

Jaarverslag 2023



Universiteit
Leiden

Inhoud

Woord vooraf	5
Kerncijfers	9
Bericht van de Raad van Toezicht	11
Bericht van de Universiteitsraad	13

Deel I

Bestuursverslag 2023

Bestuursstructuur (per 1 september 2023)	18
1. Onze strategie	19
1.1 Onze belofte, kernwaarden en ambities	20
1.2 Uitvoering strategisch plan en inzet op ambities in 2023	18
1.3 Maatschappelijke trends en impact	22
1.4 Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap	24
2. Onderwijs	26
2.1 Onderwijsprofiel	26
2.2 Onderwijsaanbod	27
2.3 Onderwijsvisie	28
2.4 Studentenwelzijn	29
2.5 Studiesucces	31
2.6 Evaluatie en kwaliteitszorg	32
2.7 Onderwijsprijzen	34
2.8 Internationalisering in het onderwijs	34
2.9 Verantwoording middelen kwaliteitsafspraken	36
2.10 Verantwoording NPO-middelen onderwijs	38
3. Onderzoek	44
3.1 Onderzoeksprofiel	44
3.2 Interdisciplinaire samenwerking	45
3.3 Wetenschappelijke output in publicaties	45
3.4 Academia in Motion	47
3.5 Promoties en promovendibeleid	50
3.6 Wetenschappelijke integriteit	51
3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies	52
3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek	57
4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoording	58
4.1 Samenwerking met stad en regio Leiden	58
4.2 Campus Den Haag en samenwerking met Den Haag	62
4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland	63
4.4 Samenwerking met Zuid-Hollandse kennispartners	63
4.5 Samenwerking in Europa	66
4.6 Instituten in het buitenland	67
4.7 Samenwerking met universiteiten wereldwijd	68
4.8 Impact op de samenleving als geheel	70
4.9 Activiteiten van en voor alumni	72

5. Duurzaamheid	74
5.1 Duurzaamheid in het onderwijs	74
5.2 Duurzaamheid in het onderzoek	74
5.3 Duurzame campus	75
5.4 Biodiversiteit	78
6. Organisatie en bedrijfsvoering	79
6.1 Organisatie	79
6.2 Compliance	80
6.3 Medewerkers	83
6.4 Bezwaar, beroep en klachten	90
6.5 Diversiteit en inclusie	91
6.6 ICT	92
6.7 Huisvesting	94
6.8 Financiën	95
6.9 Continuïteitsparagraaf	98
6.10 Private activiteiten	107

Deel II Jaarrekening 2022

Geconsolideerde jaarrekening	117
Enkelvoudige jaarrekening	150

Deel III Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	172
---	-----

Deel IV Bijlagen

Bijlage A Faculteiten en onderzoeksinstituten	180
Bijlage B Opleidingenaanbod (op 31 december 2023)	181
Bijlage C Governance	183
Bijlage D Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews	188
Bijlage E Subsidies, prijzen en onderscheidingen	189
Bijlage F Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren	192
Bijlage G Oraties, afscheidscolleges en promoties	200
Bijlage H Statistieken van bezwaar en beroep	211
Bijlage I Internationale uitwisselingsovereenkomsten	212
Bijlage J Definities en bronnen van de kerncijfers	220
Bijlage K Afkortingen	223
Gegevens over de rechtspersoon	226

Woord vooraf

Met genoegen presenteren we het jaarverslag van 2023 waarin we terugkijken op de vele hoogtepunten, uitdagingen en prestaties die ons als universiteit hebben gevormd. Dit verslag belicht niet alleen onze successen, maar ook de lessen die we hebben geleerd en de stappen die we zetten om onze ambities uit het strategisch plan 2022-2027 *Vernieuwen en verbinden* waar te maken. Samen met onze gemeenschap van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers kijken we terug op een bewogen jaar van groei, innovatie, dialoog en samenwerking.

Erkennen & Waarderen en Open Science

In 2022 lanceerden wij ons programma Academia in Motion (AiM), dat van de Universiteit Leiden een open werkplek wil maken waarin ieders bijdrage wordt erkend en gewaardeerd, en waar we onze kennis ontwikkelen in verbinding met de samenleving. In november 2023 vond een universiteitsbreed en goedbezocht AiM-festival plaats. Zoals verderop in dit verslag wordt toegelicht was de bijeenkomst erop gericht ervaringen uit te wisselen en een netwerk van ambassadeurs te activeren voor de cultuurverandering die Open Science, Erkennen & Waarderen en Citizen Science betekenen. Er werden good practices gedeeld en de Citizen Science Community of Practice werd gelanceerd. Daarnaast werkte in 2023 een denktank AiM aan de ontwikkeling van een universiteitsbrede visie voor open wetenschappelijk publiceren.

In het verlengde hiervan heeft het College voor Promoties (CvP) besloten om het togaprotocol aan te passen: tijdens verdedigingen dragen alle leden van de oppositiecommissie een toga. Ook heeft het CvP besloten om per 1 september 2024 het lekenpraatje in te voeren. In 2023 is ook gediscussieerd over de verdere uitbreiding van het *ius promovendi* naar meer universitair hoofd-docenten en mogelijk ook universitair docenten. Die discussie is nog niet afgerond.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid was ook in 2023 een thema dat organisatiebreed veel aandacht kreeg. Zo werd in het kader van de bespreking van de Personeelsmonitor 2022 gesproken over ervaringen op het gebied van sociale veiligheid. Uit de Personeelsmonitor blijkt dat, terwijl de score op instellingsniveau positief is, er sterke verschillen zijn, zowel tussen eenheden, als ook tussen verschillende groepen medewerkers. Internationale medewerkers en studenten verdienen extra aandacht.

In 2023 werd de webpagina 'Sociale veiligheid' gelanceerd om medewerkers laagdrempelig in contact te brengen met de verschillende vormen van ondersteuning die de universiteit kan bieden bij een confrontatie met sociaal onveilig gedrag.

De korte workshop 'The Active Bystander' werd in 2023 elf keer aangeboden binnen de universiteit; 199 medewerkers hebben hieraan deelgenomen. De workshop leert medewerkers om ongewenst gedrag in de werkomgeving te benoemen en bespreekbaar te maken.

Voor de studentengemeenschap werd onder andere ingezet op deskundigheidsbevordering op het gebied van sociale veiligheid bij studieadviseurs en studentenpsychologen, die ook aanspreekpunten zijn voor studenten. Een goede ontwikkeling was daarnaast dat de rol van vertrouwenscontactpersonen bij studie- en studentenverenigingen ingericht is.

Werkdruk

Het welzijn van ons personeel wordt sterk beïnvloed door de ervaren werkdruk. Wij zetten ons in voor goed leiderschap, een gezonde werkcultuur en een gezonde workload voor alle medewerkers op alle niveaus. Faculteiten, eenheden en expertisecentra hebben ieder hun eigen uitwerking gegeven aan dit thema op manieren die goed binnen de eigen omgeving passen. Voorbeelden hiervan zijn 'Werkbalans in Actie' (Faculteit Geesteswetenschappen), 'Werkdruk en Werkplezier' (Faculteit Sociale Wetenschappen) en 'Together@FGGA' (Faculteit Governance and Global Affairs). Daarnaast is er een welzijnsprogramma ontwikkeld dat medewerkers ondersteunt bij de bevordering van de eigen vitaliteit en het vinden van een goede werkbalans.

De Universiteitsraad heeft het onderwerp werkdruk nadrukkelijk bestuurlijk over het voetlicht gebracht in de intensieve gesprekken rond de begroting voor 2024. Het College van Bestuur besloot in het kader van deze gesprekken een Werkdrukverlichtingsfonds in te stellen, waardoor extra financiële ruimte wordt geboden voor initiatieven die de werkdruk kunnen verlichten. Het thema werkdruk blijft een belangrijk onderwerp van gesprek met de medezeggenschap.

De werkdruk blijft onze aandacht houden en we streven ernaar de werkdruk op termijn structureel af te laten

nemen, al ontkomen we niet aan de verzwarende invloed van zaken als de nasleep van de coronapandemie, de groeiende studentenaantallen en de krappe arbeidsmarkt.

Studentenwelzijn

Ook het welzijn van onze studenten staat onder druk. In 2023 hebben wij samen met de faculteiten een visie Studentenwelzijn gelanceerd en een meerjarenplan Studentenwelzijn ontwikkeld. Uitgangspunt van de visie is dat de universiteit niet alleen ondersteuning biedt aan studenten, zodat problemen in een vroeg stadium kunnen worden geadresseerd, maar dat ze zich ook verantwoordelijk voelt voor het scheppen van een leerklimaat dat het welzijn van haar studenten bevordert. In 2023 werd tevens het landelijk kader 'Studentenwelzijn 2023-2030' gelanceerd. Hiermee slaan studentenorganisaties, hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW de handen ineen voor een beter studentenwelzijn.

Er is gezorgd voor zowel individuele als groepsgewijze ondersteuning van studenten via de studentenpsychologen en via peer support. Op verschillende locaties zijn huiskamers voor studenten gerealiseerd. Daarnaast zijn er campagnes gestart voor de preventie van seksueel ongewenst gedrag, is een toolkit ontwikkeld voor sociale veiligheid in de leeromgeving en hebben we ons aangesloten bij de landelijke campagne '1K ZIE J3' van 113 Zelfmoordpreventie.

De aanpak van middelengebruik is een voorname factor in de bevordering van het studentenwelzijn. Een belangrijke stap was daarbij de ondertekening van het Alcohol- en middelenconvenant door 33 studieverenigingen, het Leids Assessoren Overleg (LAssO) en het Studievereniging Overleg Platform (StOP). Dit convenant bevat afspraken over het aanbieden en het gebruik van alcohol om de veiligheid en gezondheid van studenten te waarborgen.

Om misstanden bij studie- en studentenorganisaties te bestrijden, heeft de universiteit ook een trainingsprogramma opgesteld voor de besturen van die organisaties. Deze trainingen en workshops ondersteunen de studentbesturen om studentenwelzijn binnen de verenigingen te bevorderen.

Op het gebied van studentenwelzijn werken wij nauw samen met diverse onderwijsinstellingen in de regio, maar ook met de GGZ, huisartsenpraktijken en welzijnsorganisaties in het sociale domein.

Diversiteit en inclusie

Sociale veiligheid en diversiteit en inclusie hangen veelal sterk samen. In 2023 werkte ons expertisebureau Diversiteit en Inclusie verder aan bewustwording en deskundigheid. Ook initieerde het expertisebureau concrete maatregelen op dit gebied. Zo werd in 2023 de genderinclusieve aanhef (bijvoorbeeld 'Geachte collega's' in plaats van voorheen 'Geachte dames en heren') in de officiële communicatie en templates ingevoerd, van contracten tot standaardnotificaties. Ook is op de webpagina's informatie toegevoegd over de toegankelijkheid en voorzieningen van de universitaire gebouwen, zoals all-gender-toiletten en stilte- en kolfruintes.

2023 was het Herdenkingsjaar Slavernijverleden. Tijdens de European Action Weeks Against Racism is stilgestaan bij micro-agressie en werden kennis en dialoog bevorderd in de vorm van een Keti Koti-tafel. In 2023 nam de Universiteit Leiden deel aan de eerste Leiden Canal Pride, waarbij wij samen met de lokale organisaties, waaronder de gemeente Leiden, lieten zien dat wij voor een open, inclusieve gemeenschap staan.

Een leven lang ontwikkelen

De Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte bij professionals, waaronder ook onze alumni, om nieuwe vaardigheden te verwerven, eerder verworven kennis te actualiseren of een geheel nieuw carrièrepad in te slaan. De universiteit doet dat op allerlei manieren, bijvoorbeeld in de vorm van privaats gefinancierd onderwijs voor deze doelgroepen, zoals cursussen en opleidingen van de Leiden Law Academy, het Centre for Professional Learning (CPL, in Den Haag) en Boerhaave Nascholing (LUMC). In 2023 hebben wij een verdere stap gezet met de oprichting van de Universiteit Leiden Academy, die ons aanbod voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) zal professionaliseren en versnellen.

Een van de belangrijkste mijlpalen is het openen van een universitaire portalwebsite, waar al het LLO-aanbod van de universiteit is samengebracht. We werkten in 2023 aan een universiteitsbreed gedragen visie op Leven Lang Ontwikkelen en het verbeteren van de technische infrastructuur hiervoor en aan het stimuleren van de ontwikkeling van nieuw interdisciplinair aanbod.

Toonaangevend en vernieuwend onderzoek

In lijn met de ambitie 'Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs' in ons strategisch plan spannen we ons de komende jaren in om bestaande disciplines op een hoog peil te houden. Daarnaast geven we ook ruimte aan interdisciplinair onderzoek in hubs met vrije experimenteeruimte. Hiervoor worden drie universiteitsbrede instrumenten uitgezet : Kiem, Groei en Bloei.

In 2023 is gestart met de pilot voor het onderdeel Kiem. Of het nu gaat om klimaatverandering, de volksgezondheid of kunstmatige intelligentie: soms floreert wetenschap vooral wanneer verschillende disciplines de handen ineenslaan. Met de nieuwe kleinschalige Kiembeurzen kunnen Leidse onderzoekers daarom samenwerkingsprojecten verkennen of opstarten met collega's van andere faculteiten. Vanuit dit fonds zijn 33 Kiembeurzen toegekend aan interdisciplinaire, interfacultaire initiatieven. Deze kleinschalige projecten ontvingen tot 10.000 euro aan 'zaaigeld' voor nieuwe, bottom-up initiatieven gericht op het stimuleren van ontmoeting en samenwerking tussen faculteiten.

In de loop van 2023 zijn de kaders voor de Groei- en Bloei-instrumenten verder uitgewerkt. Daarmee zullen vanaf 2024 ook middelgrote en grotere interdisciplinaire initiatieven gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

Aandacht voor academische vrijheid

Ons motto Praesidium Libertatis – bolwerk van vrijheid – geeft uitdrukking aan onze overtuiging dat onze universiteit alleen maar kan functioneren in vrijheid. De vraag daarbij is hoe er invulling gegeven kan worden aan het begrip 'vrijheid', en waar de grenzen zouden moeten liggen. In 2022 hebben wij een Kernteam Academische Vrijheid ingesteld, dat ons zal adviseren over de vraag wat er nodig is om academische vrijheid te waarborgen. In 2023 hebben zij een reeks dialogen voorbereid. De eerste was in november, met als onderwerp 'Zijn er vragen die op de universiteit niet gesteld mogen worden?' Deze reeks wordt voortgezet in 2024. In 2024 zal het Kernteam op basis van de opbrengst van de dialogen een advies uitbrengen.

Regionale, nationale en internationale samenwerking

In 2023 heeft de universiteit intensief op regionaal, landelijk en internationaal niveau samengewerkt.

Vermeldenswaard daarbij is onder andere onze deelname aan de Life Sciences & Health-week op het Leiden Bio Science Park met de conferentie Regeneratieve Geneeskunde Crossing Borders.

Binnen onze LDE-samenwerking met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam is veel tot stand gebracht. Een mooi voorbeeld was de lancering van de nieuwe minor Living Education Lab. Deze interdisciplinaire minor combineert de domeinen van onderwijs en digitale technologie met een belangrijke rol voor 'design thinking', waarbij de ervaringen en behoeftes van de gebruiker centraal staan. Studenten presenteerden in december 2023 de prototypes van educatieve tools die

ze maakten in de eerste tien weken van deze nieuwe minor.

Op internationaal gebied zijn wij trots op onze strategische samenwerking met de Asian Development Bank (ADB). De voorzitter van het College van Bestuur tekende in april de intentieverklaring voor deze unieke samenwerking. De ADB is de ontwikkelingsbank in Azië en de Stille Oceaan, opgericht om armoede terug te dringen en de levenskwaliteit te verbeteren. De ADB ontwikkelt zich daarnaast meer en meer tot klimaatbank. De Universiteit Leiden zal vanuit interdisciplinaire kennis gaan samenwerken met de ontwikkelingsbank op thema's zoals urbanisatie, circulaire economie, water, biodiversiteit en belastinghervorming. Zij draagt op die manier met haar kennis bij aan de grote investeringen door de ADB voor klimaat en armoedebestrijding.

Duurzaamheid

Onze opening van het academisch jaar stond in het teken van duurzaamheid. De inspirerende keynote speech werd verzorgd door Jan Willem Erisman, hoogleraar Environmental sustainability. In 2023 ontstond ook een intensieve discussie binnen en buiten de academische gemeenschap over samenwerking van de universiteiten met de fossiele industrie. Hoewel er brede overeenstemming is over klimaatverandering en de noodzaak tot aanpassingen, zijn er verschillen van mening over de manier waarop die aanpassingen tot stand moeten komen. Ook als universiteit moeten wij ons hiertoe verhouden. Wij hebben een begin gemaakt met ons beleid door in september een breed universitair debat te organiseren. De deelname aan het debat door enerzijds studenten en personeel van de universiteit en anderzijds externe stakeholders was groot.

De verkregen input uit het debat hebben we ter harte genomen. We hebben op basis hiervan gewerkt aan een statement over onze onderzoekssamenwerking met bedrijven uit de fossiele industrie. Het statement is begin 2024 gepubliceerd. Hierin is opgenomen dat wij geen nieuwe onderzoekssamenwerkingen meer aangaan met bedrijven uit de fossiele industrie die zich niet intensief en aantoonbaar inzetten voor het behalen van de doelen uit het Klimaatakkoord van Parijs. Hoewel wij met die stap nog niet iedereen hebben overtuigd, hopen wij met alle collega's hierover in een constructief gesprek te blijven.

Globale ontwikkelingen

De Universiteit Leiden zet zich in om de dialoog te stimuleren en vrede en veiligheid wereldwijd te bevorderen. Er waren in 2023 onverminderd grote zorgen over conflicten in de wereld. De twee conflicten die op onze gemeen-

schap de meeste impact hadden waren de voortgaande oorlog in Oekraïne en de ontbranding van het conflict tussen Israël en de Palestijnse gebieden. Deze ontwikkelingen hebben veel teweeggebracht bij onze academische gemeenschap.

Het was kort na de aanvallen van Hamas en Israël duidelijk dat er onder studenten en medewerkers een sterke behoefte was om met elkaar in gesprek te gaan en zorgen te delen. De universiteit heeft de organisatie van bijeenkomsten gestimuleerd en laten ondersteunen met een dossier met achtergrondinformatie (<https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/israel-palestina>). Het college heeft daarbij benadrukt dat het van groot belang is om die gesprekken op een respectvolle manier te voeren met ruimte voor verschillende meningen. Ook stelden wij een taskforce in onder leiding van Mirjam de Baar (hoogleraar Culturele geschiedenis van het christendom), die informatie ontsluit, experts benadert en vragen uit de academische gemeenschap beantwoordt. Hiermee hopen wij het gesprek in goede banen te leiden.

Financiën

Het eerste deel van dit jaarverslag is het bestuurlijk verslag en het tweede deel omvat de jaarrekening. Uit de jaarrekening kan worden opgemaakt dat de Universiteit Leiden financieel gezond en financieel weerbaar is. Het resultaat 2023 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten uit op 8,8 miljoen euro positief. Ondanks dit resultaat zijn wij in dit jaar met de eenheden in gesprek gegaan over de vraag hoe wij vanuit deze uitgangspositie mogelijke financieel uitdagender scenario's in de toekomst, onder andere door dalende studentenaantallen, kunnen ondervangen.

Dank

Zoals blijkt uit dit jaarverslag en de bovenstaande greep uit de gebeurtenissen en activiteiten was 2023 een druk en productief jaar, waar wij met tevredenheid op terugkijken. Met oprechte dankbaarheid richten wij ons tot de gehele academische gemeenschap van de Universiteit Leiden. Uw toewijding, expertise en passie hebben ons geholpen om te blijven gedijen te midden van de vele uitdagingen, spanningen en kansen. U bent de kern van onze universiteit en het kloppende hart van onze missie om kennis te vergroten en te verspreiden. Onze waardering voor uw inzet is groot en we kijken ernaar uit om samen te blijven bouwen aan een toekomst vol ontdekkingen en vooruitgang.

Prof.mr. Annetje Ottow
Voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl
Rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC
Vicevoorzitter

Kerncijfers

Alle cijfers zijn incl. Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van fte in dienst en percentage tijdelijk wp in de eerste geldstroom. Bij onderwijs betreffen de indicatoren verschillende cohorten. Voor toelichtingen en definities: zie bijlage H.

