderwijsroostering- en zaalplanning applicatie, Online advertising en Search Engine Optimization, Parkeermanagementsysteem, Postdiensten, Programmamanagement Campus in Ontwikkeling II, Renovatie B-gebouw, Research Information System, Servers en Storage, Student Informatiesysteem, Werkplek-apparatuur, printers en randapparatuur, Telefonie diensten en Levering netwerkcomponenten incl. dienstverlening, verbouwing, uitbreiding en herinrichting L-gebouw, Verhuizingen, Vormgeving en DTP.

- De EUR heeft ultimo 2015 voor M€ 34,7 aan investeringsverplichtingen uitstaan.

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurovereenkomsten

- De EUR is voor M€ 8,3 verplichtingen aangegaan, bestaande uit voor huisvesting M€ 8,1 en apparatuur M€ 0,2.

Licentieovereenkomsten

- De Universiteitsbibliotheek is verplichtingen aangegaan inzake software- en uitgeverlicenties met een resterende verplichting ultimo 2015 van M€ 2,0.
- Het USC-ITS en de ABD zijn verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties met een resterende verplichting ultimo 2015 van M€ 2,6.

Bedragen (x € 1.000)	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2015	Totaal 31 dec. 2014
Garanties			370	370	1.770
Huur huisvesting			8.080	8.080	6.300
Huur apparatuur	1	91	87	179	100
Softwarelicenties	26	2.439	12	2.477	1.200
Uitgeverlicenties	4	1.985	14	2.003	1.800
Investerings	2.005	32.663		34.668	15.500
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	77	16.995	208	17.280	6.300
Totaal	2.113	54.173	8.771	65.057	32.970

Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 - Rijksbijdragen

M€ 258,3 – (2014: M€ 251,4)

	2015	Begroting 2015	2014
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	342,9	338,9	333,9
3.1.2 Overige subsidies OCW	0,1	-	0,8
3.1.3 Af: inkomensoverdrachten	-84,7	-85,0	-83,3
	258,3	253,9	251,4

De door het departement toegekende rijksbijdrage 2015 bedroeg, inclusief de uitkering voor wachtgelden, investeringen en prestatieafspraken M€ 343,5. Hierop is direct in mindering gebracht een bijstelling van de vordering op OCW uit hoofde van BAMA-compensatie ad M€ 0,5 en uitkering kasbeperking ad € 0,1. Toegevoegd is een bedrag van M€ 0,1 aan doelsubsidies die als vooruitontvangen rijksbijdrage waren opgenomen. Op de rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 84,7. Onder de rijksbijdrage OCW is een bedrag ad M€ 9,6 (2014 M€ 9,1) opgenomen met betrekking tot prestatiebekostiging.

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

M€ 49,3 – (2014: M€ 45,4)

	2015	Begroting 2015	2014*
3.2.2 Collegegelden	49,3	47,9	45,4

* Het vergelijkend cijfer 2014 is gevolg van herrubricering aangepast (zie toelichting op 'Baten werk in opdracht van derden').

Het collegegeld laat t.o.v. 2014 een stijging zien van M€ 3,9 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€ 31,5 – (2014: M€ 32,8)

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

	2015	Begroting 2015	2014*
3.3.1 Contractonderwijs	8,3	7,0	6,2
Overige non-profit organisaties	2,2		3,0
Bedrijven en overig	1,7		2,6
Nationale overheden	3,5		3,6
Internationale organisaties;	4,7		5,0
NWO (excl. ZonMw)	6,8		7,3
3.3.2 Contract onderzoek	18,9	20,2	21,5
3.3.3 Overige	4,3	5,1	5,1
	31,5	32,3	32,8

* Het vergelijkend cijfer 2014 is als gevolg van herrubriceren aangepast voor ontvangen cursusgelden verantwoord onder contractonderwijs conform de definitie XBRL (Onderwijs dat buiten het kader van de reguliere onderwijswetgeving door de instelling wordt aangeboden).

In de baten uit contractonderzoek is M€ 6,8 (2014: M€ 7,6) 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€ 23,3 – (2014: M€ 24,7)

	2015	Begroting 2015	2014
3.4.1 Verhuur	5,5	5,0	5,7
3.4.2 Detachering personeel	4,8	2,2	4,0
3.4.3 Schenking	0,1	-	0,1
3.4.4 Sponsoring	0,4	0,1	0,4
3.4.5 Overige	12,5	15,8	14,5
	23,3	23,1	24,7

4.1 - Personeelkosten

M€ 180,3 – (2014: M€ 182,2)

	2015	Begroting 2015	2014
Brutolonen en salarissen	119,0		118,0
Sociale lasten	12,9		13,2
Pensioenpremies	14,9		17,7
4.1.1 Lonen en salarissen	146,8	149,9	148,9
Dotatie personele voorzieningen ¹	6,0	13,8	6,6
Personeel niet in loondienst	19,7	5,5	15,8
Overig	8,5	9,0	11,9
4.1.2 Overige personele lasten	34,2	28,3	34,3
4.1.3 Af: uitkeringen	-0,7	0,1	-1,0
	180,3	178,3	182,2

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie, vrijval en verandering in disconteringsvoet/oprenting.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2015	2014
WP	1.247,5	1.261,4
OBP	804,0	834,9
Totaal	2.051,5	2.096,3

De presentatie van de personeelsbezetting naar inrichting van de organisatie ziet er als volgt uit:

		WP	OBP	Totaal org. ondd.	Totaal domein
Geneeskunde & Gezondheid	iBMG	106,8	25,0	131,8	131,8
Economie en Management	ESE	217,6	53,9	271,5	658,0
	RSM EU	281,9	104,6	386,5	
Recht, Cultuur en Maatschappij	ESL	216,5	62,1	278,6	721,3
	FSW	238,6	55,6	294,2	
	ESHCC	90,1	24,5	114,6	
	FW	28,9	5,0	33,9	
Institute of Social Studies	ISS	54,2	26,5	80,7	80,7
Centraal incl. UB	UB	1,0	66,8	67,8	459,7
	Staf	3,0	43,9	46,9	
	USC	3,8	244,7	248,5	
	SSC OOS	1,0	78,2	79,2	
	Centraal	4,1	13,2	17,3	
Totaal		1.247,5	804,0	2.051,5	2.051,5

Overzicht Wet Normering Topinkomens

Ingevolge de Wet Normering Topinkomens 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. Het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2015 is € 178.000. Voor 2015 geldt voor topfunctionarissen binnen het WO als overgangsjaar een bezoldigingsmaximum van € 230.474.