Studenten	2019	2020	2021	2022	2023
Instroom bachelor	6.105	6.565	6.653	6.323	6.313
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	19%	17%	21%	23%	23%
Instroom master	5.338	6.260	6.159	5.540	5.915
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	30%	29%	31%	34%	36%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	30.857	32.806	34.165	33.701	33.474
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	–	3,8	3,9	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	–	3,8	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2019	2020	2021	2022	2023
Bachelordiploma's	3.900	4.514	4.813	4.530	4.841
(Post)masterdiploma's	4.599	4.574	4.954	5.111	5.300
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	85%	100%	88%	84%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	12%	14%	17%	16%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	5%	3%	4%	6%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	69%	72%	70%	67%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	70%	72%	73%	72%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	72%	67%	68%	68%	69%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	84%	79%	77%	78%	74%
Onderzoek	2019	2020	2021	2022	2023
Promoties	433	447	445	450	515
Wetenschappelijke publicaties	6.438	6.325	7.088	6.741	7.075
Onderzoeksinzet in fte	2.546	2.653	2.815	2.885	2.989
Gemiddelde promotieduur	5,4	5,6	5,9	5,6	5,7
Promotierendement in 6 jaar	60%	56%	60%	50%	46%
Personeel in dienst	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.408	4.659	4.866	4.987	5.243
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.692	1.808	1.862	1.903	2.012
Waarvan promovendi	776	829	886	878	919
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	442	449	497	509	497
Waarvan overig ondersteunend en beheerspersoneel	1.447	1.512	1.573	1.653	1.758
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	33%	34%	34%	33%	35%
% Vrouwelijke hoogleraren	29%	28%	29%	31%	32%
% Tijdelijk personeel	30%	31%	31%	20%	18%
% Tijdelijk personeel in eerste geldstroom	24%	25%	26%	14%	12%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	31%	34%	34%	19%	16%
% Docenten	18%	20%	21%	22%	21%
% BKO-certificaten	89%	88%	87%	86%	88%
% Ondersteunend en beheerspersoneel	33%	32%	32%	33%	34%

Financiën (in M€)	2019	2020	2021	2022	2023
Rijksbijdrage	375	405	458	499	520
Collegegelden	71	76	70	66	91
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	58	52	56	52	55
EU (incl. ERC)	36	49	39	37	56
Andere derden (incl. contractonderwijs)	101	90	103	122	133
Overige baten	44	35	51	36	39
Totale baten	686	707	777	813	894
Lasten	690	697	754	803	893
Nettoresultaat	-4	0	26	18	9
Aandeel werk voor derden op totale baten	28%	27%	26%	26%	27%
Duurzaamheid	2019	2020	2021	2022	2023
Energieverbruik (M kWh)	91,1	87,0	94,7	85,2	81,7
Energieopwekking (M kWh)	11,6	9,2	11,3	13,0	10,5
CO ₂ -emissie (Scope 1 en Scope 2 (ton CO ₂ Bruto))	31.218	24.916	25.530	23.666	23.825

Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is het orgaan dat vanuit een onafhankelijke positie toezicht houdt op het bestuur van de universiteit. Hij volgt vanuit die rol de besluiten van het College van Bestuur (CvB) op kritische wijze. De RvT ziet erop toe dat het CvB bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen, reglementen en richtlijnen naleeft. De RvT vervult daarnaast de formele rol van werkgever van de leden van het CvB. Ook heeft de RvT een belangrijke rol als adviseur van het CvB.

De RvT kijkt met waardering terug op het bewogen jaar 2023. Wij zijn trots op de vele prestaties die zijn behaald door onze studenten en medewerkers in het afgelopen jaar. Van opmerkelijke academische successen tot baanbrekend onderzoek, uw inspanningen hebben de reputatie van onze universiteit versterkt en onze impact vergroot. Wij willen ook onze diepe waardering uitspreken voor de onvermoeibare inzet en toewijding van alle leden van onze gemeenschap. Of het nu gaat om docenten die hun passie voor onderwijs delen, medewerkers die achter de schermen werken om alles soepel te laten verlopen, of studenten die gedreven zijn om te leren en te groeien, uw bijdragen zijn van onschatbare waarde.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Met name vanwege externe ontwikkelingen is 2023 voor het bestuur van de Universiteit Leiden een uitdagend jaar geweest. Het is de RvT niet ontgaan dat het bestuur van de universiteit zich heeft te verstaan met maatschappelijke en wereldwijde ontwikkelingen. Zo werden wij bij de viering van de dies natalis op 8 februari geconfronteerd met een korte interruptie van de plechtigheden door een protestactie, waarbij werd opgeroepen om de samenwerking met de fossiele industrie te beëindigen. De 'Leidse' weg is om in gesprek te gaan en die is ook hier ingeslagen. Het siert het CvB dan ook dat de betogers werden uitgenodigd voor een gesprek. Een en ander leidde tot een universitair debat over de banden met de fossiele industrie in september.

Het gepolariseerde debat rondom de oorlog tussen Israël en Hamas heeft daarnaast ook het nodige gevergd van het CvB. De ontruiming van het Haagse Wijnhavegebouw heeft veel beroering gebracht binnen en buiten de academische gemeenschap. De RvT wil zijn waardering uitspreken voor de wijze waarop het CvB standvastig positie inneemt als voorvechter van de academische waarden, waarbij een goed geïnformeerde

open dialoog centraal staat als middel om tegenstellingen te overwinnen, en waarin geweld, haatzaaien alsmede uitsluiting geen plaats hebben. Tevens waardeert de RvT alle maatregelen die het CvB getroffen heeft om alle studenten en medewerkers van de universiteit een veilige werkplek te bieden.

Overleg met het CvB

De RvT heeft in het verslagjaar zesmaal plenair met het CvB vergaderd. Voorafgaand aan deze bijeenkomsten was er, ter voorbereiding en interne besluitvorming, steeds onderling beraad tussen de RvT-leden. Met het CvB werd onder meer gesproken over: de voortgang van het strategisch plan, de opvolging van de Personeelsmonitor 2022, sociale veiligheid, de aanpak ten aanzien van het studentenwelzijn en de Uitvoeringsagenda Duurzaamheid 2023-2026.

In de vergadering van 31 mei werd het Leids Universitair Register van Opleidingen, de bijlage van het Bestuurs- en beheersreglement waarin het geaccrediteerde onderwijsaanbod is opgenomen, door de RvT goedgekeurd.

De universitaire financiën zijn in de vaste vergadercyclus besproken. In de vergadering van 15 december 2023 keurde de RvT de universitaire begroting 2024-2028 goed. Een bijzonderheid was dat het gesprek met de medezeggenschap op dat moment nog niet was afgerond. Na intensieve gesprekken tussen de Universiteitsraad (UR) en het CvB, die zich met name toespitsten op de werkdrukproblematiek, stemde de UR op 18 december 2023 in met de hoofdlijnen van de begroting, waarna de begroting 2024-2028 kon worden vastgesteld.

De RvT voerde in zijn formele rol als werkgever van het CvB in het eerste kwartaal van 2023 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke collegeleden.

Werkzaamheden Auditcommissie

Ter voorbereiding van de bespreking in de vergaderingen van de RvT met het CvB bespreekt de Auditcommissie onderwerpen op de beleidsterreinen van universitaire financiën, de werking van de interne beheersings- en controlesystemen, vastgoed, compliance en ICT. De Auditcommissie komt jaarlijks driemaal bijeen. In mei 2023 deed zij dat ter advisering op de besluitvorming van de RvT ten aanzien van de Kadernota 2024-2028, de jaarrekening 2022, het accountantsverslag en het

jaarverslag over 2022 alsmede het Meerjareninvesteringsplan ICT. In september 2023 kwamen in de Auditcommissie het meerjarig auditplan 2023-2024 en de plannen van aanpak voor de audits op tijdelijke aanstellingen, nevenwerkzaamheden en sociale veiligheid aan de orde. In november besprak de commissie de universitaire begroting 2024-2028, en de Management Letter van de interne auditdienst en KPMG. Ook het thema cybersecurity kwam hierbij uitvoerig aan de orde. Naast de twee leden van de Auditcommissie en de vicevoorzitter van het CvB, neemt ook de voorzitter van de RvT als toehoorder deel aan deze vergaderingen.

Werkzaamheden Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek

Ter voorbereiding van de bespreking in de vergaderingen van de RvT met het CvB bespreekt de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek onderwerpen op het gebied van het kwaliteitszorgsysteem van de universiteit alsmede het beleid op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. De rector magnificus sluit aan bij de vergaderingen van deze commissie. De commissie komt eveneens driemaal per jaar bijeen. Onder meer waren de jaarverslagen onderwijs respectievelijk onderzoek van het jaar 2022, het rapport van de taskforce Beurs- en Buitenpromovendi, de stand van zaken ten aanzien van de besteding van de starters- en stimuleringsbeurzen en de consequenties van het wetsvoorstel Internationalisering in Balans onderwerp van gesprek.

De RvT spreekt zijn waardering uit voor de diesviering van 8 februari, waarbij eredoctoraten werden uitgereikt aan professor Beatrice Gründler, hoogleraar Arabische taal en literatuur aan de Freie Universität Berlin en professor Marc van Ranst, hoogleraar in de virologie aan de KU Leuven.

Samenstelling RVT

Per 31 december 2023 werd door de demissionair minister van OCW aan prof.dr. E.W. (Bert) Meijer eervol ontslag verleend als RvT-lid vanwege zijn verplichtingen in het buitenland. Wij danken hem voor zijn zeer belangrijke bijdrage aan het werk van de RvT in de jaren 2017-2023, alsmede voor zijn belangrijke rol als lid van de Commissie Sectorplannen voor de Nederlandse universiteiten. Zijn plaats in de RvT is ingenomen door prof.dr. C. (Cisca) Wijmenga. Zij neemt tevens het voorzitterschap van de Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van Meijer over. De RvT is erg ingenomen met de aanwinst van Wijmenga, die met haar rijke ervaring als topwetenschapper en als universitair bestuurder ongetwijfeld een waardevolle bijdrage zal leveren aan ons werk.

Vergaderingen van voorzitters van Nederlandse universitaire Raden van Toezicht

Onze RvT is uiteraard vertegenwoordigd in de vergaderingen van de voorzitters van de Nederlandse universitaire Raden van Toezicht, samen met de leiding van UNL en de minister van OCW, waar op landelijk niveau spelende onderwerpen, zoals internationalisering en bekostiging van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs worden besproken.

Universiteitsraad

Binnen het universitair bestuur is het functioneren van de medezeggenschap cruciaal. De RvT houdt om deze reden graag de vinger aan de pols. Tenminste tweemaal per jaar zijn er bijeenkomsten met de UR, waarbij er gesproken wordt over de relatie van de UR met het CvB en belangrijke onderwerpen die op het niveau van de medezeggenschap spelen. Daarnaast heeft de plaatsvervangend voorzitter van de RvT regelmatig informeel contact met de voorzitter van de UR.

Aanwijzing Accountantsdiensten KPMG

Zoals opgenomen in het reglement van de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden, is de Raad belast met het aanwijzen van een accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, die verslag uitbrengt aan de Raad. Medio 2023 liep het contract voor accountantsdiensten met KPMG af. Er is daarom een Europese aanbesteding gevolgd met het doel een overeenkomst te sluiten voor de komende vier jaren met een optie tot verlenging van drie jaar. Op basis van het gunningsadvies van het inkoopplatform heeft de Raad van Toezicht besloten om KPMG opnieuw aan te stellen als accountant van de Universiteit Leiden.

Na kennisneming van het accountantsverslag heeft de RvT in zijn vergadering van 31 mei 2024 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2023, goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden,

Drs. A.F. van der Touw
Voorzitter

(Zie bijlage C voor de samenstelling van de Raad van Toezicht)

Bericht van de Universiteitsraad

Medezeggenschap betekent het recht op meebeslissen. Dit houdt in dat zowel studenten als medewerkers rechten hebben om de besluitvorming over het beleid van de Universiteit Leiden te beïnvloeden. Het orgaan voor medezeggenschap op centraal niveau is de Universiteitsraad, binnen faculteiten is dit de Faculteitsraad en binnen opleidingen de Opleidingscommissie. Ook kennen de centrale diensten zogenaamde Dienstraden. Op verschillende niveaus binnen de universiteit komen studenten en personeelsleden dus op voor hun belangen. En dat is belangrijk voor de kwaliteit en het draagvlak van de besluitvorming.

De Universiteitsraad (UR) bestaat uit gekozen studenten en medewerkers. De UR heeft als taak om het College van Bestuur kritisch te volgen en door middel van advies en instemming mee te beslissen over belangrijke onderwerpen. Dit gaat veelal om onderwerpen die studenten en medewerkers direct raken, zoals onderwijskwaliteit, personeelsbeleid, nieuwe gebouwen of duurzaamheid. Raadsleden kunnen ook zelf voorstellen schrijven of onderwerpen agenderen. De bevoegdheden staan beschreven in de wet (WHW) en het Reglement voor de Universiteitsraad.

Samenstelling

Bij de verkiezingen voor de studentgeleding in 2023 werden drie nieuwe raadsleden verkozen en werd de rest herkozen. Om de nieuwe leden voor te bereiden op hun raadswerk hebben zij in september een inwerkprogramma gevolgd. De online basiscursus Medezeggenschap was ook dit jaar weer beschikbaar voor de leden van de UR en de faculteitsraden. Tevens werd er weer een succesvolle Introductiedag Medezeggenschap georganiseerd voor leden van de UR, de faculteitsraden en de dienstraden. Zij wisselden ervaringen uit, maakten kennis met het College van Bestuur en volgden een training over bevoegdheden.

Organisatie

De Universiteitsraad behandelt onderwerpen per commissie. De voorzitters van de commissies zijn voor academisch jaar 2023-2024:

- Financiën, Huisvesting & IT: Victor van der Horst
- Onderwijs & Onderzoek: Femke Spaargaren
- Personeel, Studentenzaken & Internationalisering: Ella Picavet

Speerpunten

De nieuw samengestelde UR heeft de volgende speerpunten vastgesteld voor het academisch jaar 2023-2024:

Transparante en duurzame organisatie

De Universiteitsraad streeft naar een open, heldere en duurzame universiteit. Het bestuurlijke proces dient transparant te zijn: besluiten, tijdspaden, concrete visies en nieuw beleid moeten beter gecommuniceerd worden naar belanghebbenden – op alle lagen: universiteit, faculteit en instituten. De Universiteitsraad volgt deze uitgangspunten en controleert erop. Zelf houdt de Raad voornamelijk openbare overleggen, maakt intensief gebruik van het recht eigen punten te agenderen en geeft concrete aandachtspunten en suggesties mee aan het College van Bestuur. De UR zet zich daarbij in voor duurzame bedrijfsvoering en een betere en duurzame woon-werkvergoeding. Daarnaast wil de Raad reflecteren op de samenwerking met de fossiele industrie.

Een betrokken en inclusieve gemeenschap

Betrokkenheid van de universitaire gemeenschap is van groot belang. De Universiteitsraad wil een zo groot mogelijke groep studenten en medewerkers vertegenwoordigen. De Raad onderhoudt daarom intensief contact met de faculteits- en dienstraden en andere organisaties die zich inzetten voor de belangen van medewerkers en studenten. Om het mandaat van de medezeggenschap te versterken is het van belang dat de opkomst bij de verkiezingen omhoog gaat. De raad wil duidelijk aanwezig en zichtbaar zijn in de academische gemeenschap en het belang van de medezeggenschap beter communiceren.

Diversiteit is een feit, inclusie is een actie. Iedereen moet zich binnen onze universiteit veilig en gelijkwaardig voelen. Dat vraagt om sterk en inclusief leiderschap aan de top als rolmodel. De Universiteitsraad zet zich in voor het vergroten van sociale veiligheid, de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en dringt aan op een concretere aanpak van discriminatie. De Raad streeft daarnaast naar betere integratie en het verbeteren van het welzijn van internationale medewerkers, buitenpromovendi en studenten. Het bereiken en ondersteunen van deze groepen moet tevens verbeterd worden door effectievere tweetalige informatievoorziening en het verlagen van drempels voor participatie in de medezeggenschap. De Raad vindt het belangrijk dat er ruimte is en blijft voor ontwikkeling naast je studie.

Erkennen en waarderen

Het verlagen van de werkdruk bij medewerkers en het terugdringen van de verregaande bureaucratiesering, ook voor studenten, als gevolg van digitalisering, harmonisering en centralisering is van groot belang voor de Universiteitsraad. Herwaardering van de primaire taken van de universiteit en al wat daaraan ondersteunend is heeft prioriteit. Voor de Universiteitsraad draait wetenschappelijk onderwijs om kleinschalig onderwijs op de campus. De harmonisatie van onderwijslogistieke processen hoort niet de regie op de inhoud van de opleiding te benadelen, deze blijft bij de docenten en opleiding liggen. De Raad ziet de universiteit als academische vrijplaats, waar een diversiteit aan opinies wordt verwelkomd in een open wetenschappelijk en een op onderzoek gebaseerd maatschappelijk debat, ten bate van een beter begrip van complexe onderwerpen. Het actief mogelijk maken en bevorderen van fundamenteel onderzoek is daarbij essentieel.

De Raad houdt de implementatie van Academia in Motion, waarin Erkennen & Waarderen en Open Science samenkomen, nauwlettend in de gaten en stuurt aan op een betere balans tussen onderwijs, onderzoek en bestuurlijke taken, onder andere in R&O-gesprekken, en concrete verbetering voor onderwijzende en ondersteunende medewerkers in waardering en loopbaanontwikkeling. De Raad wil ook dat er aandacht komt voor de vraag hoe kunstmatige intelligentie universiteitsbreed wordt ingezet in het onderwijs, onderzoek en de organisatie.

Medezeggenschapsjaar 2023

Naast de behandeling van de jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de Kadernota, de model-OER'en (OER: Onderwijs- en Examenreglement) en de begroting, vroegen ook andere grote dossiers de aandacht van de UR, zoals het docentenbeleid en de aanpak van de werkdruk. De UR is meegenomen in de bespreking van de inzet van de middelen kwaliteitsafspraken. Na een negatief advies van de Universiteitsraad, in februari 2023, is besloten de classroomscanners niet meer te activeren en te verwijderen uit de universitaire gebouwen.

In een verdiepingssessie hebben de UR en het College van Bestuur van gedachten gewisseld over internationalisering en de toekomstverkenning van UNL over het stelsel van hoger onderwijs in Nederland. Daarnaast heeft de UR overlegd met de Raad van Toezicht.

Terugblikkend kunnen we constateren dat de Universiteitsraad zich ook in het afgelopen jaar weer een belangrijke gesprekspartner heeft betoond.

Overzicht van onderwerpen

Tot slot volgt hier een overzicht van de instemmingsbesluiten en adviezen van de Universiteitsraad in 2023. De brieven en de verslagen van de vergaderingen zijn terug te vinden op de website: universiteit.leiden.nl/ur.

- De Universiteitsraad heeft ingestemd met deze dossiers:
- Instellingsdeel Studentenstatuut 2023-2024
- Kadernota 2024-2028
- Hoofdlijnen begroting 2024
- Model-OER'en 2024-2025 (bachelor en master)

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2023 (informeel) advies uitgebracht:

- Visie Studentenwelzijn
- Starters- en stimuleringsbeurzen
- Minorrichtlijn
- Evaluatie en vervolg personentellers
- Werkgroep docentfunctie
- Jaarafspraken
- Capaciteitsfixi, criteria en model reglement selectie en plaatsing
- MBP Huisvesting
- MIP ICT
- Personeelsmonitor 2022
- Voortgangsrapportage kwaliteitsmiddelen
- Bestuurlijke financiële rapportages
- Bestuurlijk jaarverslag 2022
- Retributiebeleid 2024-2025
- Uitvoeringsagenda en Jaarverslag Duurzaamheid 2023
- Uitvoeringsagenda Strategisch plan
- Uitvoeringsagenda Taskforce Beurs- en Buitenpromovendi
- Gezamenlijk plan van aanpak Studentenwelzijn
- Jaarverslagen Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionaris voor studenten 2022
- Jaarverslagen Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek 2022
- Jaarverslagen Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionaris voor medewerkers 2022
- Personeel in cijfers 2023
- Werkdruk
- Uitvoeringsagenda Naar een Blended University
- Retracterichtlijn
- Leidraad medezeggenschap Campus Den Haag
- Nationale Studenten Enquête 2023
- Jaarbeeld VGM 2022
- Begroting 2024-2028
- Inschrijfprotocol

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden,

Pauline Vincenten
Voorzitter

(Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad)

Deel I

Bestuursverslag 2023

Bestuursstructuur (per 1 september 2023)

Raad van Toezicht

Voorzitter: drs. A.F. van der Touw

College van Bestuur

Voorzitter: prof.mr. A.T. Ottow

Rector magnificus: prof.dr.ir. H. Bijl

Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos RC

Universiteitsraad

Voorzitter: P. Vincenten MA

Faculteiten

■ Archeologie	Decaan: prof.dr. J.C.A. Kolen
■ Geesteswetenschappen	Decaan: prof.dr. M.R. Rutgers
■ Geneeskunde*	Decaan: prof.dr. P.C.W. Hogendoorn Prof.dr. H.J. Guchelaar (a.i. vanaf 11 november 2023)
■ Governance and Global Affairs	Decaan: prof.mr.dr. E.R. Muller
■ Rechtsgeleerdheid	Decaan: prof.mr.dr.dr. W.S.R. Stoter
■ Sociale Wetenschappen	Decaan: prof.dr. P.F. Wouters
■ Wiskunde en Natuurwetenschappen	Decaan: prof.dr. J. Knoester

Interfacultaire instituten

- African Studies Centre Leiden (ASCL)
- Honours Academy (HA)
- International Institute for Asian Studies (IIAS)
- Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)

Expertisecentra/ondersteunende diensten

- Administratief Shared Service Centre (ASSC)
- ICT Shared Service Centre (ISSC)
- Knowledge Exchange Office (Luris)
- Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC)
- Studenten- en Onderwijszaken (SOZ)
- Universitair Facilitair Bedrijf (UFB)
- Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL)
- Vastgoed (VG)

Bestuursbureau

- Directie Financiën (FIN)
- Directie Human Resource Management (HRM)
- Directie Informatiemanagement (IM)
- Directie Strategie en Academische Zaken (SAZ)
- Directie Strategische Communicatie en Marketing (SCM)
- Stafbureau

* De Faculteit Geneeskunde vormt samen met het Academisch Ziekenhuis Leiden het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC)

1. Onze strategie

1.1 Onze belofte, kernwaarden en ambities

De kernboodschap van ons huidig strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027* is 'verbinden vanuit onze kracht'. We hebben destijds duidelijk gekozen voor het verder verstevigen van verbindingen, zodat we het potentieel van onze sterke wetenschapsgebieden, onze waardevolle samenwerkingsrelaties en het talent in onze universitaire gemeenschap nog beter benutten. Daarmee kunnen we onze impact voor de maatschappij en de wetenschap verder vergroten, en zo blijven we toonaangevend met ons onderzoeksgedreven onderwijs en ons hoogwaardige onderzoek. Middels dit strategisch plan zetten we tevens verdere stappen op weg naar een beter werk- en studieklimaat, gerichte talentontplooiing en een grotere organisatorische wendbaarheid.

Onze sterke kenmerken

De volgende zeven kenmerken bepalen samen de identiteit van Universiteit Leiden:

- Toonaangevend onderzoek en onderwijs vanuit een breedte aan wetenschapsgebieden
- Sterke verankering van de academische vrijheid
- Intrinsieke internationale oriëntatie
- Open, actieve en geëngageerde universitaire gemeenschap
- Universiteit in twee steden
- Uitstekende onderzoeksfaciliteiten en vermaarde collecties
- Sterke en fijnmazige kennisinfrastructuur

Onze belofte

We zijn én blijven relevant. Dankzij toonaangevend onderzoek en onderwijs rusten wij nieuwe generaties toe om in een mondiale samenleving het verschil te maken. Wij worden gedreven door willen weten, begrijpen, duiden en creëren. Samen geven wij antwoorden op de kwesties en uitdagingen van vandaag, en richten we onze blik op de grote vraagstukken van morgen. Hierbij maken we zoveel mogelijk gebruik van de diversiteit van onze wetenschappelijke disciplines, door verdere verdieping én verbreding van kennis. Kennis en waarde creëren we in continue verbinding met elkaar en met onze omgeving. Wij beschouwen iedereen, dus al onze medewerkers en studenten, als gelijkwaardige leden van onze gemeenschap. Wij hebben oog voor wat ons met elkaar verbindt, respecteren elkaar en elkaars rol, en werken intensief met elkaar samen. Wij zijn daarnaast een betrouwbaar baken in het maatschappelijke en politieke debat.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden komen voort uit ons motto *Praesidium Libertatis* (bolwerk van vrijheid) en uit onze traditionele Leidse academische identiteit en cultuur (open, vrij, respectvol, fundamenteel en breed). Met deze nieuwe kernwaarden passen we traditie toe op de moderne tijd en op de behoeften van onze universitaire gemeenschap en onze omgeving. Wie deel uitmaakt van onze universitaire gemeenschap onderschrijft de volgende vier kernwaarden:

- **Verbindend** – Onderdeel zijn van een groter geheel. Samen succesvol zijn. Luisteren, naar elkaar en naar de samenleving. Actief samenwerken en bijdragen.
- **Vernieuwend** – Op zoek naar nieuwe kennis en inzichten. Beter maken wat beter kan. Grenzen verleggen. Nieuwsgierig zijn naar elkaar en naar het onbekende.
- **Verantwoordelijk** – Voor het bevorderen van een inclusieve gemeenschap. Voor integere wetenschapsbeoefening. Voor wat we zeggen en doen, en hoe we met elkaar omgaan.
- **Vrij** – Onafhankelijk bevragen. Ruimte voor verschillende perspectieven en ideeën, voor open dialoog, voor ongebonden onderzoek.

Deze kernwaarden zijn gelijkwaardig aan elkaar en zijn in samenhang richtinggevend voor ons gedrag en handelen, voor de keuzes die we maken en de samenwerkingen die we aangaan. De kernwaarden zijn geen doelen op zich, maar ze zijn wel bepalend voor de manier waarop we met elkaar onze doelen en ambities willen bereiken. De kernwaarden zijn daarom een wezenlijk onderdeel van het voortdurende gesprek dat we met elkaar voeren. Daarbij staan we ook stil bij de vraag waar onze kernwaarden onderhoud behoeven en aandacht vragen. Ze zijn daarmee ondersteunend aan onze strategische insteek en ambities, en de beweging die daarvoor nodig is.

Onze ambities

Om verbindingen tussen disciplines, tussen universiteit en samenleving, en binnen onze universitaire gemeenschap te verstevigen, werken we deze jaren aan zes strategische ambities:

1. Ruimte voor vernieuwing
2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs
3. Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten
4. Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap
5. Meer waarde via strategische samenwerking
6. Ruim baan voor talent en ontplooiing

Ruimte voor vernieuwing

Voor het realiseren van verandering en vernieuwing is ruimte nodig. De komende jaren creëren we meer ruimte om de werkdruk hanteerbaar te maken en medewerkers meer mogelijkheden te bieden om de ambities daadwerkelijk te kunnen realiseren. We zorgen ervoor dat de kwaliteit van onze afzonderlijke wetenschapsgebieden hoog blijft, en brengen van daaruit een stevigere interdisciplinaire focus aan. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek.

Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

Onze onderwijsvisie (Learning@LeidenUniversity 2017-2023) gaat uit van onderzoekend leren, zodat studenten zich breed kunnen ontwikkelen binnen een rijke studieomgeving. We versterken onze activiteiten op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling tijdens én na de initiële studie, en stimuleren zo ontwikkeling en reflectie, een leven lang.

Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

We bouwen verder aan een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Ook zetten we verdere stappen op het gebied van welzijn van onze medewerkers en studenten. Goed samenwerken is essentieel voor het bevorderen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, het genereren van maatschappelijke impact, het aantrekken van financiering en voor onze profilering. We intensiveren onze deelname aan regionale en internationale ecosystemen, bouwen onze activiteiten in Den Haag verder uit, en versterken ons netwerk in Leiden.

Ruim baan voor talent en ontplooiing

We verbeteren de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers, met specifieke aandacht voor carrièremogelijkheden in het onderwijs.

1.2 Uitvoering strategisch plan en inzet op ambities in 2023

Twee jaar na de lancering van ons strategisch plan op 8 februari 2022 stellen we vast dat 2023 vooral een jaar was waarin het plan werd uitgewerkt. We hebben gewerkt aan tal van projecten, programma's en netwerken. Sommige processen en systemen werden vernieuwd, bestaande samenwerkingen werden bestendigd en nieuwe geïnitieerd.

Er gebeurt veel om ons heen dat impact heeft op onze organisatie en op onze koers. Er vinden grote geopolitieke ontwikkelingen plaats, die ook effect hebben op

onze eigen community. De nationale politiek is steeds vaker bereid om in te grijpen in het hoger onderwijs, zoals blijkt uit de opdracht aan de universiteiten om de internationale instroom te beperken. Ook hebben we te maken met de bestuurlijke onzekerheid die het gevolg is van de verkiezingsuitslag van 22 november 2023. Nederland gaat financieel zware tijden tegemoet en dat zal ook voor onze universiteit merkbaar worden.

We merken als organisatie de gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt. We verliezen expertise op sleutelposities en zien een aantal onvervulbare vacatures op cruciale plekken, zoals bijvoorbeeld in het ICT-domein. Deze schuivende panelen maken het nodig om kritisch te kijken naar onze strategische keuzes. Een herijking is nodig: liggen we nog wel op koers? Eind november en december hebben we ons beraden op de gevolgen die deze ontwikkelingen hebben op de keuzes die we willen maken in 2024. We willen recht blijven doen aan onze academische gemeenschap, die in meer of mindere mate de weerslag van deze ontwikkelingen merkt, of zal gaan merken. Immers, ook de resultaten van de begrotingsgesprekken en de discussies rondom werkdruk vragen van ons dat we heldere keuzes maken. Als resultaat van intensieve besprekingen met de Universiteitsraad over het onderwerp werkdruk, heeft het college in december 2023 besloten een Werkdrukverlichtingsfonds in te richten voor 2024.

In het strategisch plan hebben we ervoor gekozen om in de jaren 2022-2027 te werken aan zes strategische ambities. Hieronder geven we voor elk van deze ambities aan hoe het staat met de voortgang.

Ambitie 1: Ruimte voor vernieuwing

We willen de basis op orde brengen om ruimte te scheppen voor vernieuwing. Daartoe moeten keuzes worden gemaakt uit de veelheid aan lopende en voorgenomen programma's en projecten. Het bleek niet eenvoudig om die keuzes te maken. Daarom hebben we een adviesbureau ingeschakeld om ons daarbij te ondersteunen en te adviseren. Tegelijkertijd ontwikkelen wij een dashboard met managementinformatie dat ons helpt bij strategische planning en evaluatie.

In 2023 is ingezet op drie prioriteiten:

- Het programma Modernisering HR-processen
Dit programma heeft als doel te gaan werken met industriestandaarden. Dit genereert op drie manieren ruimte voor vernieuwing: het beheer en de ondersteuning worden eenvoudiger, wetswijzigingen worden automatisch doorgevoerd, en de efficiency in het gebruik neemt toe. Na SAP HR volgt SAP Finance.

- Het updaten van de arbeidsvoorwaarden en reiskostenvergoeding voor het personeel
- Research management tooling
Binnen het programma Leiden Research Support is begonnen met de voorbereiding en aanschaf van *research management tooling* voor onderzoeksprojecten en grants. Met behulp van deze software kunnen onderzoeksprojecten efficiënter beheerd worden, de risico's beperkt en de voorwaarden voor universiteitsbrede samenwerking verbeterd.

Ambitie 2: Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

Sterke disciplines vormen de basis van ons onderzoek. Als we erin slagen om meer verbindingen tussen de verschillende wetenschapsgebieden en meer interdisciplinaire samenwerking te realiseren kunnen we beter bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Ook zou dit meer nieuwe doorbraken in ons fundamentele onderzoek mogelijk kunnen maken. We stellen echter vast dat de manier waarop onze organisatie is ingericht onze wetenschappers onvoldoende gelegenheid biedt om gemeenschappelijke kansen en uitdagingen te zien. We gaan daarom op zoek naar de drempels die interdisciplinaire samenwerking belemmeren, en zoeken vervolgens naar oplossingen. Daarom zal de strategische inzet vanuit de universiteit zich de komende jaren richten op het stimuleren van nieuwe verbindingen tussen wetenschapsgebieden. Dat doen we met behulp van interdisciplinaire hubs in drie maten: het Kiem-, Groei- en Bloei-traject.

Ambitie 3: Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

De vernieuwing van ons onderwijs vertaalt zich in een aantal trajecten die het onderzoekend leren versterken. Onze onderwijsvisie met acht ambities geeft hier richting aan. De digitaliseringsstrategie draagt hieraan bij, maar zeker ook maatschappelijke ontwikkelingen als AI en diversiteit en inclusie. De digitaliseringsstrategie zelf is in 2021 vastgesteld, de uitvoeringsagenda volgde in 2023. Deze behelst zestien projecten, variërend van pilots met 'Bring your own device' en 'Learning analytics' tot aan het opstellen van een 'Cookbook onderwijszalen'.

Andere belangrijke ontwikkelingen in 2023 waren:

Leven Lang Ontwikkelen (LLO): Academy for professionals

We streven ernaar een LLO-aanbod te creëren dat van grote toegevoegde waarde is voor de arbeidsmarkt en de maatschappij. Dit doen wij in toenemende mate met ons eigen personeel. In 2023 vond de lancering plaats van de 'Leiden Academy for professionals', gericht op een betere

zichtbaarheid en herkenbaarheid van ons aanbod. Dit wordt gerealiseerd met behulp van een eigen beeldtaal, een gezamenlijke portal en een betere herkenbaarheid van het merk Universiteit Leiden.

De onderwijsvisie wordt herijkt

In de herijking van de universitaire onderwijsvisie worden maatschappelijke en didactische ontwikkelingen zoals AI meegenomen. Prioriteiten hierin zijn Blended learning en de ontwikkeling van vaardigheden.

De implementatie van het vaardighedenkader

In 2021 hebben we dertien vakoverstijgende vaardigheden gedefinieerd, waarvan we vinden dat iedere student deze tijdens de studie moet tegenkomen. We gebruiken deze vaardigheden ook om interculturele en internationale competenties van studenten in het onderwijs te borgen.

Ambitie 4: Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap

Deze ambitie heeft een sterk dynamisch karakter, en is daarom niet altijd concreet te maken in een nieuwe stap of een meetbaar resultaat. Voor het creëren van een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap is het belangrijk om actief de uitwisseling van ideeën te stimuleren, een levendige dialoog te organiseren en universiteitsbrede campagnes te voeren. Het doorlopende ontwikkelthema 'Diversiteit en Inclusie' bijvoorbeeld bevordert inclusief denken bij zowel medewerkers als studenten. Hiervoor ontwikkelen we handvatten die zowel kennis bevorderen als de ontwikkeling van vaardigheden stimuleren. Deze dragen bij aan meer dialoog, dieper inzicht en een meer constructieve omgang met anderen vanuit het perspectief van diversiteit. Veel aandacht ging in 2023 uit naar deze programma's:

Leiderschap

Met een 'zelfstarter', betere vindbaarheid op intranet, een filmpje en betere samenwerking met het Erkennen & Waarderen-programma is de toepasbaarheid van de ontwikkelde leiderschapsleergangen vergroot. Leiderschap wordt steeds meer een integraal onderdeel van de HR-cyclus, die loopt van de werving van een nieuwe leidinggevende, de continue dialoog tijdens diens professionele handelen tot het werken aan teamontwikkeling en verdere professionalisering van leidinggevendens.

Welzijn, verzuim en sociale veiligheid

Een goede werkbalans en een gezonde werkdruk zijn essentieel voor het welzijn van onze medewerkers. Uit de Personeelsmonitor blijkt dat de inspanningen om de werkdruk te verlagen nog weinig effect hebben gehad. We zullen meer aandacht besteden aan de wijze

waarop leiderschap wordt ingevuld, de werkcultuur, de omvang van de taak en de hoeveelheid te verrichten werk. Dit moet op termijn een structurele vermindering in werkdruk gaan opleveren en een positief effect sorteren op de sociale veiligheid. Complicerende factoren blijven de nasleep van de coronapandemie, de toenemende studentenaantallen en de krappe arbeidsmarkt. Voor 2024 heeft het College van Bestuur een werkdrukverminderingfonds ingericht.

Studentenwelzijn

De universiteit heeft samen met de faculteiten een visie Studentenvelzijn gelanceerd en een meerjarenplan Studentenvelzijn ontwikkeld.

Ambitie 5: Meer waarde via strategische samenwerking

In de afgelopen jaren hebben we stevig geïnvesteerd in onze lokale, regionale, nationale en internationale samenwerkingsverbanden. Hiermee hebben we een belangrijke basis gelegd voor onze samenwerking met maatschappelijke partners en bedrijven. Veel van onze stabiele externe samenwerkingsverbanden hebben het afgelopen jaar hun strategie vernieuwd. Dat bood ons de kans onze strategische prioriteiten hierop aan te passen. Daarnaast hebben we een nieuwe, gerichte Public Affairs-aanpak ontwikkeld. Deze is erop gericht onze strategische samenwerkingen in toenemende mate in te zetten om de positie van onze universiteit te verstevigen en versterken, zowel binnen de kennis- en innovatieagenda als in het Nederlandse onderwijsstelsel. Strategische samenwerking met externe stakeholders is een essentieel aandachtspunt.

We onderscheiden vier niveaus waarop we de samenwerking willen consolideren en verstevigen.

- Lokale plannen en ambities
 - Doorontwikkeling van onze campussen;
 - Uitvoeringsagenda Den Haag: het nieuwe Spuiboulevard wordt inhoudelijk doorontwikkeld met partners;
 - Doorontwikkeling van het Leiden Bio SciencePark met Luris en een Human Capitalagenda.
- Regionale plannen en ambities
 - Voorbereiding Uitvoeringsagenda Leiden-Delft-Erasmus;
 - Nieuwe visie en strategie van Medical Delta;
 - Versterken van samenwerking en investeringsagenda via Economic Board Zuid-Holland.
- Nationale plannen en ambities
 - Sectorplannen moeten zorgen voor strategische afstemming en landelijke keuzes op het gebied van zowel onderwijs als onderzoek;
 - Actieve participatie in het Nationaal Groeifonds.

■ Internationale plannen en ambities

- De ‘Leiden Global Engagement Policy’ is in voorbereiding; de continenten Azië, Latijns-Amerika en Afrika hebben hier prioriteit;
- In ‘Brussel’ hebben we ingezet op de profilering van onze universiteit bij de verschillende Europese instituten;
- We zijn actief lid en beïnvloeden de Europese strategische agenda’s via LERU en Coimbra;
- We vergroten de interne betrokkenheid bij het European University Network ‘Una Europa’;
- We breiden onze activiteiten met de Asian Development Bank (ADB) uit en hebben een kennispartnerschap met ADB gesloten.

Ambitie 6: Ruim baan voor talent en ontplooiing

In 2023 zijn facultaire Academia in Motion-teams opgezet zodat Erkennen & Waarderen kan worden ingebed in de nieuwe kwaliteitsbeoordeling van onderzoek en onderwijs. Vanuit HRM is ingezet op een nieuwe vorm van R&O-gesprekken, gericht op resultaten, ontwikkeling, welzijn en leiderschap. De brede uitrol hiervan is voorzien vanaf medio 2024. In 2024-2025 zal invulling worden gegeven aan loopbanen in het algemeen, en op termijn wordt ook aandacht besteed aan het verbreden van het programma naar het ondersteunend en beheerspersoneel, waarbij loopbaanmogelijkheden en het terugbrengen van het aantal tijdelijke contracten speerpunten zijn (zie ook paragraaf 3.4, pagina 49).

1.3 Maatschappelijke trends en impact

De universiteit voegt door haar kernactiviteiten direct en indirect meerwaarde toe aan een samenleving die sterk in beweging is. Het is essentieel dat de universiteit met haar onderzoek en onderwijs blijft inspelen op de veranderingen, en dat ze haar wetenschappers en studenten zoveel mogelijk de ruimte blijft geven om het beste uit zichzelf te halen en zich verder te ontwikkelen.

Deze maatschappelijke trends zijn hierbij belangrijk:

- De samenleving wordt steeds complexer, verandert snel en kijkt sterker dan voorheen naar universiteiten voor het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken zoals bijvoorbeeld klimaatverandering, migratie, veiligheid, voedselvoorziening en gezondheid. Dit vraagt om een interdisciplinaire aanpak en vernieuwende benaderingen, waarbij we intensief samenwerken met andere partijen.
- De toenemende globalisering, internationalisering en een grotere rol voor Europa stellen steeds hogere eisen aan internationale wetenschappelijke samenwerking. Dit stelt ook nieuwe eisen aan de onder-

steuning van en begeleiding bij de organisatie van het onderwijs.