Naam	Functie	Omvang dienstverband in FTE	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Totaal	Herkend WNT maximum
Leidinggevende topfunctie									
Mr. P.F.M. v.d. Meer Mohr	Voorz.CvB	1,00	1-01-2010		197.437	9.420	17.091	223.948	230.474
Drs. B.J.H. Straatman	Lid CvB	1,00	1-02-2010		172.491	9.420	16.601	198.512	230.474
Prof. dr. H.A.P. Pols	Rector	1,00	8-11-2013		190.752	7.997	17.123	215.872	230.474
Drs. K.F.B. Baele	Voorz.CvB	1,00	1-12-2015		14.593	785	1.405	16.783	19.575
Toezichthoudende topfunctionarissen ¹									
Ir. drs. H.N.J. Smits	Voorz.RvT		1-01-2014		15.000			15.000	34.571
Mr. F.W.H. v.d. Emster	Lid RvT		1-08-2007	1-08-2015	5.833			5.833	13.450
Dr. V.C.M. Timmerhuis	Lid RvT		1-08-2007	1-08-2015	5.833			5.833	13.450
Prof. mr. J.E.J. Prins	Lid RvT		1-06-2012		10.000			10.000	23.047
Mr. drs. P.H.J.M. Visée	Lid RvT		1-03-2014		10.000			10.000	23.047
Prof.dr.ir. C.J. van Duijn	Lid RvT		1-08-2015		4.167			4.167	9.661
J.M. van Bijsterveldt Vliegenthart	Lid RvT		1-12-2015		833			833	1.957
Gewezen topfunctionaris									
Prof. dr. H.G. Schmidt		1,00	8-11-2013	1-01-2016	161.564		11.911	173.475	230.474
Niet-topfunctionarissen ²									
	Hoogleraar	1,00	1-08-1981		166.486		15.856	182.342	178.000
	Hoogleraar	1,00	15-11-1991		164.857		17.080	181.937	178.000
	Hoogleraar ³	0,13	1-11-1992		235.545		2.083	237.628	23.140
	Decaan	1,00	1-05-1997		164.528	7.500	16.508	188.536	178.000
	HL/Decaan	1,00	1-09-1987		204.701	7.500	16.541	228.742	178.000
	Hoogleraar	1,00	1-03-1985		194.273		15.892	210.165	178.000
	Hoogleraar	1,00	1-09-2001		189.192		17.228	206.420	178.000
	Hoogleraar	1,00	1-06-2005		207.802		16.112	223.914	178.000
	Hoogleraar	1,00	1-08-2005		173.949		15.680	189.629	178.000
	Hoogleraar	0,50	1-02-2008		85.939		8.468	94.407	89.000
	HL/Decaan	1,00	1-01-2010		160.129	5.000	16.256	181.385	178.000

¹ De bezoldiging van ir. drs. H.N.J. Smits, mr. drs. P.H.J.M. Visée, prof. mr. J.E.J. Prins, prof. dr. ir. C.J. van Duijn en J.M. van Bijsterveldt-Vliegenthart worden aan Erasmus Universiteit separaat in rekening gebracht. De opgenomen bezoldiging is exclusief btw.

² Voortzetting van bestaande contracten is de oorzaak van overschrijding van de WNT-norm.

³ Vergoeding in verband met het terugbrengen aanstelling en afzien van WW / BWNU-rechten.

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

M€ 14,5 – (2014: M€ 13,3)

	2015	Begroting 2015	2014
4.2.1 Immateriële vaste activa	1,0	0,1	0,7
4.2.2 Materiële vaste activa	13,5	14,3	12,6
	14,5	14,4	13,3

4.3 Huisvestingslasten

M€ 18,7 – (2014: M€ 16,9)

	2015	Begroting 2015	2014
4.3.1 Huur	2,8	2,3	3,1
4.3.2 Verzekeringen	0,2	0,2	0,2
4.3.3 Onderhoud	3,0	4,1	3,8
4.3.4 Energie en water	3,1	3,9	2,9
4.3.5 Schoonmaakkosten	3,6	3,8	3,5
4.3.6 Belastingen en heffingen	1,8	1,5	1,5
4.3.7 Dotatie voorziening:			
- milieuverplichting en -risico's	1,0	-	-
- sloopvoorziening	0,5	-	0,4
4.3.8 Overige:			
- bewaking en beveiliging	1,6		1,4
- overig	1,1	2,9	0,1
	18,7	18,7	16,9

4.4 Overige lasten

M€ 140,5 – (2014: M€ 140,6)

	2015	Begroting 2015	2014
4.4.1 Administratie- en beheerskosten	0,3	0,2	0,4
4.4.2 Inventaris en apparatuur	6,3	5,6	6,1
Subsidies	94,6		93,5
Reis- en verblijfskosten	5,6		5,3
Uitbestede werkzaamheden	12,8		11,3
Algemene kosten	5,4		6,0
Boeken, tijdschriften e.d.	5,9		5,3
Org.- en juridische adviezen	0,9		2,4
Representatiekosten	2,2		1,9
Overig	6,5		8,4
4.4.3 Overige	133,9	149,7	134,1
	140,5	155,5	140,6

5 Financiële baten en lasten

M€ 0,2 – (2014: M€ 0,5)

	2015	Begroting 2015	2014
5.1 Rentebaten	0,2	0,2	0,5
5.2 Rentelasten	-	-0,3	-
	0,2	-0,1	0,5

6 Resultaat deelnemingen

M€ 4,6 – (2014: M€ 1,8)

	2015	Begroting 2015	2014
EUR Holding BV	2,5	1,4	1,8
Rotterdam School of Management BV	2,0	-0,3	-0,1
Erasmus Sport Centrum	0,1	-	0,1
St.Erasmus Centre For Strategic Philantrophy	-	-	-
	4,6	1,1	1,8

Rotterdam, 13 juni 2016
College van Bestuur

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

Rotterdam, 13 juni 2016
Raad van Toezicht

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

Deel III
**Overige
gegevens**

Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2015 is als volgt verdeeld:

Algemene reserve	7,8
Bestemmingsreserve (publiek)	0,7
Bestemmingsreserve (privaat)	4,6
Bestemmingsfonds (privaat)	0,1
Andere wettelijke reserves	-, -
Totaal	13,2

Voor genoemd 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van de Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Erasmus Universiteit Rotterdam op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- Voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De jaarrekening bestaat uit:

- De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015;
- Het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van 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.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van 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.