- De EU speelt een steeds prominentere rol in de financiering van wetenschappelijk onderzoek. Internationale samenwerking wordt daarom steeds belangrijker.
- De snelle technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de ontwikkeling van wetenschap en onderwijs (kansen en vraagstukken op het gebied van Open Science en open access, big data, kunstmatige intelligentie en cybersecurity) en vragen veelal om hogere uitgaven voor state-of-the-art-apparatuur en -faciliteiten.
- Een landelijke toename van studenten met een multiculturele achtergrond. Deze diversiteit creëert kansen, en stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan ondersteuning en begeleiding van studenten, promovendi en medewerkers.
- Sterkere concurrentie bij de verdeling van middelen voor onderzoek. De overheid stelt andere eisen dan vroeger en zij gaat ervan uit dat universiteiten meer onderzoeksgelden in competitie binnenhalen en daarbij samenwerken met maatschappelijke partners. Het Nationaal Groeifonds is daar een voorbeeld van. Tegelijkertijd neemt de aanvraagdruk voor onderzoekssubsidies bij NWO en de EU steeds verder toe.

Daarnaast signaleren we:

- De ruimte voor het vrije, fundamentele (ongebonden) onderzoek staat in toenemende mate onder druk. Onderzoeksfinitiering wordt in toenemende mate toegewezen aan missiegedreven onderzoek. En steeds vaker moet bij subsidieaanvragen de impact expliciet gemaakt worden, terwijl juist ook het vrije onderzoek essentieel is voor de mogelijke doorbraken van morgen.
- De wetenschap en de academische vrijheid, maar ook de wetenschappers zelf worden vaker bedreigd, bijvoorbeeld op sociale media. We vinden het essentieel dat wetenschappers zich vrij (en onbedreigd) kunnen blijven uitspreken in het publieke debat.
- Door veranderde mondiale krachtsverhoudingen worden universiteiten in bijvoorbeeld Azië steeds belangrijker. Hierdoor ontstaat een toenemende (inter)nationale concurrentie om mensen en middelen. Het aantrekken van wetenschappelijk talent wordt daarmee gecompliceerder.

In een veranderende wereld met toenemende concurrentie is een krachtig profiel van groot belang. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de communicatie over zowel de (hiervoor beschreven) universitaire ambities als over de resultaten van onderzoek en onderwijs (waardecreatie).

Deze richt zich op onder meer de volgende doelgroepen:

- Huidige en aankomende studenten
- Medewerkers en alumni
- Economische partners en de industrie
- Samenwerkingspartners in onderwijs en onderzoek (zoals UNL, LERU, Una Europa en Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten (LDE))
- EU, nationale en regionale overheden
- Breed publiek, onder meer via societal outreach, bijvoorbeeld door middel van (sociale) media

In haar onderzoek kenmerkt de universiteit zich door een stevige disciplinaire basis in een breed scala van wetenschapsgebieden, een model dat kenmerkend is voor vele onderzoeksuniversiteiten wereldwijd. Vanuit deze basis verrichten onderzoekers zowel disciplinair als interdisciplinair onderzoek. In hun onderzoek en onderwijs, die nauw met elkaar zijn verweven, staan zij in nauw contact met de samenleving en laten zij zich inspireren door de wetenschappelijke en maatschappelijke vragen van de toekomst, die zij vertalen naar fundamentele en meer toegepaste onderzoeksvragen.

De vele ingewikkelde vragen waarvoor de wereld staat, vereisen van universiteiten dat ze nauwe samenwerking tussen de verschillende disciplines stimuleren en faciliteren. De Leidse universiteit stimuleert die samenwerking op verschillende manieren, bijvoorbeeld door de oprichting van interdisciplinaire centra, het vormgeven van interdisciplinaire onderwijsprogramma's, en het beschikbaar stellen van extra geld voor interfacultaire samenwerking. Zo is verdere uitvoering gegeven aan negen onderzoeksstimuleringsprogramma's, die tot stand zijn gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. Deze programma's worden voor een periode van vier jaar (2020-2024) financieel gestimuleerd uit de zogeheten vernieuwingsmiddelen. Ook in de interdisciplinaire samenwerking LDE met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) wordt flink geïnvesteerd. Een ander mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking binnen Medical Delta en internationaal in UNA Europa.

Voor elke onderzoeksuniversiteit zijn de onderzoeksinfrastructuur, de onderzoeksfaciliteiten en de wetenschappelijke collecties cruciaal. Die van de Universiteit Leiden behoren tot de beste ter wereld. Zij bepalen in hoge mate haar succes en haar wetenschappelijke en maatschappelijke impact. De Universiteit Leiden gaat extra zorgvuldig om met onderzoeksgebieden en wetenschappelijke collecties die nationaal of internationaal een unieke positie innemen.

De volgende vijf strategische ontwikkelthema's, die voortvloeien uit de maatschappelijke trends, blijven onverminderd van belang. In 2023 zijn hierin grote stappen gezet. Ze worden hieronder kort vermeld. In de hiernavolgende hoofdstukken worden de resultaten uitgebreider besproken.

Digitalisering

Mede door de coronacrisis zijn digitale toepassingen onlosmakelijk onderdeel geworden van het onderwijs- en onderzoeksproces en van het nieuwe werken. Vanuit onze Digitaliseringsstrategie Onderwijs, met bijbehorende uitvoeringsagenda, geven we verder vorm aan een *blended university* – waarbij de fysieke ontmoeting steeds het hart van ons onderwijs en onderzoek blijft vormen. In 2023 is de uitvoeringsagenda 'Naar de Blended University' vastgesteld. Deze dient als handvat voor besluitvorming en prioritering van nieuwe projecten. Uitgangspunt hier is het ondersteunen van initiatieven op dit terrein bij instituten of diensten, en een monitoring op de ontwikkeling in het algemeen.

Duurzaamheid

Onze Duurzaamheidsvisie 2030 vormt het vertrekpunt voor een nieuw uitvoeringsprogramma met doelstellingen en activiteiten voor de periode 2023-2026. De kern van deze visie is het werken aan een duurzame studeer- en werkomgeving die, zowel binnen als buiten de universitaire gemeenschap, inspireert en mobiliseert tot het (verder) realiseren van een positieve, maatschappelijke impact. In 2023 is verder gewerkt aan het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van de Universiteit Leiden door zuiniger om te gaan met grondstoffen en door het energiegebruik structureel verder terug te dringen. De universiteit levert haar grootste bijdrage aan de duurzame-ontwikkelingsdoelen door haar studenten op te leiden tot academische professionals en betrokken burgers. In 2023 is het aanbod van opleidingen en vakken bij de Universiteit Leiden waarin duurzaamheid en/of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen verder uitgebreid. In 2023 heeft de universiteit het onderzoek op het gebied van duurzame ontwikkeling verder gestroomlijnd door verschillende disciplines samen te brengen in coherente inter- en transdisciplinaire onderzoeksprogramma's. Hiermee stimuleren we onderzoek dat aansluit bij het inter- en transdisciplinaire karakter van duurzaamheid.

Diversiteit en inclusie

We willen een open gemeenschap zijn, waarin iedereen die wil bijdragen aan onze ambities en alles waarvoor de universiteit staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt. Het creëren van zo'n inclusieve gemeenschap vraagt om een integrale aanpak, die een culturomslag

met zich meebrengt in onderwijs, onderzoek, bestuur, bedrijfsvoering en leiderschap. Daarmee worden diversiteit en inclusie een vanzelfsprekend onderdeel van onze dagelijkse (werk- en studie)praktijk. Ons werkplan Diversiteit & Inclusie geeft richting aan ons universitaire D&I-beleid. In 2023 is ingezet op het verbeteren van de toegankelijkheid, op meer inclusief onderwijs en op bewustwordingstrainingen.

Internationalisering

Wetenschap stopt niet bij de landsgrenzen. Met onze internationaliseringsagenda willen we onze internationale positie op het gebied van onderwijs, onderzoek en organisatie verder uitbouwen. We leiden zowel Nederlandse als internationale studenten op tot wereldburgers, waarbij we focussen op (maatschappelijke) vraagstukken dichtbij en ver weg. De integrale visie op internationalisering is in 2023 vastgesteld. Aan de uitwerking in concrete plannen zoals onze Global Engagement Policy wordt hard gewerkt.

Campus van de toekomst

Het combineren van fysiek en online onderwijs biedt kansen voor vernieuwend onderwijs en creëert veel flexibiliteit. Daarom is het van belang dat bij de inrichting van onze werk- en onderwijsruimtes rekening wordt gehouden met nieuwe gebruikersbehoeften. In ons programma Campus voor de Toekomst komen huisvesting, het nieuwe werken, blended onderwijs en gedeelde faciliteiten voor onderzoek bij elkaar.

1.4 Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap

Introductie

In juli 2022 is het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap* door de Tweede Kamer vastgesteld. In het akkoord hebben universiteiten afspraken met het ministerie van OCW vastgelegd voor de versterking van het fundament van het stelsel, om ruimte te geven aan divers talent en om de maatschappelijke impact te vergroten. Vanuit het bestuursakkoord heeft de Universiteit Leiden in 2023 middelen ontvangen voor cybersecurity, kennisbenutting, kennisveiligheid, Matching Horizon Europe, onderwijskwaliteit, sectorplannen, sociale veiligheid en inclusie, starters- en stimuleringsbeurzen, studentenwelzijn en werkdruk.

In deze paragraaf (1.4) beschrijven wij onze inzet op het bestuursakkoord. Daar waar deze elders in dit jaarverslag is beschreven verwijzen wij naar de desbetreffende paragraaf.

Cybersecurity

Paragraaf 6.6 biedt een beschrijving van onze inzet op cybersecurity.

Kennisbenutting

Paragraaf 4.8 biedt een beschrijving van onze impact op de samenleving.

Kennisveiligheid

Paragraaf 6.2 biedt een beschrijving van onze inzet op kennisveiligheid.

Matching Horizon Europe

In het bestuursakkoord staat dat tot en met 2029 middelen beschikbaar gesteld worden voor Matching Horizon Europe – deze lopen naar verwachting op tot een bedrag van ruim drie miljoen euro per jaar voor de Universiteit Leiden. Deze middelen worden aan de faculteiten beschikbaar gesteld via de interne allocatie AEG (Allocatie Eerste Geldstroom) ten behoeve van de bekostiging van onderzoek.

Onderwijskwaliteit

De middelen kwaliteitsafspraken worden sinds 2019 conform het universitaire bestedingsplan besteed. De verantwoording van de bestedingen is opgenomen in paragraaf 2.9. Daarnaast publiceren we jaarlijks een uitgebreidere voortgangsrapportage voor de studenten en de medezeggenschap.

Sectorplannen

Paragraaf 3.7 biedt een beschrijving van de sectorplannen.

Sociale veiligheid en inclusie

Paragraaf 6.3 biedt een beschrijving van sociale veiligheid en inclusie.

Starters- en stimuleringsbeurzen/ongebonden onderzoek

Paragraaf 3.7 biedt een beschrijving van de inzet op de starters- en stimuleringsbeurzen.

Studentenwelzijn

Paragraaf 2.4 biedt een beschrijving van de universitaire inzet op studentenwelzijn.

Werkdruk

De Universiteit Leiden participeert via de UNL bij het monitoren van de ervaren werkdruk en de mate van overwerk. Inmiddels is binnen alle universiteiten geïnventariseerd welke vragen er in de periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoeken worden gesteld met betrekking tot de werkdruk. Te zijner tijd zal dit een

overkoepelend beeld opleveren over de werkdruk binnen alle universiteiten. Daartoe is ook aan alle universiteiten gevraagd een 'narratief werkdruk' aan te leveren om zicht te krijgen op de werkdruk in het verleden, en in de veranderingen over de afgelopen jaren. Dit narratief zal aangeboden worden aan de UNL, die er vervolgens een integraal beeld van zal maken (indicator J1). Voor een breder perspectief op de aanpak van werkdruk wordt verwezen naar paragraaf 6.3.

Wp-functies onder de cao Nederlandse Universiteiten-afspraken in percentage tijdelijk personeel is van 24,3 procent ultimo 2021 gedaald naar 12,3 procent ultimo 2022, en naar 9,7 procent ultimo 2023. Deze daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat aan docenten (met UFO-profiel 'docent') het perspectief op een vast dienstverband is aangeboden bij structureel werk in het onderwijs.

2. Onderwijs

2.1 Onderwijsprofiel

De onderwijsvisie Learning@LeidenUniversity geeft aan waartoe we onze studenten (willen) opleiden en welke (nieuwe) eisen dat stelt aan curriculum en leeromgeving. De Universiteit Leiden wil studenten vormen tot academische professionals en betrokken burgers, die na hun afstuderen in academische posities in de wetenschap en daarbuiten, een bijdrage kunnen leveren aan de uitdagingen waarvoor onze samenleving staat. Dat vraagt om onderwijs dat sterk onderzoeksgedreven is, actief leren bevordert, de ontwikkeling van academische en professionele vaardigheden stimuleert en ruimte biedt voor individuele keuzes. De ideale onderwijsleeromgeving van de Universiteit Leiden kenmerkt zich daarnaast door internationale en interculturele diversiteit, en biedt een omgeving die in open verbinding staat met de samenleving. Zowel wetenschappelijke als maatschappelijke uitdagingen vormen een continue voedingsbron voor het onderwijs.

Studenten werken aan hun 'future academic self'

We sluiten met ons onderwijs aan op de toekomst. We vinden het van groot belang dat onze studenten zich ontplooiën tot zelfstandige leden van de academische gemeenschap, die verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling – nu en in de toekomst – en daarin zelfstandige keuzes kunnen maken. Studenten verwerven bij ons dan ook niet alleen kennis en specifieke vaardigheden, maar we dagen hen ook uit tot (zelf)reflectie en stimuleren deelname aan extra-curriculaire activiteiten. Zo werken studenten gericht aan hun 'future academic self'. De komende jaren verankeren we deze onderwijsvernieuwing steviger in ons onderwijs, in lijn met de ambitie 'Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten' in ons strategisch plan.

Faciliteren van ontwikkeling – 'een leven lang ontwikkelen'

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van mensen vindt plaats tijdens én na de studie. De

Kerncijfers onderwijs

Studenten	2019	2020	2021	2022	2023
Instream bachelor	6.105	6.565	6.653	6.323	6.313
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	19%	17%	21%	23%	23%
Instream master	5.338	6.260	6.159	5.540	5.915
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	30%	29%	31%	34%	36%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	30.857	32.806	34.165	33.701	33.474
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	4,1	–	3,8	3,9	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	3,9	–	3,8	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2019	2020	2021	2022	2023
Bachelordiploma's	3.900	4.514	4.813	4.530	4.841
(Post)masterdiploma's	4.599	4.574	4.954	5.111	5.300
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	85%	100%	88%	84%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	15%	12%	14%	17%	16%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	5%	3%	4%	6%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	68%	69%	72%	70%	67%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	70%	72%	73%	72%	72%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	72%	67%	68%	68%	69%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	84%	79%	77%	78%	74%

* Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse (ei-p)) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie binnen de Universiteit Leiden.

Universiteit Leiden wil beter voorzien in de groeiende maatschappelijke behoefte bij professionals – ook bij onze eigen alumni – om nieuwe vaardigheden te verwerven, eerder verworven kennis te actualiseren of een geheel nieuw carrièrepad in te slaan. Dat doet de universiteit onder meer in de vorm van privaat gefinancierd onderwijs voor deze doelgroepen, zoals cursussen en opleidingen van de Leiden Law Academy, het Centre for Professional Learning (CPL, in Den Haag) en Boerhaave Nascholing (LUMC). Daarnaast verzorgt de universiteit Hoger Onderwijs voor Ouderen (HOVO) en een Studium Generale, waarmee heel uiteenlopende doelgroepen worden bereikt. Voorts biedt de universiteit (internationale) MOOCs en SPOCs aan, die ook toegankelijk zijn voor professionals. Het afgelopen jaar is de Universiteit Leiden Academy opgericht, met als doelstelling de inzet voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) door onze universiteit te professionaliseren en versnellen. Een van de belangrijkste mijlpalen is het openen van een universitaire portalwebsite, waar al het LLO-aanbod van de universiteit is samengebracht. Ook werken we aan een universiteitsbreed gedragen visie op Leven Lang Ontwikkelen, het verbeteren van de technische infrastructuur hiervoor en aan het stimuleren van de ontwikkeling van nieuw interdisciplinair aanbod.

2.2 Onderwijsaanbod

De universiteit heeft een breed aanbod met opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde, die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2023-2024 bood de universiteit 48 bacheloropleidingen aan, 71 bekostigde en 12 niet-bekostigde masteropleidingen, waarvan 5 lerarenopleidingen en 11 research-masteropleidingen. Samen met de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), in LDE-verband dus, biedt de Leidse universiteit de volgende opleidingen als joint programme aan: de bacheloropleidingen Life Science and Technology, Molecular Science and Technology, en Klinische Technologie, alsmede de masteropleidingen Industrial Ecology; Quantum Information Science and Technology en Technical Medicine. Van alle bacheloropleidingen zijn er acht volledig Engelstalig: Liberal Arts and Sciences, International Studies, Security Studies, English Language and Culture, South and Southeast Asian Studies, Urban Studies, African Studies en Nederlandkunde/Dutch Studies. Het Leiden University College The Hague (LUCTH) is een selectieve, internationale, driejarige bacheloropleiding, gevestigd in Den Haag. Een compleet overzicht van het opleidingsaanbod is opgenomen in bijlage B.

Het onderwijsaanbod is permanent in ontwikkeling. Het verder versterken van ons onderwijs is ook de komende jaren een prioriteit. Om daarin toonaangevend en vernieuwend te blijven, kunnen we niet zonder sterke disciplines. Daarnaast streven we naar uitbreiding van het interdisciplinaire onderwijsaanbod met nieuwe interdisciplinaire opleidingen en minoren. Door zowel op opleidingen als op minoren in te zetten, maken we het ook voor studenten in monodisciplinaire opleidingen mogelijk om hun kennis te verbreden. In 2023 is de richtlijn 'Keuzeruimte en minorstelsel' vastgesteld. Hierin hebben we de randvoorwaarden geformuleerd voor ons minoraanbod, met als doel dat studenten minimale beperkingen ondervinden bij het invullen van de keuzeruimte.

In 2023 zijn de eerste studenten ingestroomd in onze nieuwe bachelor Data Science and Artificial Intelligence. In deze opleiding worden de vakken Informatica en Data Science gecombineerd met vakken uit de gedragswetenschappen, waardoor we studenten goed voorbereiden op de arbeidsmarkt, die een groeiende behoefte heeft aan dit type hogeropgeleiden.

Samen met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam zijn we gestart met de educatieve master Primair onderwijs. Deze joint-degree maakt het mogelijk voor studenten uit verschillende disciplines om in te stromen in een lerarenopleiding die opleidt tot een lesbevoegdheid voor het primair onderwijs. Dankzij deze diverse instroom zal de kennisbasis van lerarenteams op basisscholen breder worden.

Samen met de TU Delft zijn we gestart met de master Quantum Information Science and Technology. TU Delft is penvoerder. Deze multidisciplinaire joint-degree bereidt studenten voor op werken in het quantum-technologisch werkveld.

Per september 2023 wordt het minoraanbod vormgegeven volgens de nieuwe richtlijn 'Keuzeruimte en minorstelsel'. Het nieuwe minorbeleid houdt onder andere in dat alle bacheloropleidingen binnen drie collegejaren 30 ECTS aan keuzeruimte moeten inroosteren in het vijfde semester. Ook is de ambitie dat minoren in de basis geen instroomeisen kennen. Hiermee wordt het voor studenten eenvoudiger om onderwijs buiten het eigen vakgebied te volgen. Het minoraanbod heeft een grote impuls gekregen door de sterke groei van het aanbod bij de Campus Den Haag. Hiermee sluit het aanbod in Den Haag beter aan bij de studentenaantallen.

	Bachelor	Master
Archeologie	1	2
Geesteswetenschappen	24	27
Geneeskunde/LUMC	3	7
Governance and Global Affairs	3	5
Rechtsgeleerdheid	4	16
Sociale Wetenschappen	4	7
Wiskunde en Natuurwetenschappen	9	14
ICLON (lerarenopleidingen)	–	5
Totaal	48	83

In 2023 zijn de volgende interdisciplinaire minoren gestart:

- Cybersecurity & Cybercrime (Den Haag)
- Sustainability, Climate Change and Food (Den Haag)
- Journalism and New Media (Den Haag)
- Dynamics of a Healthy Society (Leiden)

Voor gemotiveerde en getalenteerde studenten die meer willen en kunnen biedt de Honours Academy diverse honours-programma's aan. De Honours Academy legt in een eigen jaarverslag verantwoording af over haar activiteiten in 2023 met betrekking tot de extra-curriculaire universiteitsbrede honoursprogramma's voor vwo-scholieren (Pre-University College en Pre-University Classes), voor bachelorstudenten (Honours College, inclusief Bachelor Honours Classes) en voor masterstudenten (Leiden Leadership Programme en Master Honours Classes).

2.3 Onderwijsvisie

In ons strategisch plan wordt met de ambitie 'Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten' (ambitie 3) verder voortgebouwd op onze onderwijsvisie Learning@Leiden-University. De onderwijsvisie kent acht ambities die nauw met elkaar verweven zijn. De eerste vier ambities (verwevenheid onderzoek en onderwijs; activerend onderwijs; flexibele leerroutes; vaardigheden) gaan over de ontwikkeling en leeromgeving van de student, de laatste vier (oriëntatie arbeidsmarkt; internationalisering en diversiteit; technologie in onderwijs; betrokkenheid bij de samenleving) gaan over de oriëntatie op de samenleving. Doel is studenten te laten uitgroeien tot academische en maatschappelijk betrokken professionals die over grenzen heen kunnen kijken. Studenten verwerven daartoe niet alleen kennis en specifieke vaardigheden, maar ontwikkelen ook vakoverstijgende vaardigheden.

De implementatie van de ambities uit de onderwijsvisie vindt primair plaats binnen opleidingen en faculteiten. Daarnaast is de afgelopen jaren gewerkt aan de concretere inkleuring van de ambities. Zo is in 2020 het Referentiekader Arbeidsmarktvoorbereiding ontwikkeld, waarmee opleidingen de oriëntatie op de arbeidsmarkt kunnen versterken. In 2021 zijn dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden (ambitie: vaardigheden) en de digitaliseringsstrategie 'Naar een Blended University' (ambitie: technologie in onderwijs) vastgesteld. In 2022 is een start gemaakt met de uitvoeringsagenda behorend bij de digitaliseringstrategie van het implementatietraject vaardigheden. Deze ontwikkelingen zijn in 2023 voortgezet.

Vakoverstijgende vaardigheden

De volgende stap in de richting van 'Meer aandacht voor vaardigheden in het curriculum' (ambitie 4 uit de onderwijsvisie) wordt het zichtbaar maken van de dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden met behulp van zogenaamde 'tags' in de studiegids. Deze tags maken voor studenten eenvoudig herkenbaar welke vaardigheden zij gedurende een cursus zullen ontwikkelen. Daarbij wordt het ook mogelijk om op specifieke vaardigheden te selecteren, bijvoorbeeld wanneer een student cursussen voor diens keuzeruimte selecteert. In 2023 zijn de technisch noodzakelijke wijzigingen in de studiegids aangebracht, hebben de faculteiten hun processen en werkwijzen aangepast en zijn opleidingsbesturen geïnformeerd over de invoering van de vaardighedentags. In de studiegidseditie 2024-2025 zullen de vaardighedentags voor het eerst worden toegepast. De tags zullen tevens gebruikt worden om per curriculum inzichtelijk te maken welke vaardigheden kunnen worden ontwikkeld, en hoe deze verdeeld zijn over de tijd. Dit overzicht kan binnen de kwaliteitszorg gebruikt worden om te reflecteren op het vaardighedenonderwijs, en dit indien gewenst te innoveren.

Door vaardigheden beter te integreren in het onderwijs en beter zichtbaar te maken in de studiegids werken we universiteitsbreed ook aan het versterken van de arbeidsmarktvoorbereiding van studenten. Voor de employability van studenten is het van belang dat zij zich bewust zijn van de vaardigheden die ze hebben. De implementatie van de dertien vakoverstijgende vaardigheden draagt daarmee ook bij aan de implementatie van het Referentiekader Arbeidsmarktvoorbereiding.

Blended University

Vanuit onze digitaliseringsstrategie onderwijs geven we verder vorm aan onze visie om te komen tot een 'Blended University'. Blended learning – een doordachte mix van online en on-campus-leren – vormt het uitgangspunt voor het onderwijs van de Universiteit Leiden. Met de uitvoeringsagenda 'Naar een Blended University', die loopt van 2023-2027, stellen we ons ten doel de ambities van de digitaliseringsstrategie te realiseren.

De campus blijft het hart van onze Blended University. In onze visie is de fysieke ontmoeting tussen studenten en docenten in de collegezalen en wandelgangen cruciaal voor onderzoekend leren en de ontwikkeling van studenten, ook buiten het curriculum. Door de digitale omgeving optimaal in te richten faciliteren we zowel de student in het eigen leerproces, als de docent en de onderwijsondersteuning bij het inrichten van dit leerproces. Vanuit de digitaliseringsstrategie worden initiatieven ontwikkeld die de basis leggen voor een optimale on-campus-leerervaring en een optimale online en/of hybride leerervaring. Zo zorgen we ervoor dat het onderwijs door docent en ondersteuner efficiënt georganiseerd kan worden.

In 2023 is de uitvoeringsagenda 'Naar een Blended University' vastgesteld. Er is een regieteam aangesteld en er is een begin gemaakt met de uitvoering van de volgende acties uit deze agenda:

- De opdrachtformuleringen voor de werkgroep 'AI in het onderwijs' (actie 5) en 'Cookbook' (actie 14) met stakeholders zijn voorbereid.
- De businesscase voor 'Learning analytics' met stakeholders wordt voorbereid (actie 9).
- Er loopt een pilot 'Bring your own device' voor toetsing in de Broodfabriek (onderdeel actie 7).
- Er loopt een project voor het vastleggen in uSIS van de extra voorzieningen waarop studenten met een functiebeperking recht hebben (actie 10).
- Er zijn stappen gezet om studenten te helpen hun digitale vaardigheden verder te ontwikkelen door middel van implementatie van het vaardighedenkader (actie 16).

- De universiteitbrede implementatie van de toetsapplicatie Ans is van start gegaan (onderdeel actie 7).
- In 2023 is de pilot Studentmobiliteit, gericht op het betrouwbaar uitwisselen van studentgegevens tussen instellingen, afgerond met de implementatie van eduX-change voor inschrijving op LDE-minoren (actie 13).
- De afstemming tussen Teacher Support Desks (TSD's) en LLInC als onderdeel van de inrichting van een betere onderwijssupport krijgt steeds meer vorm (actie 4). De aanstelling van de nieuwe directeur van LLInC draagt hieraan bij.

Tevens neemt de Universiteit Leiden deel aan het groeifondsprogramma Npuls, een initiatief van OCW, SURF, Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en de MBO Raad. In 2023 werd de deelname aan de pilot Studentmobiliteit, die vanuit het Versnellingsplan ICT & Onderwijs wordt doorgezet in Npuls, voortgezet om zo de gegevensuitwisseling in LDE-verband voor minorinschrijvingen te verbeteren. Om optimaal te kunnen aansluiten bij de ontwikkelingen binnen Npuls is een Leids sleutelteam ingericht.

2.4 Studentenwelzijn

In 2023 is de universitaire Visie op Studentenwelzijn vastgesteld. Deze visie geeft richting aan de manier waarop de universiteit het welzijn van haar studenten de komende jaren wil bevorderen. Uitgangspunt van de visie is dat de universiteit niet alleen ondersteuning biedt aan studenten, zodat problemen in een vroeg stadium kunnen worden aangepakt, maar ook dat ze haar verantwoordelijkheid neemt om een leerklimaat te creëren dat het welzijn van haar studenten vooruithelpt. Aansluitend werd in 2023 het landelijk kader 'Studentenwelzijn 2023-2030' gelanceerd, conform een van de afspraken uit het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap*. Met dit kader slaan studentenorganisaties, hogescholen, universiteiten en het ministerie van OCW de handen ineen voor een beter studentenwelzijn.

De Visie op Studentenwelzijn komt voort uit het universitaire strategisch plan, waarin een van de ambities een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap is. De doelstellingen die voortvloeien uit de visie zijn gebaseerd op de vijf pijlers van studentenwelzijn: (1) *awareness*, (2) preventie en vroegsignalering, (3) hulpaanbod en psychosociale interventies, (4) deskundigheidsbevordering, en (5) binding en een veilig studieklimaat. De visie is vertaald naar een universiteitsbreed plan Studentenwelzijn 2024-2027.

In 2023 is verder gewerkt aan het verbeteren van studentenwelzijn met aandacht voor zowel individuele als groepsgebonden ondersteuning van studenten via de studentenpsychologen en via peer support. Er zijn 30 nieuwe peer-supportgroepen gestart met verschillende thema's. Op verschillende locaties zijn huiskamers voor studenten gerealiseerd. Ook zijn er campagnes geweest voor preventie van seksueel ongewenst gedrag, is een toolkit ontwikkeld voor sociale veiligheid in de leeromgeving en hebben we ons aangesloten bij de landelijke campagne '1K ZIE J3' van 113 Zelfmoordpreventie. Ook tekenden studieverenigingen het alcohol- en middelenconvenant met de universiteit.

De jaarlijkse Well-being Week groeit nog steeds, dit jaar waren er 850 studentenaanmeldingen. De studenten kwamen af op een diversiteit aan activiteiten. Daarnaast is er aandacht geweest voor studentenwelzijn in de leeromgeving, en meer specifiek voor de vaardigheid veerkracht. Tot slot stelde de universiteit een trainingsprogramma voor het besturen van studentenorganisaties samen. Deze trainingen en workshops ondersteunen de studentbesturen om studentenwelzijn binnen de verenigingen te bevorderen.

In Leiden werd de samenwerking via de Verklaring Studentenwelzijn uitgebreid met de aansluiting van mboRijnland, ROC Mondriaan en de Leidse instrumentmakers School (LIS). We werken samen bij vier thema's: de (organisatie van de) Well-being Week, financiële stress, preventie van alcohol- en middelengebruik en sociale veiligheid. Daarnaast heeft de universiteit haar samenwerking met de GGZ, huisartsenpraktijken en welzijnsorganisaties in het sociale domein verder versterkt.

Mentor- en tutorsysteem

Alle eerstejaarsstudenten worden bij de start van hun studie in een mentorgroepje geplaatst. Ze krijgen een student-mentor, en bij sommige opleidingen ook een docent-tutor, tot hun beschikking. Het mentorprogramma voorziet in een kennismaking met elkaar, met de opleiding en met de universiteit, zodat studenten zich meer verbonden voelen. Daarnaast krijgen ze ook een introductie over academische vaardigheden en maken ze kennis met diverse universitaire voorzieningen. De verdere invulling van het mentor- en tutorsysteem verschilt per opleiding.

Student-mentoren worden vooraf getraind voor hun begeleidende taak. Meer dan 350 student-mentoren volgden in 2023 de universitaire e-learning module: *Een vliegende start in jouw student-mentorschap!* In deze module maken student-mentoren kennis met de

doelstellingen van het mentoraat en met de verantwoordelijkheden die bij het student-mentorschap komen kijken. Voor student-mentoren en docent-tutores die zich verder wilden ontwikkelen waren er diverse aanvullende programma's beschikbaar, onder meer over het faciliteren van een veilig studieklimaat en over het herkennen van en handelen bij mentale problematiek. In 2023 is het platform op Brightspace voor student-mentoren en docent-tutores verder uitgebreid: de lespakketten die mentoren kunnen inzetten (onder andere over wegwijzen worden binnen de universiteit en studentenwelzijn) zijn geactualiseerd, worden nu tweetalig aangeboden en zijn verrijkt met de module 'Veerkracht' van Caring Universiteiten.

In 2023 is het project 'Herijking van het mentor-tutorsysteem' van start gegaan. Dit heeft als doel te onderzoeken op welke manier we het studentenmentoraat zodanig kunnen inzetten dat alle eerstejaarsstudenten de juiste begeleiding krijgen tijdens de beginfase van hun studie.

Terugblik Start Je Toekomst

De jaarlijkse introductiedag 'Start je Toekomst' is bedoeld om eerstegeratiestudenten en hun ouders op weg te helpen bij de voorbereiding op het studentenleven. Ook tijdens de introductiedag van 2023 maakten studenten weer kennis met elkaar en kregen ze inzicht in de universitaire ondersteuningsmogelijkheden. De vragen van studenten varieerden van praktische zaken, zoals het kopen van boeken of het vinden van een kamer, maar ook over wat studeren is; hoe je moet studeren; waar je terecht kunt voor ondersteuning en hoe het is om student te zijn. Nieuw dit jaar was een speciale sessie voor ouders/verzorgers, omdat het ook voor hen spannend kan zijn. Zij kregen tijdens deze sessie alle ruimte om vragen te stellen aan een studieadviseur en hun zorgen met elkaar te delen. Voor de editie van 2023 hebben ongeveer 275 studenten en ouders zich aangemeld.

Profileringsfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) en het LEXS-beurzenprogramma. De FOS-regeling is bedoeld voor studenten die extra financiële steun nodig hebben, bijvoorbeeld omdat zij topsport beoefenen, bestuurlijk actief zijn (in door de universiteit erkende verbanden) of omdat ze te maken hebben met situaties van overmacht in de privésfeer. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op (wijzigingen van) deze regeling.

In 2023 hebben 1.191 EER-studenten en niet-EER-studenten een bijdrage gekregen uit het Profileringsfonds,

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Gemiddelde hoogte van de ondersteuning	Gemiddelde duur van de ondersteuning
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen.	22	22	€ 9.810	€ 446	Eenmalige uitkeringen uit het noodfonds
Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet-studeerbare opleidingen.	79	79	€ 99.484	€ 1.259	Eenmalige uitkeringen uit het afstudeerfonds
Buddy-vergoedingen	31	31	€ 4.060	€ 131	Eenmalige uitkeringen via het buddy-project
Bestuurders	940	916	€ 983.227	€ 1.073	Totaal 916 toekenningen, 71 maandelijkse uitbetalingen en toegekend voor 2023-2024 845 eenmalige uitkeringen
LExS beurzenprogramma	1.039	32	€ 494.577	€ 15.456	Totaal 32 toekenningen in 2023. Uitgekeerd bedrag is totaal van alle lopende LExS beurzen

van in totaal 1.125.781 euro (FOS) en 494.577 euro (LExS).

2.5 Studiesucces

Het beleid van de universiteit is erop gericht studenten aan te moedigen het maximale uit hun studie te halen én hun opleiding binnen de nominale tijd af te ronden. De indicatoren voor studiesucces tonen over de afgelopen jaren een stabiel beeld.

Rendementen

Het percentage diploma's (herinschrijvers) na vier jaar van onze bacheloropleidingen (rendement) is 67 procent (voor cohort 2019); dit is iets lager dan een jaar eerder (70%). Het rendement voor onze eenjarige masteropleidingen na twee jaar is 72 procent (voor cohort 2021). Dit is stabiel gebleven. Het rendement van de meerjarige masteropleidingen na drie jaar (cohort 2020) is met 1 procent gestegen (masterrendement na drie jaar) en het rendement na vier jaar (cohort 2019) is gedaald met 4 procent (masterrendement na vier jaar). In algemene zin zijn de rendementen nog niet op het niveau van voor de coronapandemie; studenten liepen door de pandemie soms vertraging op.

Uitval en omzwaai

Het percentage eerstejaars dat aan het eind van het eerste jaar (cohort 2021) is uitgevallen is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar; 16 procent ten opzichte van 17 procent vorig jaar. Het aandeel bachelorstudenten dat na één jaar studie is overgestapt naar een andere studie binnen de Universiteit Leiden (omzwaai) is stabiel gebleven met 6 procent.

Bindend studieadvies

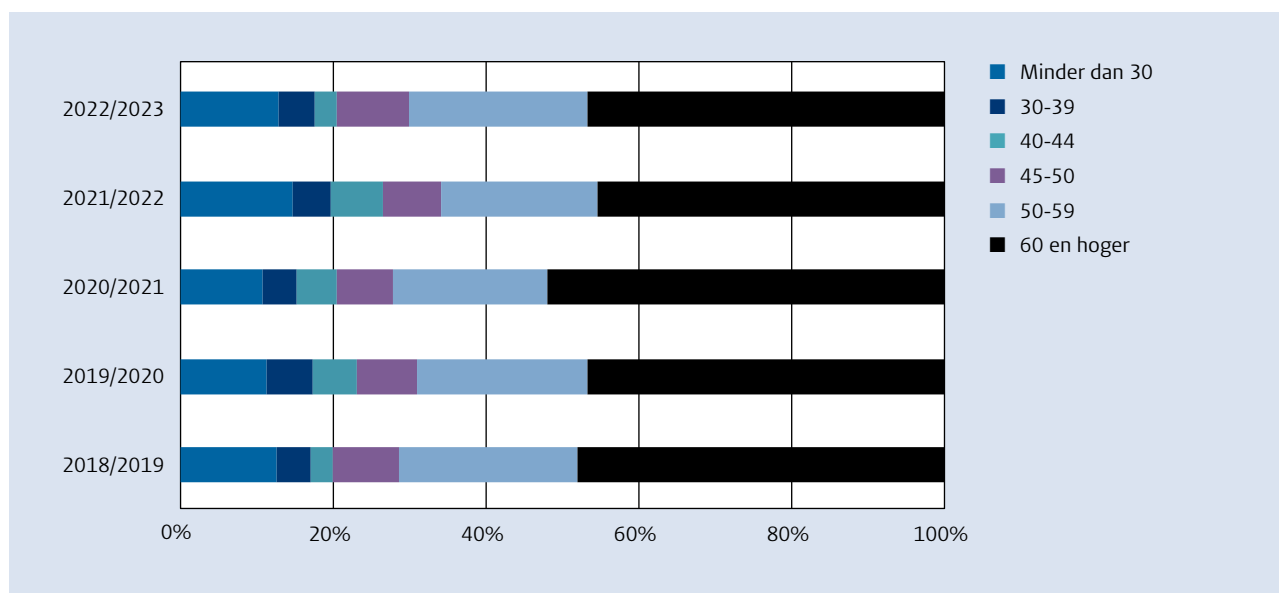
Het Bindend studieadvies (BSA) aan de Universiteit Leiden houdt in dat je aan het eind van het eerste bachelorjaar minimaal 45 ECTS van de 60 ECTS moet hebben behaald. In februari van het eerste studiejaar ontvangen studenten een voorlopig tussentijds studieadvies. Dit advies geeft een indicatie of de verwachting is dat de student de BSA-norm gaat halen. Bij twijfel of bij een negatief voorlopig studieadvies is het nodig de aanpak van de studie te veranderen of moet de studiekeuze worden heroverwogen, waarbij de studieadviseur advies geeft en zo nodig begeleiding biedt bij de aanpak van de studievertraging. Sinds het studiejaar 2017-2018 is een uitgesteld BSA-advies mogelijk voor studenten die later instromen of die een uitgesteld advies nodig hebben vanwege persoonlijke omstandigheden. De examencommissie beslist hierover.

BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar

	2018	2019	2020	2021	2022
Omvang cohort	5871	6019	6614	6579	6099
Positief	82%	77%	87%	82%	82%
Persoonlijke omstandigheden	3%	0%	1%	2%	2%
Hardheidsclausule	1%	0%	0%	0%	1%
Couance		23%			
Totaal niet-negatief	85%	100%	88%	84%	85%
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	15%	0%	11%	16%	15%
Totaal bindend negatief	15%	0%	12%	16%	15%
Gemiddeld aantal studiepunten advies	49,4	49,4	50,3	47,6	48,9
% 60 ECTS of meer behaald	48%	47%	52%	45%	47%

Figuur 1

Behaalde studiepunten in het eerste jaar bachelor (BSA-cohorten, excl. vroege uitvallers)



Vanwege de coronacrisis is besloten om net als in studiejaar 2020-2021 ook in studiejaar 2021-2022 coulance te betrachten bij de toepassing van het BSA.

2.6 Evaluatie en kwaliteitszorg

Nationale Studenten Enquête

Jaarlijks worden alle studenten van Nederlandse bekostigde hogeronderwijsinstellingen uitgenodigd om de mate van tevredenheid over hun opleiding aan te geven in de Nationale Studenten Enquête (NSE). De vragenlijst is ook dit jaar weer aan de studenten voorgelegd. In 2023 werd bij de Universiteit Leiden een respons behaald van 38 procent, een kleine stijging ten opzichte van het jaar ervoor (Wetenschappelijk Onderwijs (wo) landelijk: 30%).