- Bij de bepaling van de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening is als benchmark de totale begrote baten (2%) gehanteerd. De daaruit volgende materialiteit is naar beneden bijgesteld naar de lagere vastgestelde materialiteit voor financiële rechtmatigheid. Op basis hiervan hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 8,3 miljoen (2014: EUR 7,8 miljoen).
- De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 8,3 miljoen (2014: EUR 7,8 miljoen), deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen (zijnde rijksbijdragen en wettelijk deel collegegelden) zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

In paragraaf 2.1.3 van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de Raad tijdens onze controle geconsta-

teerde afwijkingen boven de EUR 277 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Erasmus Universiteit Rotterdam staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Erasmus Universiteit Rotterdam. 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.

De groep bestaat uit de Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam Holding B.V., Rotterdam School of Management B.V., Stichting Erasmus Sport Centrum en Stichting Erasmus Centre For Strategic Philanthropy. Bij Erasmus Universiteit Rotterdam Holding B.V. en Rotterdam School of Management B.V. hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van de jaarrekeningen van deze entiteiten. Voor Stichting Erasmus Sport Centrum en Stichting Erasmus Centre For Strategic Philanthropy zijn beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Erasmus Universiteit Rotterdam en groeps- onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen van de Erasmus Universiteit Rotterdam die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen in het kader van de controle van de jaarrekening geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn we onder meer nagegaan dat sprake is van een door de instelling opgestelde aanbestedingskalender, contractregister en een analyse van de inkoopcontracten die ten grondslag liggen aan de daadwerkelijke bestedingen van de instelling.

De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft gedurende het boekjaar 2015 alle bestedingen over 2015 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Hierbij zijn niet-significante afwijkingen geconstateerd en vastgesteld dat geen sprake was van onrechtmatig verkregen voordelen. De instelling heeft ter voorkoming van dergelijke afwijkingen in de toekomst maatregelen getroffen.

Wij hebben door middel van deelwaarnemingen op de interne analyse en gevoerde gesprekken met de afdeling Monitoring & Reporting en inspectie van relevante documentatie:

- De aard en omvang van de afwijkingen nader onderzocht alsmede onderzoek uitgevoerd naar eventuele andere mogelijke afwijkingen;
- Nagegaan of sprake is van opzettelijke handelingen verband houdende met het verkrijgen van onrechtmatig voordeel.

Op basis van deze werkzaamheden zijn geen additionele afwijkingen geconstateerd. Voorts hebben wij vastgesteld dat communicatie heeft plaatsgevonden met het toezichthoudend orgaan.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft over 2015 EUR 177,8 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2015 sprake van (EUR 14,1 miljoen) onderhanden projecten (EUR 4,8 miljoen nog te factureren en EUR 18,9 miljoen vooruit ontvangen termijnen).

Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn we onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, de inhoudelijke en financiële voortgang van het project tussentijds wordt geanalyseerd alsmede dat voor- en nacalculaties worden uitgevoerd. De interne beheersingsmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren. Wij hebben ultimo 2015 materiële onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van inspectie van relevante documentatie getoetst dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voor zover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Daarnaast hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden

gepresenteerd onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

Waardering van de materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 232,1 miljoen (59,9% van het balanstotaal) per 31 december 2015 is belangrijk voor onze controle aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Erasmus Universiteit Rotterdam beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De Erasmus Universiteit Rotterdam maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen gebruik vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces die de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft uitgevoerd:

- Het evalueren van meerjarenprognoses op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- Het op basis van woz- en verzekeringswaardes evalueren dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- Het op basis van management rapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed hebben voorgedaan of zich zullen gaan voordoen in de nabije toekomst die een nadelig effect hebben op de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening alsmede het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur 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 fraude of fouten.

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 de regeling jaarverslaggeving onderwijs 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 Erasmus Universiteit Rotterdam.

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, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

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 fouten en fraude ontdekken.

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de bijlage bij de controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet-of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- Dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- Dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam als accountant van Erasmus Universiteit Rotterdam benoemd tot en met boekjaar 2015.

Den Haag, 13 juni 2016

KPMG Accountants N.V.

W.A. Touw 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 2015, 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 fraude of fouten, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 controle-

verklaring. 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet-of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Informatie over de rechtspersoon

Bevoegd gezag nummer	00010 – 21PE
Statutaire naam	Erasmus Universiteit Rotterdam
Statutair adres	
Straatnaam	Burgemeester Oudlaan 50
Postcode	3062 PA
Vestigingsplaats	Rotterdam
Correspondentie adres	
Postbusnummer	1738
Postcode	3000 DR
Plaats	Rotterdam
Telefoon	(010) 408 1111
Website	www.eur.nl
Contactpersoon	drs. C.M. Taia Boneco RA
Functie	Hoofd Corporate Planning & Control
Telefoon	(010) 408 1692
E-mail	taiaboneco@abd.eur.nl