Alle Nederlandse studenten zijn bevroegd over hun tevredenheid in algemene zin, en specifiek over onder meer inhoud en opzet van het onderwijs, aansluiting op de beroepspraktijk, docenten, studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, betrokkenheid en contact en, waar van toepassing, het studeren met een ondersteuningsbehoefte. Daarnaast hebben de Leidse studenten ook vragen beantwoord over hun tevredenheid ten aanzien van algemene en wetenschappelijke vaardigheden, gelijke behandeling, de flexibiliteit van het studieprogramma en de mate waarin reflectie aan bod komt. Tot slot is nog gevraagd naar hun welbevinden en ondersteuningwensen.

Uit de NSE 2023 kwam naar voren dat Leidse studenten overwegend vrij tevreden zijn over hun opleiding en de

bevroegde onderwerpen, zelfs iets meer dan in 2022. Leidse studenten gaven hun opleiding over het algemeen een gemiddeld tevredenheidsoordeel van 3,88 op een vijfpuntsschaal (wo landelijk: 3,91). Bij de NSE 2022 was dit 3,85 (wo landelijk 3,88). Ook over de inhoud en opzet van het onderwijs (LEI 3,79; wo landelijk 3,82), hun docenten (LEI 3,95; wo landelijk 3,89) en de sfeer op de opleiding (LEI 4,03; wo landelijk 4,05) zijn de Leidse studenten over het algemeen goed te spreken. Net als in voorgaande jaren blijven de gemiddelde scores voor een aantal van de zes kernthema's (inhoud en opzet; aansluiting beroepspraktijk; docenten; studiebegeleiding; toetsing en beoordeling; en betrokkenheid en contact) iets achter bij de landelijke gemiddelde tevredenheid, maar minder dan in 2022. Op onderwerpen waarop de Leidse studenttevredenheid achterblijft, namelijk arbeidsmarktvoorbereiding en flexibiliteit van het studieprogramma, worden zowel op universitair als facultair niveau maatregelen doorgevoerd (zie hiervoor paragraaf 2.3).

De resultaten van de NSE worden gebruikt voor de interne kwaliteitszorg, maar ook voor studiekeuze-informatie. Dat laatste gebeurt onder andere door de resultaten als input te gebruiken voor de Keuzegids. Op basis van de scores van dit jaar is de Universiteit Leiden door de Keuzegids uitgeroepen tot derde beste brede universiteit.

Programma-evaluaties

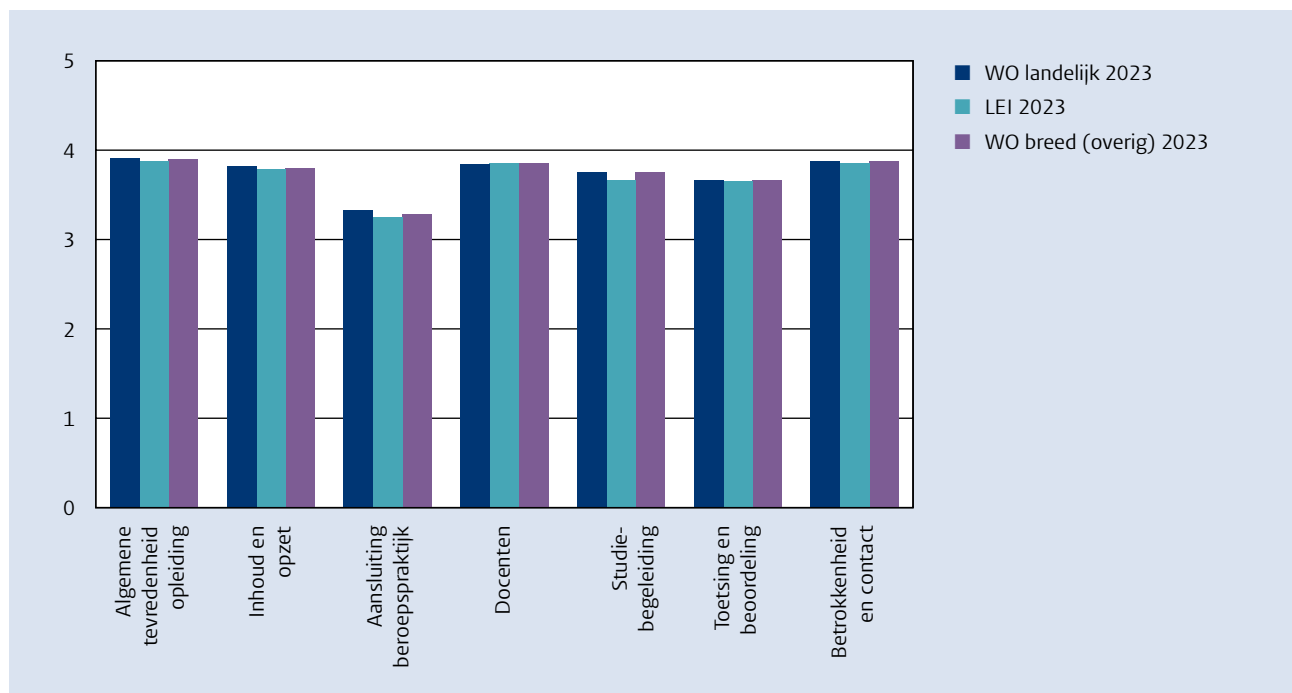
Sinds 2019 is de universiteitsbrede programma-evaluatie een vast onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem. Maandelijks verstuurt het LLInC deze survey naar studenten die afstuderen. De programma-evaluatie bevat vragen over de samenhang, de opbouw en de studeerbaarheid van het gehele programma. Het is daarmee een aanvulling op de cursusevaluaties, die na elk vak worden afgenomen. Jaarlijks verzorgt het LLInC een standaard-rapportage per opleiding en een overzichtsrapportage per faculteit. Beide rapportages worden opgenomen in het Onderwijs-dashboard.

De lage respons bij de programma-evaluaties (in 2022 slechts 12%) is een punt van aandacht. Daarom is gekozen om deze evaluatie eerder naar de student te sturen, namelijk zodra deze diens afstuderen aanvraagt (in plaats van de huidige praktijk waarbij de student de enquête enkele weken ná het afstuderen ontvangt). Eén faculteit heeft deze wijziging inmiddels doorgevoerd, de overige faculteiten zullen volgen.

Kwaliteitszorg – midterm review

In 2022 vond de midterm review van de universitaire kwaliteitszorg plaats. Een panel van interne en externe leden gaf advies over de wijze waarop de implementatie en uitwerking van beleid doorwerkt in alle lagen van de

Figuur 2
Totaaloordelen NSE (5-puntsschaal)



organisatie. Ook gaf de commissie aan waar mogelijk heden liggen om ons kwaliteitszorgsysteem effectiever en betekenisvoller te maken. In januari 2023 heeft zij haar rapport opgeleverd. De commissie stelde vast dat de universiteit een sterke kwaliteitscultuur kent, en dat het systeem voor het zorgen voor, en borgen van onderwijskwaliteit op orde is.

De aanbevelingen hadden onder andere betrekking op:

- Versterken van de dialoog tussen docenten, studenten en bestuurders;
- Stimuleren van community-vorming;
- Inzetten van instrumenten gericht op inspireren, stimuleren, waarderen en verbinden om mensen in beweging te krijgen.

In 2023 is op verschillende manieren gewerkt aan de implementatie van deze aanbevelingen. In dit jaar is ook het vernieuwde Onderwijs-dashboard opgeleverd, dat kerngegevens bevat van alle opleidingen van de Universiteit Leiden. LLInC heeft het Extended Reality (VR/AR) netwerk opgericht om community-vorming te stimuleren, en er is gestart met het organiseren van tweemaaljaarlijkse bijeenkomsten voor opleidingsdirecteuren. In het najaar zijn de eerste voorbereidingen voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg gestart, waar ook de aanbevelingen uit de midterm review in meegenomen zullen worden.

2.7 Onderwijsprijzen

Leidse Onderwijsprijs

Het Leids Universitair Studentenplatform (LUS) reikt jaarlijks de Leidse Onderwijsprijs uit aan de beste docent van het afgelopen collegejaar. De prijs is bestemd voor de docent die diens onderwijs het beste en het meest creatief vormgeeft. Docenten worden door studenten genomineerd, waarna een uitvoerige selectieprocedure plaatsvindt: de leden van het LUS voeren gesprekken met studenten en ze bezoeken het onderwijs van de genomineerde docenten. De drie docenten die als beste uit deze selectie komen, worden tijdens de opening van het academisch jaar in september bekendgemaakt, waarna de winnaar wordt uitgeroepen. De winnende docent ontvangt 25.000 euro, te besteden aan verbetering van onderwijs. Ook wordt hij of zij lid van de Leiden Teachers' Academy (LTA).

De drie finalisten in 2023 waren Kirsty Rolfe, docent Zestiende- en zeventiende-eeuwse literatuur, Frank Takes, docent Computer science en Paul Gobée, docent Anatomie. Paul Gobée was de winnaar; LUS-voorzitter Faye Speijers reikte de prijs uit.

In het volgende jaar wordt de winnaar van de Leidse Onderwijsprijs namens de universiteit genomineerd voor de landelijke verkiezing voor Docent van het Jaar, die georganiseerd wordt door het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO). Emily Strange, de winnaar van de Leidse Onderwijsprijs 2022, werd in 2023 door Universiteit Leiden voorgedragen.

Comeniusbeurzen

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO), een onderdeel van NWO, stelt namens het ministerie van OCW jaarlijks Comeniusbeurzen beschikbaar voor onderwijsinnovatieprojecten. Hiermee kunnen docenten hun visie op onderwijs in de praktijk brengen en vernieuwingen doorvoeren. In 2023 ontvingen vier Leidse docenten(teams) een Comeniusbeurs, twee als Senior fellow en twee als Teaching fellow (zie bijlage E). Zij zullen met deze beurzen waardevolle onderwijsvernieuwingen in gang zetten.

De toegekende projecten zijn:

- Een traject in het mentorprogramma van eerstejaarsstudenten om kansenongelijkheid, en met name de achterstand van eerstegeneratiestudenten, te verkleinen (Faculteit Rechtsgeleerdheid, onder leiding van Max van Lent);
- Een project om dialoog te integreren als onderwijsmethodiek ter bevordering van de onderlinge verbondenheid en daarmee het welzijn van studenten (Faculteit Geesteswetenschappen, onder leiding van Karin Nijenhuis);
- Een initiatief om replicatie van wetenschappelijke studies breder en beter in te zetten voor het aanleren van kwantitatieve onderzoeksmethoden en wetenschappelijk redeneren (Leiden University College, onder leiding van Lucie Zicha);
- Een voorstel tot ontwikkeling van een nieuwe religiewetenschappelijke vakmethodiek voor de lerarenopleiding godsdienst/levensbeschouwing gericht op meer objectief en pluralistisch onderwijs (ICLON en LIAS, onder leiding van Markus Davidsen en Michaël van der Meer).

De vanuit Comeniusprojecten ontwikkelde inzichten en materialen worden actief gedeeld met andere collega's in het hoger onderwijs.

2.8 Internationalisering in het onderwijs

Studentenmobiliteit

In het academisch jaar 2022-2023 zijn er 876 Leidse studenten naar het buitenland gegaan voor studie, onderzoek en veldwerk en heeft de Universiteit Leiden 736 buitenlandse studenten ontvangen. Bijlage I biedt

een overzicht van internationale uitwisselingsovereenkomsten.

De afdeling International Relations is in 2023 overgestapt op een systeem van gewogen loting bij het selecteren en plaatsen van uitgaande exchange-studenten op universiteitsbrede uitwisseling. Deze werkwijze met gewogen loting is een eerste stap om studenten een eerlijkere kans te geven om op uitwisseling te gaan, en zo een meer diverse studentenpopulatie de kans te bieden op een buitenlandervaring. In het kader van het groeiende belang van diversiteit en inclusie als thematische kaders voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs is loting uiteindelijk de meest logische optie voor selectie van uitwisselingsstudenten.

De Universiteit Leiden maakt ook deel uit van het EuroScholars Consortium, dat undergraduate studenten uit de Verenigde Staten en Canada de mogelijkheid geeft om onderzoek te doen bij een topuniversiteit in Europa. De Universiteit Leiden voert het Europese secretariaat van het programma. In het academisch jaar 2022-2023 hebben consortiumbreed meer dan twintig studenten deelgenomen aan diverse research-projecten, waarvan acht studenten aan de Universiteit Leiden, respectievelijk bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid, de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, de Faculteit Sociale Wetenschappen en het LUMC.

Beurzen voor Leidse studenten en medewerkers

Voor studie in het buitenland zijn verschillende beurzen beschikbaar, waaronder de LUSTRA+ beurs, gefinancierd door de universiteit, en de Erasmus+ beurs, die deel uitmaakt van een programma van de Europese Commissie.

In 2023 gingen 795 studenten met een LUSTRA+ beurs naar een land buiten Europa (574 in 2022): 500 voor studie, 143 voor stage en 152 voor onderzoek of veldwerk. In 2023 kregen 307 studenten een Erasmus+ beurs voor studie en 75 studenten voor stage. Er gingen 32 studenten weg met een Erasmus+ beurs voor een Blended Intensive Programme.

Via het Holland Scholarship Programme, dat voor 50 procent gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en voor 50 procent door OCW, gingen 76 studenten met een beurs naar een land buiten Europa.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of een onderwijsopdracht. In 2023 maakten 23 stafleden hier gebruik van. Dit is een flinke toename ten opzichte van de elf stafleden die in 2022 weggingen met een Erasmus+ beurs.

Negen studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master in het buitenland. Vier studenten gebruikten de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk, drie voor een studie in Frankrijk. De andere twee studenten gingen respectievelijk naar België en Zweden.

Sinds 2015 is het mogelijk om Erasmus+ subsidies aan te vragen voor de uitwisseling van studenten en medewerkers met instituten buiten de Europese Unie. Deze component van Erasmus+ heet KA171 International Credit Mobility.

In 2023 ontvingen drie Leidse studenten een Erasmus+ KA171-beurs. Eén PhD-student ging naar de Verenigde Staten. Van twee studenten werd de geplande mobiliteit naar Israël op het laatste moment geannuleerd vanwege de oorlog tussen Israël en Hamas.

Elf medewerkers kregen een Erasmus+ KA171-beurs toegekend voor een training- of onderwijsopdracht. Twee medewerkers gingen hiervoor naar de Verenigde Staten, twee andere medewerkers gingen naar Japan. Weer twee anderen reisden af naar Bhutan. Verder hebben Leidse medewerkers Indonesië, Australië, Suriname, Oezbekistan en Zuid-Afrika bezocht.

Beurzen voor internationale studenten en medewerkers

In 2023 zijn er ruim 200 internationale studenten en promovendi aan de Universiteit Leiden komen studeren of onderzoek komen doen met een beurs die (deels) gecoördineerd werd door de afdeling International Relations, Team Scholarships. De meeste masterbursalen hebben een beurs ontvangen uit het Leiden University Excellence Scholarship Programme (LEXS). De meeste bachelorbursalen kregen een Holland Scholarship en de meeste PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

In 2023 hebben drie inkomende studenten een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA171-programma. Twee van hen waren afkomstig uit Marokko, de andere student kwam uit Zuid-Afrika.

Vijfentwintig buitenlandse medewerkers hebben een beurs ontvangen uit het Erasmus+ KA171-programma voor een training- of onderwijsopdracht aan de Universiteit Leiden. Drie medewerkers waren afkomstig uit Zuid-Afrika, twee van hen kwamen uit Ethiopië en twee uit China. Daarnaast werd de Universiteit Leiden bezocht door drie medewerkers uit Armenië, vijf uit Bhutan en drie uit Nigeria. Verder kwamen er mensen uit Suriname, Bosnië en Herzegovina, Oezbekistan en Colombia.

VIS-beurzen

Het subsidieprogramma Virtuele Internationale Samenwerking (VIS), dat gecoördineerd wordt door het ministerie van OCW, is gericht op het tot stand brengen van digitale samenwerkingsprojecten tussen Nederlandse en buitenlandse onderwijsinstellingen. Voor dit programma leggen studenten het verband tussen lokale vraagstukken en het internationale perspectief. Tijdens twee jaarlijkse aanvraagrondes worden de subsidieaanvragen centraal ingediend door de afdeling International Relations.

In 2023 werden er tijdens de eerste aanvraagronde zes subsidies aangevraagd en toegekend, en tijdens de tweede aanvraagronde drie subsidies, zodat er in totaal negen projecten van start zijn gegaan.

2.9 Verantwoording middelen kwaliteitsafspraken

Universitair plan

Op 10 december 2018 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Universitair Plan Kwaliteitsafspraken. In het plan is beschreven welke maatregelen de universiteit neemt om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren en hoe de kwaliteitsmiddelen daarbij worden ingezet. Dit plan is in 2019 goedgekeurd door het ministerie van OCW. Het universitair bestedingsplan is gebaseerd op de facultaire bestedingsplannen, die in overleg met de facultaire medezeggenschap zijn opgesteld. Hierin beschrijven de faculteiten, aansluitend op onze onderwijsvisie, hun beleid en de hieruit voortvloeiende maatregelen voor de thema's uit het sectorakkoord.

In 2021 heeft een herijking plaatsgevonden en is een Aanvullend Bestedingsplan Kwaliteitsafspraken opgesteld. Bij de herijking zijn het bestedingsplan, en de daaraan ten grondslag liggende facultaire plannen, bijgesteld. Dit in goed overleg met de universitaire onderwijs-gemeenschap en de facultaire en universitaire medezeggenschap. De herijking heeft geleid tot de definitieve toewijzing van de budgetten aan de faculteiten voor de jaren 2022 tot en met 2024 op basis van hun aangepaste plannen. Ook is budget voor een aantal gemeenschappelijke initiatieven op het gebied van studentenwelzijn en docentondersteuning toegekend. De budgetten zijn verwerkt in de universitaire Kadernota en in de begroting. De Universiteitsraad heeft op 6 december 2021 ingestemd met dit plan. De uitgebreide jaarlijkse Voortgangsrapportages Kwaliteitsafspraken zijn te vinden op de universitaire website.

Betrokkenheid universitaire gemeenschap en medezeggenschap

De faculteitsraden en de universiteitsraad worden regelmatig geconsulteerd over de besteding van de middelen kwaliteitsafspraken via de begroting en de voortgangsrapportages. De besteding volgt de plannen die voor meerdere jaren gemaakt zijn. Vanwege de herijking is in 2021 veel aandacht besteed aan het informeren en betrekken van de medezeggenschap. Vanaf 2022 is er vooral aandacht voor uitvoering en consolidering van de maatregelen. Dit vergt minder aandacht van de medezeggenschap. De opleidingscommissies en faculteitsraden zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van de kwaliteitsafspraken.

Op initiatief van de Universiteitsraad is uit de oloploop van de kwaliteitsmiddelen vanaf 2024 budget beschikbaar gesteld aan een universitair fonds Grassfield-subsidies. Dit fonds is opgenomen in de uitvoeringsagenda voor de digitaliseringsstrategie onderwijs 'Naar een Blended University', en biedt een interne subsidie voor docenten voor onderwijsinnovatieprojecten. Ook is het tarief per student geïndexeerd, waarmee de overige middelen ten goede komen aan de faculteiten.

Monitoring

De monitoring kwaliteitsafspraken is ingebed in het stelsel van reguliere kwaliteitszorg dat de universiteit hanteert. In de opleidingsjaarverslagen en de facultaire onderwijsjaarverslagen wordt gerapporteerd over de voortgang en realisatie van de maatregelen. Sinds 2020 zijn aan de monitoringsinstrumenten het studentpanelgesprek en het docentpanelgesprek toegevoegd. Jaarlijks wordt in het najaar een meting van de in het universitair plan afgesproken indicatoren uitgevoerd. Deze metingen worden opgenomen in de jaarlijkse voortgangsrapportages.

In 2022 heeft de NVAO de minister van OCW positief geadviseerd op basis van de tussentijdse toetsing van de besteding van de middelen.

Voortgang en inzet middelen kwaliteitsafspraken

In 2023 hebben de faculteiten de uitvoering van de facultaire plannen voortgezet. Ook de in 2022 gestarte universitaire initiatieven voor verbetering van studentenwelzijn en docentontwikkeling zijn doorgegaan zoals gepland.

De kwaliteitsmiddelen maken slechts een klein gedeelte uit van het totaal aan middelen dat voor het onderwijs wordt ingezet. De impact ervan is derhalve beperkt. De voortgang bij elk van de vijf thema's uit het sectorakkoord wordt uitgebreider beschreven in de voort-

gangsrapportage 2023. Hierin zijn ook bestedingen per faculteit opgenomen.