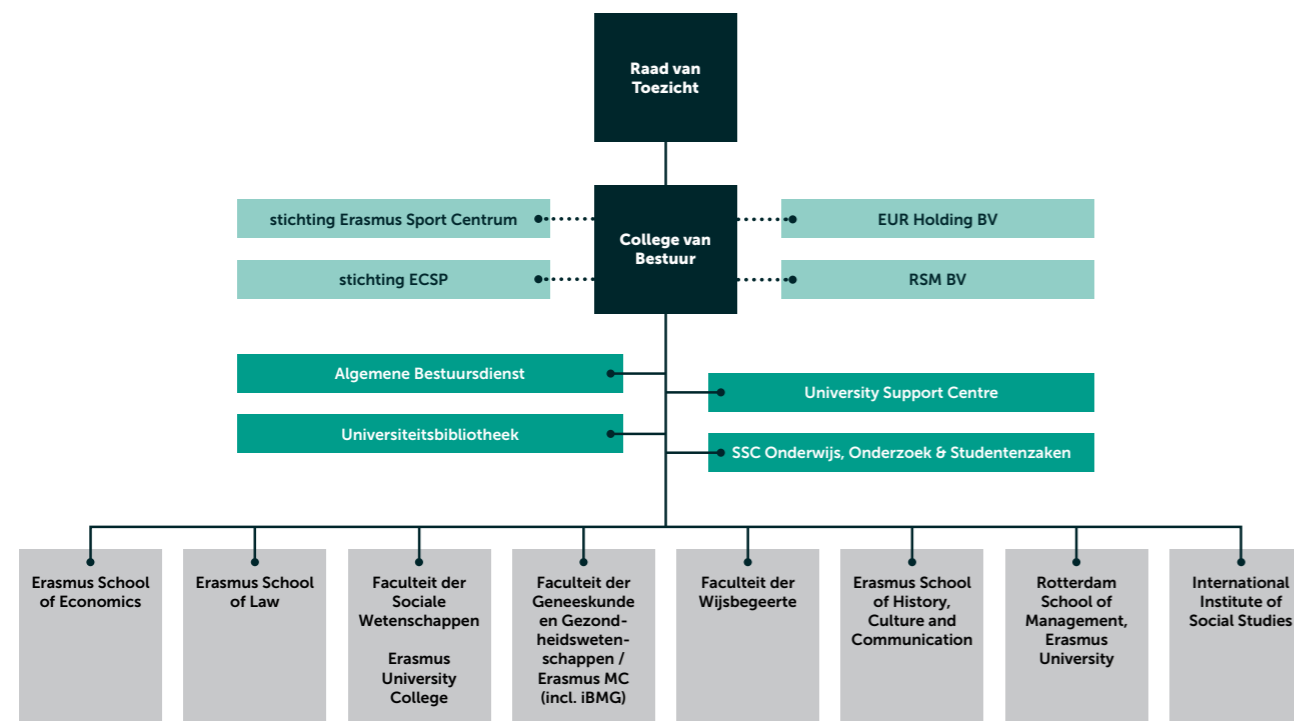


Bijlagen

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),

- oud-president-directeur Havenbedrijf Rotterdam, (1 januari 2014 – 31 december 2017)

Dr. V.C.M. Timmerhuis,

- algemeen secretaris/directeur Sociaal-Economische Raad (SER), (1 augustus 2007 – 31 mei 2015)

Mr. F.W.H. van den Emster,

- strafrechter in Rotterdam, (1 augustus 2007 – 1 augustus 2015)

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

- hoogleraar Recht en informatisering en decaan bij de Tilburg Law School van de Tilburg University, (1 juni 2012 – 31 mei 2016)

Mr. drs. P.H.J.M. Visée RA,

- voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum en directeur(-lid) bij de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen, (1 maart 2014 – 31 december 2017)

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 van het Ronald McDonald Kinderfonds, (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 CEO/Voorzitter Raad van Bestuur Jansen de Jong Groep Voorzitter bestuur Ronald McDonald Huis Sophia Rotterdam (tot 1 januari 2016) Voorzitter Centrale Plan Commissie
Prof. dr. Corien Prins	<ul style="list-style-type: none"> Lid Koninklijke Academie van Wetenschappen (KNAW) Lid Raad van Commissarissen Rabobank Tilburg e.o. Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen Lid Netherlands Academy of Technology and Innovation (ActI) Vice-voorzitter Sociaal Wetenschappelijke Raad (SWR) Bestuurslid Rathenau Instituut Lid Raad van Advies SIDN Fonds
Mr. drs. Pascal Visée RA	<ul style="list-style-type: none"> Commissaris Albron Lid Advisory Council & Senior Advisor (external) Genpact Senior Advisor (external) McKinsey & Company Commissaris en voorzitter auditcommissie Mediq Commissaris en voorzitter auditcommissie Plus Retail Bestuurslid Prins Claus Fonds Voorzitter van de Raad van Toezicht Stedelijk Museum Schiedam Directeur (-lid) Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
Dr. Véronique Timmerhuis	<ul style="list-style-type: none"> Algemeen secretaris/directeur Sociaal Economische Raad (SER) Algemeen secretaris/directeur Adviesraad Wetenschaps- en Technologiebeleid (senior) beleidsonderzoeker Instituut voor beleidsonderzoeken en -advies
Mr. Erik van den Emster	<ul style="list-style-type: none"> Lid van de raad van advies van de Juridische Faculteit Rotterdam (JFR) Raadshoor-plaatsvervanger bij het Hof Arnhem/Leewarden Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Rotterdam
Prof. dr. ir. Hans van Duijn	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Permanente Commissie Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur (NWO) Voorzitter bestuur JMBC (onderzoekschool voor stromingsleer) Voorzitter Europees Keramisch Werkcentrum Wetenschappelijk directeur Darcy Center (TU/e-UU) Kwartiermaker University College for Engineering and Innovation
Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/bestuurder Ronald McDonald Kinderfonds Voorzitter Stichting Lezen & Schrijven Lid Raad van Advies NCOI Opleidingsgroep Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Theologische Universiteit Voorzitter Midden-Delfland Vereniging



Hans Smits en
Kristel Baele

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

Mr. P.F.M. van der Meer Mohr,
voorzitter – tot 1 december 2015.

Drs. K.F.B. Baele,
voorzitter - per 1 december 2015, voor een periode van vier jaar.

Op 1 december is de voorzittershamer overgegaan van Pauline van de Meer Mohr naar Kristel Baele. De voorzitter 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 en de andere kennisinstellingen.

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 wetenschapsvoorzichting. 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 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
- Prof.dr. D. Douwes, decaan ESHCC
- Prof.dr. W.B.F. Brouwer, prodecaan iBMG
- Prof.dr. L. de Haan, rector ISS, tot 1 augustus 2015
- Prof.dr. I. Hutter, rector ISS, vanaf 1 augustus 2015

Medezeggenschap

Universiteitsraad

De Universiteitsraad is het medezeggenschapsorgaan van de EUR op universitair niveau. De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers. R. Karens Msc heeft op 1 november 2015 de voorzittershamer overgedragen aan prof.dr. C.W.A.M. van Paridon.

Personeelsgeleding tot 1 september 2015

Dr. B. Bode, M. Blok, dr.ir. L.J. Blok, dr. A.W. van Buuren, mr. M.M. van Campen, mr.dr. A.P. den Exter, prof.dr. R.C.F. von Friedeburg, dr. G.E. Helfert, J.W. Hengstmengel Msc, drs. W.M. van Sonderen-Huisman, J.C.M. van Wel.

Personeelsgeleding vanaf 1 september 2015

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

Studentgeleding tot 1 september 2015

J.S. Aelen, H. van 't Foort, E.H. van Hal, T. Heijkoop, L.M. Lawant, M.C.S. van Leeuwen, R.F.A. Pieterman, J.W. Radermacher,

C.J.T. Sinnige, T. Visser, K.M. Volders, M.M. Voormolen.

Studentgeleding per 1 september 2015

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.

Andere medezeggenschapsorganen naast de Universiteitsraad zijn faculteitsraden en dienstcommissies. De ondersteunende diensten zijn tot 15 mei vertegenwoordigd in zes dienstcommissies. De komst van het University Support Centre (USC) per 15 mei heeft geleid tot een reductie van vier dienstcommissies. Voor het USC is een tijdelijke dienstcommissie geformeerd, bestaande uit de leden van de drie opgeheven shared services centres Erasmus Facilitair Bedrijf, Informatie en Communicatie Technologie en Human Resources & Finance. De Dienstcommissies voeren overleg in de overkoepelende Gemeenschappelijke medezeggenschapscommissie en met vertegenwoordigers van de Universiteitsraad en EUROPA.

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

Het College van Bestuur heeft in het verslagjaar zeven keer deelgenomen aan een overlegvergadering van de Universiteitsraad. Voorafgaand aan iedere vergadering er overleg is tussen de voorzitter UR met de voorzitter CvB en indien nodig met de portefeuillehouder van een belangwekkend agendapunt. Daarnaast is er een keer informeel geluncht met de leden en heeft het CvB een bijdrage geleverd aan het inwerkprogramma nieuwe leden UR. Het presidium UR is tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd.

Het College van Bestuur heeft maandelijks vergaderd met de Universiteitsraad 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 Universiteitsraad zijn in bijna alle gevallen opgevolgd. Er is vanzelfsprekend ook naar de mening van de medezeggenschap geluisterd

wanneer dat niet formeel verplicht was. Daarin is geen onderscheid gemaakt tussen personeels- en studentgeleding van de Universiteitsraad. Beide geledingen hebben twaalf leden. In het verslagjaar hebben de discussie niet geleid tot formele geschillen. De Universiteitsraad heeft in het verslagjaar evenmin gedeelde adviezen of minderheidsadviezen uitgebracht. Het voorliggende jaarverslag is met de Universiteitsraad besproken. Tevens wordt in het zittingsjaar '15/'16 het Profileringsfonds in nauwe samenspraak met de Universiteitsraad doorontwikkeld.

Op basis van signalen uit de faculteiten, hebben het College en de Universiteitsraad het initiatief genomen om "Het Goede Gesprek" ook binnen de faculteiten op het gewenste niveau te brengen. Dit proces is gaande. Eind 2015 is besloten om ook opleidingscommissies in dit traject mee te nemen. Daarnaast hebben zowel de studentgeleding van de Universiteitsraad, als de portefeuillehouder in het College van Bestuur regelmatig overleg gehad met studentenorganisaties. De EUR kent een Centraal Stembureau dat dat verkiezingen voor de Universiteitsraad 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 Erasmus Universiteit Rotterdam 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.

Studenten hebben in 2015 231 beroepschriften ingediend (tegenover 255 in 2014). Dat waren voornamelijk beroepen tegen besluiten van examencommissies inzake onderwijs, tentamens en examens. Studenten en medewerkers hebben in het verslagjaar 55 bezwaarschriften ingediend (41 in 2014). Het ging vooral om besluiten van namens het CvB.

Bijlage 2. Laureaten

Eredocoraten

Op voordracht van FGG/Erasmus MC, instituut Beleid & Management Gezondheidszorg en het International Institute of Social Studies werden bij de 102de Dies Natalis op 9 november 2015 twee eredoctoraten verleend.

Professor Paul Gertler (University of California, Berkely) ontving het eredoctoraat vanwege de grote maatschappelijke relevantie van zijn onderzoek op het gebied van de economische evaluatie van de impact van de financiering van gezondheidszorg. Als erepromotoren traden op prof.dr. Eddy van Doorslaer (iBMG) en prof.dr. Arjun Bedi (ISS).

Professor John Ioannidis (Stanford School of Medicine Stanford University) behoort tot de wereldwijd meest geciteerde onderzoekers op het terrein van epidemiologisch en klinisch onderzoek. Vanwege de internationale oriëntatie van zijn baanbrekende onderzoeken werd hij genomineerd voor het eredoctoraat. Prof.dr. Myriam Hunink (FGG/Erasmus MC) was zijn erepromotor.

Onderwijs- en Onderzoeksprijs EUR

De **onderwijsprijs** ging dit verslagjaar naar dr. Meike Slot, Erasmus School of History, Culture and Communication. Haar studenten zijn zeer enthousiast over haar manier van lesgeven. Zij is actief betrokken bij Online onderwijs door het opzetten van een van de eerste MOOCs vanuit de Erasmus Universiteit.

De **onderzoeksprijs** werd in 2015 toegekend aan dr. Veerle Bergink, verbonden aan de cluster Psychiatrie van Erasmus MC. Zij heeft o.m. een NWO Rubicon beurs en een EUR Fellowship ontvangen en kreeg voor haar onderzoek naar kraambedpsychose de Ramaer medaille van de Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie.

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 2015 toegekend aan Elina Vessonien. De masterstudente aan de Faculteit der Wijsbegeerte nam bij de opening van het Academisch Jaar op 31 augustus de cheque van €4.500 in ontvangst.

Deze 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 plaats van de Prof. H.W. Lambersprijs. De cheque van €3.000 en een speciale penning ging in 2015 naar José Nederhand. Zij was volgens de jury de beste student met dubbele mastertitels (master Bestuurskunde en researchmaster Media Studies).

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

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. G.P. Paolacc	RSM
Dr. C.A. Rietveld	ESE
Dr. I.E.A. Braden	ESHCC
Dr. E.W. de Bekker-Grob	FGG/Erasmus MC
Dr. J.G. van Bommel	FGG/Erasmus MC
Dr. V. Bergink	FGG/Erasmus MC
Dr. A.D. Demirkan	FGG/Erasmus MC
Dr. M. Kavous	FGG/Erasmus MC
Dr.mr. M.M. Mokhles	FGG/Erasmus MC
Dr. M.C. Gontan Pardo	FGG/Erasmus MC
Dr. P.A. van Schouwenburg	FGG/Erasmus MC

Vidi

Vidi is 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. S. Herfst	FGG/Erasmus MC
---------------	----------------

ERC Starting Grant

Onderzoekssubsidie European Research Council die startende wetenschappers (2-7 jaar na PhD) helpt hun eigen onderzoek(sgroep) op te zetten.

Prof. dr. A. Baillon	ESE
Dr. M.A. Ikram	FGG/Erasmus MC
Dr. M. Schonewille	FGG/Erasmus MC

ERC Consolidator Grant

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

Prof.dr. S.L. Reijnders	ESHCC
-------------------------	-------

ERC Proof of Concept

Onderzoekssubsidie European Research Council die ERC-beurshouders helpt de kloof te overbruggen tussen onderzoek en commercialisatie.