In 2023 is in totaal ruim 20 miljoen euro besteed aan de zes thema's van de middelen kwaliteitsafspraken. Dit is 1,2 miljoen minder dan begroot. De universiteit heeft 0,7 miljoen meer van OCW ontvangen dan begroot. In 2023 wilde de universiteit 2,2 miljoen extra alloceren, deels gefinancierd uit de opgebouwde reserve en deels een voorinvestering, en wilden de eenheden 0,5 miljoen extra besteden (inzet reserve).

Door de onderbesteding en de hogere rijksbijdrage is er in 2023 0,9 miljoen euro meer besteed dan de beschikbare rijksbijdrage, in plaats van de begrote 2,7 miljoen overbesteding. Als gevolg hiervan bedraagt de bestemde reserve bij de eenheden ultimo 2023 2,4 miljoen en is cumulatief 0,7 miljoen meer gealloceerd dan is ontvangen van OCW. De niet bestede middelen van de eenheden worden in overleg met de medezeggenschap in latere jaren ingezet.

Ongeveer de helft van de middelen is ingezet om de kleinschaligheid van het onderwijs te handhaven en individuele begeleiding van studenten te kunnen blijven bieden (thema 1). Met het geld worden extra docenten aangesteld om werkgroepen te verkleinen en scriptiebegeleiding te intensiveren. Ook het ontwikkelen van vaardighedenonderwijs, blended learning en schrijfvaardigheid valt hieronder.

Voor het thema onderwijsdifferentiatie (thema 2) worden de middelen vooral besteed aan het verbeteren van stagemogelijkheden en arbeidsmarktvoorbereiding. Dit gebeurt door het aanstellen van een loopbaanadviseur en ondersteuning van internationaliseringsactiviteiten. In 2023 is het vernieuwde curriculum van de lerarenopleiding en de bachelor Geneeskunde gestart.

Activiteiten onder thema 3 (studiebegeleiding) zijn voortgezet. Alle faculteiten hebben een well-being officer aangesteld om activiteiten voor studenten te ontwikkelen en het mentoraat te versterken. De activiteiten van de faculteiten gebeuren in nauwe afstemming met de universitaire well-being activiteiten. Daarnaast zijn met de kwaliteitsmiddelen extra studieadviseurs aangesteld, en een aantal faculteiten heeft geïnvesteerd in het tutoraat van zowel de bachelor- als de masterfase. Voor studenten is het online coachingsprogramma SIGGIE geïntroduceerd. In de faculteit Governance and Global Affairs is bijvoorbeeld de *Diversity and Inclusion Student Community* gestart en de Popcorner officieel geopend.

Voor docentontwikkeling (thema 4) zijn universiteitsbreed initiatieven genomen en hebben ook de faculteiten activiteiten ontplooid. De faculteiten gebruiken de middelen om docenten en opleidingen de ruimte te geven om gewenste verbeteringen en innovaties vorm te geven en trainingen te volgen. Het LUMC zet bijvoorbeeld in op Team Based Learning. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft een actieve Teaching and Learning Community

Bestedingen middelen kwaliteitsafspraken 2019-2024

(bedragen in k€)	B 2019	R 2019	B 2020	R 2020	B 2021	R 2021	B 2022	R 2022	B 2023	R 2023	B 2024
Rijksbijdrage	6.981	6.416	7.729	7.977	13.333	13.729	17.259	17.842	18.961	19.679	23.359
Totaal baten	6.981	6.416	7.729	7.977	13.333	13.729	17.259	17.842	18.961	19.679	23.359
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.436	2.464	2.824	3.025	5.564	5.513	8.011	8.245	10.523	10.338	11.395
2. Onderwijsdifferentiatie	2.660	2.543	2.544	2.349	2.591	2.507	3.023	2.924	2.999	2.776	3.793
3. Meer en betere begeleiding van studenten	399	394	764	986	2.418	2.291	1.713	1.853	2.557	2.427	2.745
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	1.104	949	827	887	1.419	1.020	2.737	1.865	3.808	3.119	3.599
5. Studiesucces incl. doorstr., toegankelijkh. gelijke kansen	458	346	752	837	1.590	1.185	1.306	1.240	1.800	1.851	1.688
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	162	0	0	0	27	27	92
Totaal lasten	7.056	6.696	7.711	8.083	13.744	12.515	16.789	16.128	21.714	20.538	23.312
Resultaat	-75	-280	18	-107	-411	1.214	470	1.714	-2.753	-860	48
Resultaat cumulatief (bestemde reserve)		-280		-387		827		2.541	-213	1.681	-165

ondersteund. Deze ondersteuning wordt structureel ingebed in de faculteiten om onderwijsinnovaties te ondersteunen. Op dit thema is 0,7 miljoen euro minder besteed dan begroot, omdat de invoering van de curriculumherziening Rechtsgeleerdheid is uitgesteld. De geplande onderwijskundige ondersteuning en coaching zal in 2024 en vooral in 2025 worden ingezet.

Universiteitsbreed is verder gewerkt aan versterken van een Teacher Support Desk (TSD) op iedere faculteit. Vanuit de ondersteuningsdiensten Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC) en ICLON is er op iedere faculteit een medewerker ingezet die op locatie actief heeft bijgedragen aan het oprichten of doorontwikkelen van een TSD. Deze medewerkers komen regelmatig bijeen om ervaringen uit te wisselen. Ook zijn in het kader van docentontwikkelingsactiviteiten de BKO-trainingen geactualiseerd en meer 'blended' geworden. Voor een aantal ambities uit de onderwijsvisie zijn specifieke trainingen ontwikkeld, zoals de trainingen arbeidsmarktontwikkeling en inclusive education. In meerdere faculteiten zijn, in samenwerking met ervaren docenten, collegiale intervisiesessies opgezet.

Voor de bevordering van het studiesucces (thema 5) wordt ieder jaar voor een aantal opleidingen de verplichte matching ontwikkeld. Daarnaast investeert de Faculteit Rechtsgeleerdheid meerjarig in studiesucces in de bachelorfase en investeert de Faculty of Governance and Global Affairs in het premaster-onderwijs om het studiesucces in de masterfase te verbeteren. De bacheloropleidingen Criminologie, Geneeskunde en Biomedische wetenschappen zetten middelen in om de decentrale selectie voor de bachelor te verbeteren. De faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Rechtsgeleerdheid investeren tenslotte in activiteiten op het terrein van diversiteit om het studiesucces van alle studenten te verbeteren.

2.10 Verantwoording NPO-middelen onderwijs

In 2021 heeft het ministerie van OCW via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen vrijgemaakt waarmee het onderwijs en onderzoek ondersteund kunnen worden om de uitdagingen als gevolg van corona aan te pakken. De extra financiële middelen zijn beschikbaar gesteld voor de jaren 2021-2023 (met 2024 als uitloopjaar). Deze paragraaf (2.10) bevat de verantwoording van de besteding van deze middelen voor onderwijs in 2023. Een deel van de NPO-middelen is gebruikt om onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, wier onderzoek door de coronacrisis vertraging heeft opgelopen, in staat te stellen hun onderzoek af te ronden (zie paragraaf 3.8, pagina 57).

Voor de Universiteit Leiden zijn op het gebied van onderwijs middelen beschikbaar gesteld voor de volgende onderdelen uit het bestuursakkoord:

- Begeleiding studenten
- Stageoffensief coschappen medische opleidingen
- Impuls lerarenopleidingen
- Extra hulp in de klas

Begeleiding studenten

Opbouw bestedingsplan

Het bestedingsdoel 'Begeleiding studenten' is in het bestuursakkoord onderverdeeld in twee subthema's: 'Soepele in- en doorstroom' en 'Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding' (in het vervolg: Welzijn en binding). De universiteit heeft ervoor gekozen om 70 procent van de middelen aan de faculteiten beschikbaar te stellen. Verbeteringen kunnen het best zo dicht mogelijk bij het onderwijs en de student worden vormgegeven. Binnen de thema's 'Soepele in- en doorstroom' en 'Welzijn en binding' kunnen de faculteiten zelf invulling geven aan de plannen. Circa 20 procent van de middelen is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. De overige 10 procent is conform de afspraak met de Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek (SOO) van de Universiteiten van Nederland (UNL) gereserveerd voor bestedingen gezamenlijk met andere universiteiten.

Binnen de faculteiten zijn het de opleidingen, beleidsmedewerkers, studieadviseurs en soms ook studieverenigingen die uitvoering geven aan de plannen. De faculteiten rapporteren via het facultair onderwijsjaarverslag aan de directie Strategie en Academische Zaken (SAZ) en werken nauw samen met het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken (SOZ) over de implementatie en voortgang. Daarnaast hebben faculteiten de NPO-interventies opgenomen in hun reguliere verantwoordingscyclus.

De implementatie van de universiteitsbrede acties is belegd bij SOZ. Daartoe is een projectteam ingericht dat ook zicht houdt op de voortgang en de gestelde doelen. Tevens werken zij actief aan de besteding van de middelen voor 'Welzijn en binding' in landelijk verband. De landelijke middelen die gereserveerd zijn voor het thema 'Soepele in- en doorstroom' zijn ingezet voor een project onder leiding van het ICLON (zie pagina 41: Landelijke reserveringen en Soepele in- en doorstroom).

De universitaire medezeggenschap heeft voor wat betreft de middelen die aan de faculteiten beschikbaar zijn gesteld haar instemmingsrecht gemandateerd aan de faculteitsraden. Aangezien de middelen op facultair niveau besteed worden en de plannen ook op dat niveau

zijn gemaakt, behoort ook de inspraak van de medezeggenschap op dat niveau te worden belegd. De faculteitsraden hebben ingestemd met de facultaire plannen (in het geval van LUMC is dat gebeurd door de Studentenraad). Bij eventuele wijzigingen in de plannen zullen ook de faculteiten om instemming worden gevraagd.

De universiteitsbrede acties zijn afgestemd met de Universiteitsraad (UR). SOZ houdt periodiek de UR op de hoogte van de verdere uitwerking van de initiatieven. Interventies die in 2022 zijn geëvalueerd, zijn voortgezet in 2023. Na afloop van de beschikbaarheid van de NPO-middelen zullen deze worden gecontinueerd uit de universiteitsbrede middelen kwaliteitsafspraken.

Begeleiding studenten – facultaire plannen

De verdeling van de middelen over de faculteiten is gebaseerd op studentenaantallen. De faculteiten hebben zelf kunnen kiezen of zij inzetten op het onderdeel ‘Soepele in- en doorstroom’ of op ‘Welzijn en binding’, hoewel vrijwel alle faculteiten binnen beide thema’s maatregelen hebben genomen. De keuze voor maatregelen is dicht bij het onderwijs en de studenten belegd, wat geresulteerd heeft in een breed palet aan interventies. Hieronder wordt een geaggregeerd beeld van het type activiteiten gegeven waar de faculteiten op in hebben gezet. Ze komen overeen met drie van de opties uit de keuzelijst van het ministerie.

De faculteiten zetten in op:

- Het inlopen en voorkomen van vertraging
- De sociale binding van studenten
- (Extra) persoonlijke begeleiding

Bij alle faculteiten zijn sinds 2022 facultaire well-being officers aan de slag om studentenwelzijn op verschillende manieren onder de aandacht te brengen. Het gezamenlijke Plan van Aanpak Studentenwelzijn, dat in 2023 werd vastgesteld, is een meerjarenplan (2024-2027) om de financiering van onder andere de well-being officers na het aflopen van de NPO-middelen veilig te stellen.

Het inlopen en voorkomen van vertraging

Het inlopen en voorkomen van vertraging heeft betrekking op de kwalificerende kant van het onderwijs. Verschillende faculteiten hebben ingezet op de bevordering van academische doorstroom en studiesucces, bijvoorbeeld door de inhoud en structuur van colleges te verbeteren. Bij één opleiding is er ten behoeve van het inhalen van vertraging een simulatiegame ontwikkeld om de voor deze opleiding noodzakelijke praktijkervaring op te doen. Meerdere faculteiten hebben aandacht voor schrijfvaardigheden, bijvoorbeeld door scriptiecoaches aan te stellen of een project ‘Student Schrijf-

coach’ op zetten. Bij één faculteit is een groot deel van de NPO-middelen besteed aan student-assistenten om de helpdesk ‘Online onderwijs’ te bemensen. Deze biedt docenten ondersteuning bij het geven van online onderwijs. Dit was niet alleen gericht op het onderwijs tijdens de coronapandemie, maar was juist ook bedoeld om het blended onderwijs duurzaam vorm te geven. Bij een andere faculteit zijn extra docenten geworven om inhaalonderwijs aan te bieden. Ook zijn er extra student-assistenten aangesteld, bijvoorbeeld om te ondersteunen bij practica. Naast de aandacht die uitgaat naar de huidige studenten is er ook (online) voorlichting georganiseerd voor aspirant-studenten.

De sociale binding van studenten

Door de coronapandemie is de universiteit zich nog sterker bewust geworden van het belang van community-vorming. De NPO-gelden zijn gebruikt voor het versterken van binding van zowel nieuwe als al aanwezige studenten. Bovendien richt dit bestedingsdoel zich op de ‘onboarding’ van eerstejaars bachelor- en masterstudenten en internationale studenten. Meerdere faculteiten hebben daartoe speciale introductiedagen en welkomstactiviteiten georganiseerd. Eén faculteit organiseerde een ‘Warm Welcome’ voor studenten uit het Caribisch gebied.

In 2023 werd voornamelijk ingezet op het versterken van de gemeenschap met initiatieven die tijdens de coronaperiode niet konden worden gerealiseerd, zoals het openen van een Living Room voor studenten om met elkaar in contact te komen. Zowel in studentencentrum Plexus als binnen enkele faculteiten is een studentenhuis-kamer geopend. De Living Room in Plexus heeft als doel het gesprek over welzijn te bevorderen. Studentvrijwilligers waren hier in het afgelopen jaar aanwezig om informatie te geven over welzijn.

Studieverenigingen hebben ook actief meegewerkt om de binding van studenten met de opleiding te versterken door gemeenschappelijke activiteiten te organiseren. Binnen één faculteit werd vorig jaar voor het eerst bewust gewerkt aan het verbinden van Nederlandse en internationale studenten.

(Extra) persoonlijke begeleiding

De interventies die verband houden met persoonlijke begeleiding, richten zich deels op kwetsbare groepen studenten. Dat kunnen bijvoorbeeld studenten met een ondersteuningsbehoefte zijn, of studenten die door persoonlijke omstandigheden een groter risico lopen om vertraging op te lopen of schade te ervaren aan hun mentale welzijn. Eén faculteit heeft ervoor gekozen de NPO-middelen toe te voegen aan de acties die zij

uitvoeren in het kader van thema 3 van de middelen kwaliteitsafspraken: studiebegeleiding en begeleiding onderwijs. Bij een andere faculteit wordt er extra begeleiding geboden aan eerstejaars bachelor- en masterstudenten.

In 2023 hebben vrijwel alle faculteiten NPO-middelen ingezet voor de versterking en ontwikkeling van het mentoraat en tutoraat. Er is gewerkt aan de professionalisering van de mentoren en tutoeren door trainingen aan te bieden. In sommige gevallen is er een apart mentoraat voor internationale studenten gerealiseerd. Vrijwel alle faculteiten hadden eerder al een facultaire coördinator aangesteld. Afgelopen jaar werd er extra loopbaanbegeleiding en coaching voor (research)masterstudenten geboden, en in sommige gevallen werd de formatie van studieadviseurs uitgebreid. Eén faculteit heeft extra ondersteuning georganiseerd voor studenten met een functiebeperking.

De faculteiten geven aan dat het lastig is de effecten van de maatregelen te meten. Toch lijken de maatregelen door studenten te worden opgemerkt, onder andere gezien het animo dat er is voor de verschillende activiteiten.

Verwachtingen 2024 voor de facultaire plannen

In de meeste gevallen werd in 2023 verder gewerkt aan de implementatie van initiatieven, die gericht is op duurzame inbedding van studentenwelzijn in de faculteit. Het jaar 2024 is hiervoor een uitloopjaar en zal in het teken staan van het afronden van het Nationaal Programma Onderwijs en verdere inbedding van deze initiatieven.

Universiteitsbrede activiteiten

Twintig procent van de middelen voor 'Begeleiding studenten' is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. Deze zijn volledig ingezet ten behoeve van 'Welzijn en binding'. Voor de NPO-bestedingen ligt de nadruk enerzijds op het faciliteren van peer support en sociale binding; anderzijds wordt het budget ingezet voor preventie en voor de uitbreiding van individueel hulpaanbod en groepsaanbod. Tevens wordt er ingezet op facultaire well-being officers, zodat er structureel capaciteit bij de faculteiten beschikbaar is voor het bevorderen van studentenwelzijn. In 2022 en 2023 is gewerkt aan het gezamenlijke Plan van Aanpak Studentenwelzijn (2024-2027), vastgesteld in mei 2023, dat activiteiten in het kader van studentenwelzijn moet veiligstellen voor de periode na het aflopen van de NPO-middelen.

In het bestedingsplan zijn de volgende onderdelen geïdentificeerd:

- Hulpaanbod
- Coördinatie en scholing
- Sociale (re-)integratie
- Bewustzijn

Hulpaanbod

Net zoals in 2022 werden er in 2023 extra psychologen en een promovendpsycholoog ingezet vanuit de NPO-middelen. Het aanbod bestond uit zowel individuele als groepsbegeleiding. Bovendien zijn er 30 nieuwe peersupportgroepen gestart rondom verschillende thema's.

Er is aandacht geweest voor studentenwelzijn in de leeromgeving en meer specifiek voor veerkracht als vaardigheid. Ook is er voor de studentenorganisaties een brochure gemaakt met een overzicht van de trainingen die het expertisecentrum SOZ beschikbaar stelt om te helpen studentenwelzijn binnen de verenigingen te bevorderen. Ook zijn er weer trainingen gegeven aan vertrouwenscontactpersonen van de studieverenigingen.

Coördinatie en scholing

Op 30 maart 2023 werd het tweede universiteitsbrede medewerkerssymposium over studentenwelzijn georganiseerd. De rode draad in het programma waren de vijf hoofdthema's binnen Studentenwelzijn van de Universiteit Leiden. Bezoekers van het symposium konden tijdens de keynote-lezing, workshops en lezingen met elkaar in gesprek over: bewustzijn, preventie, deskundigheidsbevordering, hulpaanbod en veilig studieklimaat. Zo kregen docenten, studieadviseurs, studentendecanen en alle andere collega's die in contact staan met studenten handvatten om een positieve bijdrage te leveren aan het welzijn van onze studenten. Aan dit symposium namen 182 medewerkers deel.

Sociale (re-)integratie

Voor sociale (re-)integratie na de coronacrisis is ingezet op een aantal voorlichtings- en bewustzijns campagnes. Als onderdeel van de campagne 'Consent is Key' is een theatervoorstelling over grensoverschrijdend gedrag georganiseerd, gevolgd door relevante workshops en een rondetafelgesprek met Mariëtte Hamer, regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Ook is er een studentenpodcast ('Studenticast') gemaakt waarin verschillende thema's aan bod komen, zoals eenzaamheid, financiën, middeleengebruik, en gender en seksualiteit. Bovendien werd er een toolkit ontwikkeld om sociale veiligheid in de leeromgeving te bevorderen en hebben we ons aangesloten bij de landelijke campagne '1K Z1E J3' van 113 Zelfmoord-

preventie. Verder tekenden de studieverenigingen het alcohol- en middelenconvenant met de universiteit.

Bewustzijn

In het najaar van 2023 vond de Student Well-being Week plaats. In 2023 hebben 850 studenten zich aangemeld voor deze week. De 37 aangeboden activiteiten waren onderverdeeld over drie thema's: ontwikkelen, ontspannen en ontmoeten, met als doelen het bespreekbaar maken van studentenwelzijn, het in contact komen met anderen, het verkrijgen van tools om eigen welzijn te verbeteren en het verbeteren van kennis van het hulpaanbod (zowel intern als extern). Deelnemers beoordeelden zowel de inhoudelijke workshops als de gehele Well-being Week gemiddeld met een 8,1. Zij waren (zeer) tevreden met de variëteit, het aantal activiteiten en de mogelijkheden om in contact te komen met andere studenten. Als aanvulling op de de Well-being Week werden in de rest van het jaar ook regelmatig Well-being Wednesdays aangeboden om verschillende welzijnsthema's structureel onder de aandacht te brengen.

Daarnaast zijn er ook andere welzijnsactiviteiten georganiseerd; de fotografiewandeling door Den Haag was erg populair omdat het studenten hielp de stad beter te leren kennen. Ook de Winter Weeks, die als doel hebben om eenzaamheid tegen te gaan, werden in 2023 met 455 aanmeldingen goed bezocht en de workshops werden met een gemiddelde van 8,9 hoog gewaardeerd.