Prof.dr. C.I. de Zeeuw	FGG/Erasmus MC
------------------------	----------------

EUR Fellowships

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

Dr. A. Arcuri	ESL
Dr. M. Zhou	ESE
Dr. L.P.R. Peeters	ESE
Dr. M.E. Schmidt	RSM
Dr. A.E. Attema	iBMG
Dr. L.E. Coffeng	FGG/Erasmus MC
Dr. ir. M.M. Paulides	FGG/Erasmus MC
Dr. F.S. Saber Hosnijeh	FGG/Erasmus MC
Dr. W.W.J. van de Sande	FGG/Erasmus MC
Dr. J.A. Severin	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. I. de Graaf-van de Laar	FGG/Erasmus MC
Dr. B. Groot Koerkamp	FGG/Erasmus MC
Dr. K. Kooiman	FGG/Erasmus MC
Dr. Z. Zhenyu	FGG/Erasmus MC



Bijlage 3.

Initiële en niet-initiële opleidingen

Speerpunten onderwijs en onderzoek

De EUR concentreert zich op mondiale maatschappelijke uitdagingen op het gebied van gezondheid, welvaart, bestuur en cultuur. De opleidingen binnen de EUR bevinden zich dan ook binnen deze gebieden of op het snijvlak daarvan. Per 1 september 2015 worden de volgende initiële bachelor- en masteropleidingen aangeboden.

Initiële opleidingen van de EUR per 1 september 2015

Bacheloropleiding

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 met TU Delft en Universiteit Leiden)
 B Liberal Arts and Sciences
 B Nanobiologie (joint degree met TU Delft)
 B Pedagogische Wetenschappen
 B Psychologie
 B Rechtsgeleerdheid
 B Sociologie
 B Wijsbegeerte
 B Wijsbegeerte van een Bepaald Wetenschapsgebied

Masteropleiding

M Aansprakelijkheid en verzekering
 M Accounting, Auditing and Control
 M Arbeidsrecht
 M Bedrijfsrecht
 M Business Administration
 M Business Information Management
 M Commercial Law

M Corporate Communication
 M Criminologie
 M Econometrics and Management Science
 M Economics and Business
 M Entrepreneurship & New Business Venturing
 M Filosofie (60 ECTS)
 M Filosofie (120 ECTS)
 M Finance & Investments
 M Financieel Recht
 M Fiscaal Recht
 M Fiscale Economie
 M Geneeskunde
 M Geschiedenis
 M Global Business & Stakeholder Management
 M Health Economics, Policy and Law
 M Health Sciences
 M Human Resource Management
 M International Management
 M International Public Management and Public Policy
 M Kunst- & cultuurwetenschappen
 M Management of Innovation
 M Maritime Economics and Logistics
 M Marketing Management
 M Mediastudies
 M Nanobiology (joint degree met Universiteit Leiden)
 M Organisational Change & Consulting
 M Pedagogy and Education
 M Psychology
 M Public Administration
 M Recht van de Gezondheidszorg
 M Rechtsgeleerdheid
 M Sociologie
 M Strategic Management
 M Supply Chain Management
 M Togamaster
 M Zorgmanagement



Onderzoeksmasteropleiding

M Clinical Research (research)
 M ERIM Master of Philosophy in Business 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 Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research)

Initiële opleidingen binnen de EUR (pre-bama-opleidingen)

Per 1 september 2011 kan alleen nog de doctoraal- en klinische fase van de opleiding Geneeskunde worden gevolgd (t/m 31 augustus 2016).

Niet-initiële masteropleidingen, in het EUR-register per 1 september 2015

Gezondheid

M Advanced Epidemiology in Clinical and Genetic Research (joint degree)
 M Health Sciences

Welvaart

M Corporate Communication
 M Executive MBA Program
 M Finance and Control
 M Global Executive One MBA
 M International MBA
 M Maritime Economics & Logistics
 M Master City Developer
 M Master Health Business Administration

Bestuur

M Arbitration and Business Law
 M Development Studies
 M European Master in Law and Economics
 M Urban Management and Development

Bijlage 4.

Technische uitleg prestatie-indicatoren & valorisatie-indicatoren

1. Excellentieonderwijs

Definitie

Het aandeel studenten in bachelor excellentie trajecten (honoursprogramma's) van het totaal aantal studenten.

Methode

Het percentage excellentieonderwijs is berekend door het aantal studenten in bachelor honoustrajecten in 2015 (teller) te delen door het aantal bachelorherinschrijvers van cohort 2010 (noemer). Onder volgt een verdere specifieke van a) de teller en b) de noemer. In de tabel zijn de resultaten weergegeven voor zowel de cohortmeting met schakelstudenten als zonder schakelstudenten.

Teller

Als teller zijn de studenten geteld die in 2015 aan een bachelor honours traject hebben deelgenomen, dat voldeed aan de door het Expert Panel van het Sirius Programma gestelde criteria voor excellentietrajecten en/of voldeed aan de op pagina 23 in het profileringsdocument gegeven omschrijving, te weten:

- Een minimale belasting vergelijkbaar met 15 EC;
- Selectie van studenten op basis van EUR-profiel;
- Speelt in op (actuele) maatschappelijke vraagstukken en problemen;
- Stimuleert ondernemendheid, creativiteit en leiderschap van studenten, bijvoorbeeld door ruimte voor eigen vormgeving/inkleuring van het programma;
- Toetst de geformuleerde eindtermen.

De trajecten die hiervoor kwalificeren zijn: Erasmus Honours Programme; Erasmus Honours Law College; Honours Class IBMG; Honours Programma FSW; Honours Programme IBCOM; Honours Programma Geschiedenis;

Honours Programme ACW; Honours Class Erasmus MC; Leadership & Honours Programme EUC; Honours class FW / LDE Innovation LAB; ESE Honours Class; RSM Honours Programme

Noemer

Voor het berekenen van het cohort (noemer) is cohort_WO_CSV (opgesteld door de VSNU) gebruikt. Op de oorspronkelijke query heeft een correctie plaatsgevonden voor schakelstudenten (die aan de EUR eveneens als bachelorstudenten worden ingeschreven). Voor deze correctie is bepaald welke schakelstudenten in 2010 stonden ingeschreven en in 2011 zich hadden heringeschreven binnen de Erasmus Universiteit. Deze laatste zijn uit het cohort (noemer) gehaald.

Databron

De databron is het cohortbestand cohort_WO_CSV, opgesteld door de VSNU. Dit bestand is ingelezen in een Access database met als naam 'Cohort_WO_EUR'.

Voor het cohortoverzicht inclusief schakelaars worden de filters toegepast:

- Inschrijvingsjaar (waarmee het cohortjaar bedoeld wordt) is beperkt tot 2010.
- Het veld Her1 (herinschrijving 1, de situatie in het collegejaar volgend op het cohortjaar) wordt beperkt tot de waardes '1' tot '5' en daarmee beperkt tot de herinschrijvingen bij dezelfde instelling.
- De Opleidingsfase actueel kent als waarde alleen 'B' (Bachelor).
- De Opleidingsvorm is beperkt tot de waarde '1', 'voltijd'.
- De Soort Inschrijving actuele instelling heeft de waarde '1', 'Hoofdinschrijving binnen het domein actuele instelling'.

Voor het cohortoverzicht exclusief schakelaars worden de filters toegepast:

- Inschrijvingsjaar (waarmee het cohortjaar bedoeld wordt) is beperkt tot 2010.
- Het veld Her1 (herinschrijving 1, de situatie in het collegejaar volgend op het cohortjaar) wordt beperkt tot de waardes '1' en '4' en '5' en daarmee beperkt tot de herinschrijvingen bij dezelfde instelling exclusief inschrijvingen in Hogere fase binnen de instelling.
- De Opleidingsfase actueel kent als waarde alleen 'B' (Bachelor).
- De Opleidingsvorm is beperkt tot de waarde '1', 'voltijd'.
- De Soort Inschrijving actuele instelling heeft de waarde '1', 'Hoofdinschrijving binnen het domein actuele instelling'.

Uitkomst berekening

	Realisatie Teller / Noemer	Percentage realisatie 2015
Oorspronkelijke query	293/3548	8.3%
Aangepaste query *	293/3208	9.1%

In de officiële resultaatsberekening wordt het percentage van 8,3% gehanteerd.

* correctie voor schakelstudenten

2. Studiesucces: uitval

Definitie

Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

Methode

Er worden 3 filters toegepast: de opleidingsfase actueel kent de waarde alleen 'B' (Bachelor); de opleidingsvorm is beperkt tot de waarde '1', 'voltijd'; het veld 'Ejr' (eerstejaars) heeft de waarde '1', 'eerstejaars HO'.

Databron

Cohortbestand cohort_WO_EUR.csv, opgesteld door de VSNU (KUO-bestand).

3. Studiesucces: switch

Definitie

Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling.

Methode

Er worden 3 filters toegepast: De opleidingsfase actueel kent de waarde alleen 'B' (Bachelor); de opleidingsvorm is beperkt tot de waarde '1', 'voltijd'; het veld 'Ejr' (eerstejaars) heeft de waarde '1', 'eerstejaars HO'.

Databron

Cohortbestand cohort_WO_EUR.csv, opgesteld door de VSNU (KUO-bestand).

4. Studiesucces: bachelorrendement

Definitie

Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt.

Methode

Voor het rendementoverzicht worden 5 filters toegepast: het inschrijvingsjaar (waarmee cohortjaar wordt bedoeld) is beperkt van 202 tot en met 2007; het veld Her 1 (herinschrijving 1, de situatie in het collegejaar volgend op het cohortjaar) wordt beperkt tot de waarde '1', 'Herinschrijving bij dezelfde opleiding'; de opleidingsfase actueel kent als waarde alleen 'B' (Bachelor); de opleidingsvorm is beperkt tot de waarde '1', 'voltijd'; het veld 'Ejr' (eerstejaars) heeft de waarde '1', 'eerstejaars HO'.

Databron

Cohortbestand cohort_WO_EUR.csv, opgesteld door de VSNU (KUO-bestand).

5. Docentkwaliteit (BKO)

Definitie

Het aandeel docenten (ud-uhd-hl) met een basiskwalificatie onderwijs in het totaal aantal docenten (ud-uhd-hl).

Methode

Het aantal universitair (hoofd)docenten en hoogleraren die beschikken over een in het SAP systeem geregistreerde BKO-diploma dan wel vrijstelling op basis van aangetoond BKO-niveau, gedeeld door de som van de binnen de EUR aangestelde universitaire (hoofd)docenten en hoogleraren (allen uitgedrukt in aanstellingen). Belangrijkste criterium bij de bepaling of een docent in de categorie 'BKO-niveau' zit zijn de uitkomsten van de onderwijsbeoordelingen.

De score moet tenminste een 3,5 op de 5 punt-schaal zijn. Daarbij geldt aanvullend als eis dat deze score over meerdere jaren wordt behaald en verder dat voldaan wordt aan de eisen van representativiteit. Uitzondering vormen docenten die vóór 2011 reeds waren vrijgesteld: voor hen gold de onderwijsevaluatienorm nog niet.

Databron

SAP systeem

De meting heeft uitsluitend betrekking op medewerkers die aan de Erasmus Universiteit zijn aangesteld. Medewerkers van het Erasmus MC vallen onder een andere juridische entiteit. In de nulmeting zijn Erasmus MC medewerkers evenmin meegenomen. Daarbij komt dat het Erasmus MC een dermate lage gemiddelde onderwijsbelasting van haar wetenschappelijk personeel kent, dat het een ander BKO-beleid kent. Veel van de UD-UHD-HL verzorgen geen onderwijs in de opleiding geneeskunde en een groot deel van de docenten die wel lesgeven vallen niet in de doelgroep UD-UHD-HL. Alleen docenten die meer dan 50 uur ingeroosterd onderwijs verzorgen en/of coördinerende functie hebben, moeten een volledig BKO behalen. Docenten die minder uren verzorgen behalen een deel-BKO. Van de in totaal 351 medewerkers van het Erasmus MC in de doelgroep UD-UHD-HL hebben 109 een BKO, 14 een SKO en 168 een deel-BKO.

6. Onderwijsintensiteit

Definitie

Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van de bachelor.

Methode

Voor deze indicator is geteld hoeveel contacturen de voltijd bacheloropleidingen in het eerste jaar hebben. De opleidingen waar de afspraak betrekking op heeft zijn de in het CROHO genoemde voltijd bacheloropleidingen (Bachelor, voltijd, actueel). Het gemiddeld aantal contacturen is berekend door het totaal aantal contacturen per opleiding te delen door het aantal onderwijsweken, waarbij noch tentamens noch hertentamens zijn meegerekend. In de roosters vermelde college-uren zijn gerekend als klokuren. In sommige gevallen vermelden roosters daarvan afwijkende tijdstippen, bijvoorbeeld .45 of .15, om zaalwisseling tussen opeenvolgende colleges mogelijk te maken. Ook in zulke gevallen is het college-uur als een klokuur geteld.

Databron

Als bron voor de getelde uren zijn de in Sin Online gepubliceerde roosters genomen. Voor de opleiding Geneeskunde is het in het Erasmus Medisch Centrum gehanteerd roostersysteem gebruikt.

Het gaat om de volgende opleidingen:

- 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 Pedagogische Wetenschappen
- B Psychologie
- B Rechtsgeleerdheid
- B Sociologie
- B Wijsbegeerte (van een Bepaald Wetenschapsgebied)

De na de nulmeting gestarte opleidingen Liberal Arts & Sciences, Nanobiologie en Klinische Technologie zijn in de bepaling van het resultaat niet meegenomen.

Resultaat

Uit de berekening blijkt dat alle bovengenoemde opleidingen aan de minimale eis van gemiddeld 12 contacturen per week voldoen.

7. Indirecte kosten

De overheadmeting wordt gedaan in fte's als percentage van de totale fte's conform de methode zoals in het rapport 'benchmark overhead Universiteiten en Hogescholen' van Berenschot 2011. Op 31 december 2010 (de nulmeting) was het percentage 21,4% tegenover een landelijk gemiddelde van 19,9%.

De afgesproken indicator kan niet objectief herleid worden uit de HR-administratie van de instelling. In de HR-administratie worden functieprofielen vastgelegd uitgaande van de HAY-indeling. Deze indeling kent geen onderscheid naar generieke overhead, O&O-overhead en primair personeel, zoals dit in de prestatieafspraken wordt gemaakt. Voor de meting van de prestatieafspraken was daarom een aanvullende vertaalslag nodig.

De EUR heeft de generieke overhead vanaf 2010 elk jaar vastgesteld door de organisatie een opgave te laten doen van de Berenschot classificatie van het zittend personeel aan het eind van het jaar. Dit gebeurt op basis van algemene richtlijnen. Tegelijkertijd is aan elk HAY-profiel op instellingsniveau een standaard indeling toegekend gebaseerd op de gemiddelde uitkomsten over de jaren 2010 tot en met 2012, waarmee op elk moment de ontwikkeling van de overhead bepaald kan worden.

VALORISATIE INDICATOREN 2015	
A. Ondernemerschap	
Aantal studenten in ondernemerschapsvakken (minors en masters)	2358
Aantal nieuwe spin-offs (uit onderwijs of onderzoek)	3
Aantal aangevraagde patenten	14
Aantal toegekende patenten	6
Aantal lopende patenten	61
B. Post-Initieel onderwijs	
Aantal post-initiële masteropleidingen EUR	21
Aantal post-initieel onderwijsactiviteiten BV's	127
C. Externe samenwerking	
Inkomsten uit contractonderzoek en derde geldstroom in euro's per jaar	€ 99.849.217,73
Aantal lidmaatschappen officiële adviescommissies Rijksoverheid	44
D. Informeren publiek	
Aantal vermeldingen en interviews in geschreven media, online media en RTV (samengevoegd)	8798
Aantal publicaties in vaktijdschriften en annotaties	451
E. Parameters of esteem	
Aantal lidmaatschappen van KNAW, Jonge Akademie en NWO-themabesturen, STW en ZonMW besturen	29

Valorisatie indicatoren

Onderstaande tabel toont de eerste, voorlopige resultaten op de door de EUR gekozen set valorisatie-indicatoren. Tussen 2013 en 2016 is deze lijst tot stand gekomen na consultatie van een groot aantal stakeholders binnen de instelling. Bij de keuze van indicatoren zijn drie argumenten leidend geweest: A) aansluiting bij het EUR-profiel/strategie; B) aansluiting bij het profileringsdocument 'Thuis in de Wereld'; C) beschikbaarheid van data. De door de EUR geselecteerde kwalitatieve voorbeelden worden in de e-publicatie van de VSNU gepresenteerd.

Toelichting bij de gebruikte indicatoren

- De gegevens zijn deels ontleend aan instellingsbrede registratiesystemen, deels zijn ze opgevraagd bij de verschillende disciplines.
- 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 Erasmus Universiteit en het Erasmus MC samengevoegd.
- Bij de indicator **Ondernemerschapsonderwijs** is het gehele aanbod (individuele vakken, bachelors, minoren, masters) van onderwijs geteld dat zich richt op het kweken en trainen van ondernemers(chap).
- De vermelde **post-initiële masteropleidingen** betreffen zowel facultaire masters als masters in B's (bv. RSM BV). De overige post-initiële activiteiten betreffen de BV's.
- Het vermelde bedrag bij **Inkomsten uit Contractonderzoek** kan vanwege een andere definitie 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 commissie meegeteld zoals ze vermeld staan als officiële adviescolleges op de website Overheid.nl.
- Bij de indicator **Publicaties Vaktijdschriften** is het aantal vermeldt zoals opgeslagen in het onderzoeksregistratiesysteem METIS. Op het moment van verzamelen waren de gegevens over 2015 nog niet volledig ingevuld.

Bijlage 5.

Uitwisselings- overeenkomsten 2015

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, Universität 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'études 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
Universität Wien		2	J
Katholieke Universiteit Leuven	1		J
Université 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
Universität Konstanz		1	J
Universität 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 6.

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
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
DRIFT	Dutch Research Institute for Transitions
ECTS	European Credit Transfer System
ECE	Erasmus Centre for Entrepreneurship
ECV	Erasmus Centre for Valorisation
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
MOOC	Massive Open Online Course
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
OECD	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
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
WP	Wetenschappelijk personeel
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
ZON/MW	Zorgonderzoek Nederland en Medische Wetenschappen

Colofon

Algemeen verslag • Algemene Bestuursdienst / Academische Zaken
 Financieel verslag • Algemene Bestuursdienst / Corporate Planning & Control
 Productiebegeleiding • University Support Centre / Marketing & Communication

Foto's • Eric Fecken, Chris Gorzeman - Capital Images, Michelle Muus
 Ontwerp • Communicatie Team, Den Bosch
 Druk • De Bondt Grafimedia, Barendrecht

De Engelse versie is te downloaden van de EUR-website
http://www.eur.nl/english/eur/publications/annual_reports

© Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bezoekadres

Burgemeester Oudlaan 50

Postadres

Postbus 1738

3000 DR Rotterdam

annual-report@eur.nl

www.eur.nl