Verwachtingen 2024 voor de universiteitsbrede plannen
De NPO-middelen voor de extra studentenpsychologen en promovendpsychologen zijn in 2023 volledig uitgegeven. De activiteiten zullen gecontinueerd worden vanuit het gezamenlijk Plan van Aanpak Studentenwelzijn 2024-2027, en bekostigd vanuit het bestuursakkoord kwaliteitsmiddelen en vernieuwingsmiddelen. Daarnaast zullen het medewerkerssymposium en de Well-being Week deel blijven uitmaken van het aanbod; ze worden dus ook in 2024 weer georganiseerd.

Landelijke reserveringen

Het ministerie vraagt van de instellingen met elkaar samen te werken bij hun inspanningen om de nadelige gevolgen van de coronapandemie tegen te gaan. In het UNL-netwerk Aansluiting vwo-wo is richting gegeven aan de bestedingen op het gebied van 'Soepele in- en doorstroom'. Voor het onderdeel 'Welzijn en binding' is er doorlopend overleg met andere universiteiten, met name over het digitale hulpaanbod.

Soepele in- en doorstroom

Vanuit het landelijk netwerk Aansluiting vwo-wo (georganiseerd door UNL), waarin de Universiteit Leiden participeert, is in juni 2021 een start gemaakt met een landelijke afstemming van projecten 'Versterking aansluiting vwo-wo', gefinancierd uit de NPO-middelen. Na vaststelling van de onderwerpen waaraan alle universiteiten zullen bijdragen en een inventarisatie-onderzoek naar aansluitingsactiviteiten bij alle instellingen is vanuit het ICLON het NPO-project 'Versterking aansluiting vwo-wo gestart'. Vanaf januari 2023 is ICLON met scholen gaan communiceren over het materiaal dat is geproduceerd in het kader van het project 'Lesson Up!', dat scholen gratis mogen gebruiken. Daarnaast is er gewerkt aan een passend nascholingsaanbod voor mentoren en docenten in het voortgezet onderwijs en maakt ICLON de koppeling met het mentoraat van de Universiteit Leiden, waardoor er voor de studiekeizer en eerstejaarsstudent een doorlopende leerlijn ontstaat. Verder is er een verwijzing gemaakt van dit aanbod op de landelijke website voor decanen: Expertisepunt LOB.

In januari 2022 is content verzameld vanuit bestaande Leidse projecten. Die content is vervolgens geanalyseerd op bruikbaarheid en hertaald naar het voortgezet onderwijs. In februari is er een kick-off georganiseerd met als doel kennis te delen, algemene struikelblokken te inventariseren en input te leveren voor het te ontwikkelen onderwijsaanbod. De input verkregen uit deze bijeenkomst is gebundeld in een visuele weergave, die gedeeld is met de deelnemers en de leden van het projectteam. Deze fungeerde als handreiking voor het projectteam tijdens het ontwikkelen van het aanbod. In mei is een conceptversie opgeleverd van een aantal lessen 'vaardigheden'. Deze conceptversie is door een klankbordgroep van mentoren en docenten bekeken en bijgesteld naar aanleiding van hun feedback. In september is het aangevulde en bijgestelde lesaanbod aan een tweede klankbordgroep gepresenteerd, waarin leerlingen uit 4 vwo met het materiaal hebben gewerkt. Op basis van de ontvangen input zijn de lessen nogmaals bijgesteld. Ook zijn differentiatiemogelijkheden in het lesaanbod aangebracht door het ontwikkelen van verdiepingslessen die voor 5 en 6 vwo te gebruiken zijn. Om het lesaanbod te kunnen integreren in het bestaande curriculum van scholen biedt het ICLON een nascholings-traject, waarbij docenten en mentoren worden begeleid in het gebruiken van het materiaal in de eigen lessen. Met de oplevering van het digitale lesaanbod voor leerlingen in 4, 5 en 6 vwo én de nascholing voor docenten in december 2022 is het project NPO-aansluiting afgerond. In 2023 is dit lesaanbod binnen de scholen geïmplementeerd.

Stageoffensief coschappen medische opleidingen

Naar aanleiding van de extra toegekende NPO-middelen is in 2021 een plan opgesteld voor de opleidingen Geneeskunde en Farmacie, bedoeld om (verdere) vertraging in de coschappen te voorkomen. De plannen voor de NPO-middelen zijn afgerond in december 2023.

Resultaten die in 2023 bereikt zijn:

- In het kader van digitale alternatieven en ondersteuning om vertraging in te lopen of te voorkomen is in 2023 de simulatiegame voor de virtuele coschappen voor de opleiding Farmacie afgerond. Dit was onderdeel van het project rondom interactievere begeleiding tijdens vervangende opdrachten gedurende coschappen.
- Ook in 2023 is de coschapcapaciteit uitgebreid tot het maximale aantal van 26 studenten per startgroep.

Impuls lerarenopleidingen

Het ICLON heeft de resterende middelen benut voor de uitbreiding van de capaciteit en de faciliteiten van de begeleiding. Daarnaast werden de middelen ingezet voor het bieden van extra onderwijs en (digitale) oplossingen voor het uitbreiden van stagemogelijkheden. Dit is onder andere gerealiseerd door extra personeel aan te stellen met als doel de groepsgrootte voor supervisie te verkleinen en een flexibele schil van supervisors op te bouwen. Verder zijn er mensen aangesteld om de vakdidactici te ondersteunen en het pedagogenteam uit te breiden. Ook is er een onderzoek gestart naar het ontwikkelen van een tool voor interne archivering als digitaal volgsysteem en voor zelfstandig leren. Er is meer aandacht gekomen voor de professionalisering van instituutopleiders op verschillende thema's en voor de intensivering van de begeleiding op de werkplek. De Opleidingscommissie en de Dienstraat hebben positief geadviseerd over deze bestedingen.

NPO-middelen onderwijs

(bedragen in k€)	Ontvangen 2021			Besteed 2021	Besteed 2022	Te besteden 2023-2024	Totaal prognose
	2021	2022	Totaal				
<i>Bekostiging</i>							
Corona enveloppe onderwijs	4.350	3.986	8.336	1.054	4.777	2.469	8.300
Onderzoek ¹	3.508	3.508	7.016	2.259	2.814	2.987	8.060
Instream studenten 2020/2021 ²	13.846	0	13.846	7.511	141	0	7.652
Compensatie verlagen collegegeld	10.795	23.051	33.846	10.795	23.051	0	33.846
Subsidies extra hulp voor de klas	1.163	0	1.163	1.178			1.178
Totaal	33.662	30.545	64.207	22.797	30.783	5.456	59.036

1 Naast de NPO middelen (M€ 7) zijn voor dit doel tevens middelen NWO (M€ 1,1) beschikbaar.

2 Restant is ingezet voor opvangen tegenvallers in reguliere bedrijfsvoering zoals bij studentenhuisvesting, sportcentrum e.d. en aanvulling van de algemene reserve (solvabiliteit).

(bedragen in €)	Gepland 2021-2022	Besteed 2021	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal prognose
<i>Corona enveloppe</i>						
Soepele in- en doorstroom	1.254.650	145.883	685.755	376.198	46.856	1.254.692
Welzijn studenten en sociale binding	4.200.350	488.390	2.295.789	1.259.445	156.866	4.200.489
Stageoffensief (coschappen)	754.000	305.000	401.000	48.000	0	754.000
Lerarenopleiding	958.000	114.519	476.232	366.991	0	957.741
Extra handen voor de klas/'coronabanen'	1.169.000		918.000	215.000		1.133.000
Overig				0		0
Nog te bestemmen						0
Totaal	8.336.000	1.053.791	4.776.776	2.265.633	203.722	8.299.922

Extra hulp in de klas

Als onderdeel van het Nationaal Programma Onderwijs is de subsidieregeling ‘Extra hulp in de klas’ in het leven geroepen. Dit is een verlenging van de Subsidieregeling coronabaten in het hoger onderwijs uit 2021. De middelen voor 2023 zijn aan de eenheden ter beschikking gesteld als universitaire bijdrage, waarmee de aanstellingen die werden gefinancierd via de subsidieregelingen voortgezet zijn in 2023.

De middelen zijn onder andere ingezet voor het aanstellen van:

- Surveillanten en begeleiders, bijvoorbeeld voor toetsing van studenten
- Helpdesk- en servicemedewerkers
- Student-assistenten voor begeleiding bij practica
- Personele ICT-ondersteuning bij online onderwijs
- Overige functies ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek
- Onderwijsvervanging door student-assistenten en junior-docenten

3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit. Met ons toonaangevend onderzoek vervullen we van oudsher een belangrijke rol in de samenleving. Daarbij spelen we in op wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, en zoeken we steeds naar kennisvermeerdering – ook als die zoektocht niet direct tot aantoonbare toepassingen leidt. Het uitgangspunt van ons onderzoek is een nauwe en herkenbare verwevenheid van onderzoek en onderwijs.

Een breedte aan wetenschapsgebieden

Onze universiteit beschikt over een grote diversiteit aan wetenschapsgebieden, die zich uitstrekt over de onderzoeksdomeinen Social Sciences & Humanities (SSH), de bètawetenschappen en de medische wetenschappen. De Universiteit Leiden gaat extra zorgvuldig om met onderzoeksgebieden en wetenschappelijke collecties die nationaal of internationaal een unieke positie innemen. Als universiteit zijn we trots op de kwaliteit van ons onderzoek; met een breed palet aan wetenschappelijke disciplines en een grote verscheidenheid aan onderzoeksgebieden behoren we tot de wereldtop.

Het Leidse onderzoeksprofiel telt, naast het overkoepelende thema Kunstmatige Intelligentie, vijf clusters van wetenschapsgebieden waar Leidse wetenschappers over verschillende grote, discipline-overstijgende vraagstukken met elkaar en met externe partners samenwerken:

- Fundamentals of Science
- Gezondheid en welzijn
- Life Sciences
- Recht, politiek en bestuur
- Talen, culturen, kunsten en samenlevingen

Het onderzoek is ondergebracht in zeven faculteiten en ingebed in onderzoeksinstituten (zie bijlage A).

Kerncijfers onderzoek

Onderzoek	2019	2020	2021	2022	2023
Promoties	433	447	445	450	515
Wetenschappelijke publicaties	6.438	6.325	7.088	6.741	7.075
Onderzoeksinzet in fte	2.546	2.653	2.815	2.885	2.989
Gemiddelde promotieduur*	5,4	5,6	5,9	5,6	5,7
Promotierendement in 6 jaar*	60%	56%	60%	50%	46%

* De cijfers hebben uitsluitend betrekking op werknemerpromovendi.

Toonaangevend en vernieuwend onderzoek

Om met ons onderzoek toonaangevend en vernieuwend te blijven, kunnen we niet zonder sterke disciplines. Het behoud en de verdere ontwikkeling van hooggekwalificeerd disciplinair onderzoek en onderwijs zijn van belang voor onze (concurrentie)positie. Tegelijkertijd is het nodig dat onze verbinding met de samenleving nog sterker tot uitdrukking komt in ons onderzoek (en onderwijs) en de samenwerkingen die we aangaan. In lijn met de ambitie ‘Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs’ in ons strategisch plan spannen we ons de komende jaren in om bestaande disciplines op een hoog peil te houden, en brengen we van daaruit een steviger interdisciplinaire focus aan over de gehele breedte van onze wetenschapsgebieden. Daarnaast krijgt ook interdisciplinair onderzoek de ruimte voor vrij en fundamenteel onderzoek via ‘interdisciplinaire hubs’ met vrije experimenteerruimte.

Academische vrijheid blijft aandacht vragen

Ons motto Praesidium Libertatis – bolwerk van vrijheid – geeft uitdrukking aan onze overtuiging dat onze universiteit alleen maar kan functioneren in vrijheid. Vrijheid van denken en spreken zijn nodig om goed wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen. We zien onszelf als hoeder van de academische vrijheid, en we staan garant voor een open en inclusieve gemeenschap die dit motto binnen en buiten de universiteit uitdraagt, voedt en betekenis geeft. De academische vrijheid staat onder druk. Leidse wetenschappers zijn onze antennes in de samenleving en zij zijn prominent vertegenwoordigd in het maatschappelijk debat. Zij voelen zich geroepen om de vragen te stellen waarvan zij vinden dat deze gesteld moeten worden, en ze willen eraan bijdragen deze te beantwoorden, ook als dat tot wrijving leidt. Omdat dit soms moeilijk kan zijn, maar ook omdat het niet altijd evident is wat academische vrijheid is, welke grenzen er aan kunnen worden gesteld, wie waar verantwoordelijkheid voor draagt, is er in 2022 een kernteam academische

vrijheid opgericht, bestaande uit een aantal hoogleraren van diverse disciplines. Dit kernteam kijkt vooral naar wat er in de gemeenschap van universiteit en LUMC nodig is ten aanzien van de verschillende spanningsvelden en hoe academische vrijheid ten aanzien van de spanningsvelden in deze gemeenschap (beter) geborgd kan worden. In 2023 hebben zij een reeks dialogen voorbereid. De eerste was in november met als onderwerp 'Zijn er vragen die op de universiteit niet gesteld mogen worden?' Deze reeks wordt voortgezet in 2024.

3.2 Interdisciplinaire samenwerking

Complexe vraagstukken houden zich doorgaans niet aan disciplinaire grenzen. Dit geldt zowel voor primair maatschappelijke als ook voor meer fundamentele onderzoeksvragen. De beantwoording daarvan vergt daarom een interdisciplinaire benadering. Zoals aangegeven in ambitie 2 van het strategisch plan, 'Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs', versterken we de interdisciplinaire focus over de gehele breedte van ons onderzoek. Daarbij bouwen we op een stevige basis van disciplines.

In 2020 zijn negen universiteitsbrede stimuleringsprogramma's van start gegaan:

- Society, Artificial Intelligence and Life Sciences (SAILS)
- Musea, Collections and Society
- Sociale veerkracht en veiligheid
- Social Citizenship and Migration
- Global Transformations and Governance Challenges
- Population Health
- Geneesmiddelenontdekking en -ontwikkeling
- Regeneratieve geneeskunde
- Liveable Planet

De stimuleringsprogramma's zijn gericht op versterking van interdisciplinaire samenwerking en sluiten aan bij actuele maatschappelijke vraagstukken en agenda's. De programma's zijn tot stand gekomen op basis van een gezamenlijk voorstel van de decanen van de zeven faculteiten. De programma's worden voor een periode van vier jaar financieel gesteund door het College van Bestuur. In 2022 zijn de stimuleringsprogramma's tussentijds geëvalueerd. De evaluatiecommissie was zeer te spreken over de grote inzet van de betrokkenen bij de programma's en de resultaten die zijn behaald, ondanks dat de netwerkfunctie van diverse programma's belemmerd werd door de coronapandemie. De aanbevelingen van de commissie hadden onder andere betrekking op het verbeteren van de governance van de programma's, het versterken van de interne en externe communicatie, en de inbedding en de benodigde financiering. De uitkomsten van de evaluatie zijn gebruikt voor de versterking van de

programma's in de resterende looptijd en voor de besluitvorming over het vervolg. Daarbij zal ook worden gekeken naar de samenhang met de eveneens recent geëvalueerde LDE-centres en de interdisciplinaire hubs die, zoals voorzien in het strategisch plan, in de komende jaren vorm zullen krijgen.

Vrijplaatsen voor interdisciplinaire samenwerkingen

In 2022 is gestart met de planvorming voor het creëren van de in het strategisch plan aangekondigde interdisciplinaire initiatieven: vrijplaatsen waarin wetenschappers over de grenzen van faculteiten heen vernieuwende onderzoeksinitiatieven kunnen ontwikkelen. Hiervoor worden drie universiteitsbrede instrumenten uitgezet: Kiem, Groei en Bloei.

In 2023 is gestart met een pilot voor Kiem. Vanuit dit fonds zijn 33 Kiem-beurzen toegekend aan interdisciplinaire, interfacultaire initiatieven. Deze kleinschalige projecten ontvingen tot 10.000 euro aan 'zaigeld' voor nieuwe, bottom-up initiatieven gericht op het stimuleren van ontmoeting en samenwerking tussen faculteiten. Ook zijn in de loop van 2023 de kaders voor de Groei- en Bloei-instrumenten verder uitgewerkt. Daarmee zullen vanaf 2024 ook middelgrote en grotere interdisciplinaire initiatieven gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

3.3 Wetenschappelijke output in publicaties

De bevindingen uit ons wetenschappelijk onderzoek worden op tal van manieren gedeeld met vakgenoten, variërend van conferenties tot boeken en artikelen. De jaarlijkse CWTS Leiden-ranking, die is ontwikkeld door het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies van onze Faculteit Sociale Wetenschappen, biedt inzicht in de verschillende aspecten van wetenschappelijke impact van de publicatie-output van universiteiten. Anders dan bij veel andere grote, internationale universitaire rankings worden deze aspecten in de Leiden-ranking niet geaggregeerd tot een alomvattende ranglijst, maar kunnen gebruikers zelf de relevante indicatoren selecteren. Bovendien gebruikt de Leiden-ranking uitsluitend bibliometrische maatstaven, waar andere ranglijsten van universiteiten deels gebaseerd zijn op bijvoorbeeld peilingen onder academici.

De Leiden-ranking gebruikt de bibliografische databank Web of Science van Clarivate Analytics als bron van wetenschappelijke publicatie- en citatiegegevens. De methodologie houdt rekening met verschillen in taal, vakgebied en grootte van de instelling. In de ranking van 2023 zijn de prestaties opgenomen van 1.411 universiteiten uit 72 landen die tussen 2018 en 2021 minimaal

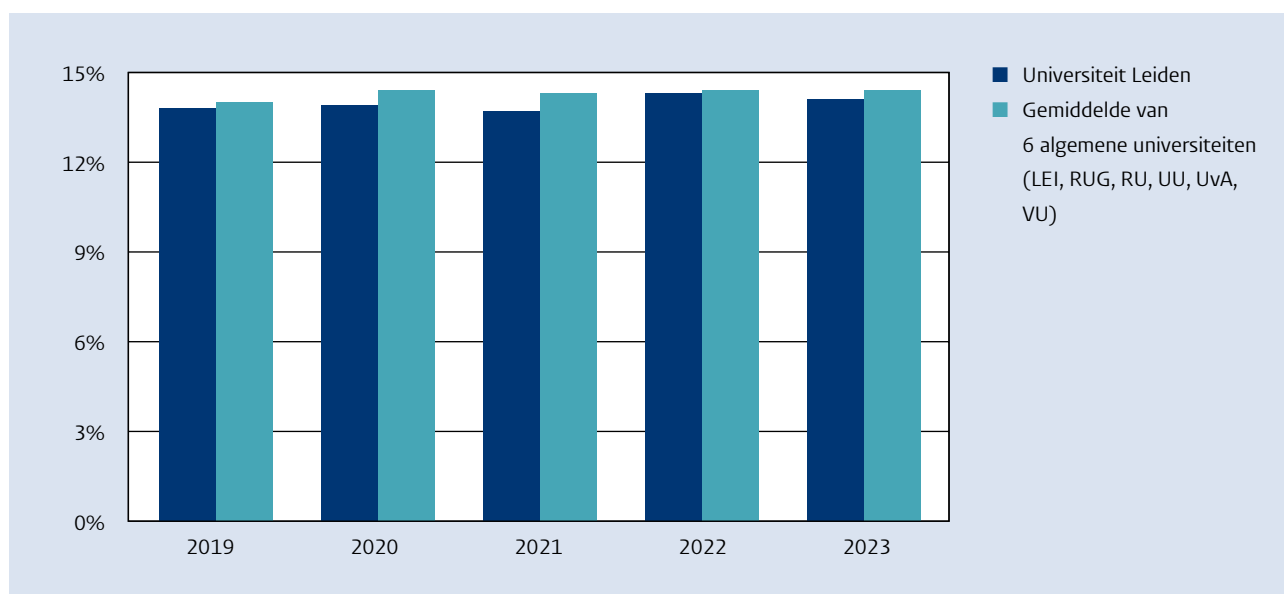
800 geïndexeerde, wetenschappelijke publicaties telden in de database van Web of Science.

Een veelgebruikte indicator in de Leiden-ranking is het percentage van de in de afgelopen vijf jaar verschenen publicaties die behoren tot de 10 procent meest geciteerde in het vakgebied (PP-top 10%, zie figuur 3). Dit percentage geeft een indruk van de wetenschappelijke impact die een universiteit heeft in het betreffende domein van onderzoek. Voor alle Leidse onderzoeksgebieden samen lag dit aandeel in 2023 op 14,1 procent,

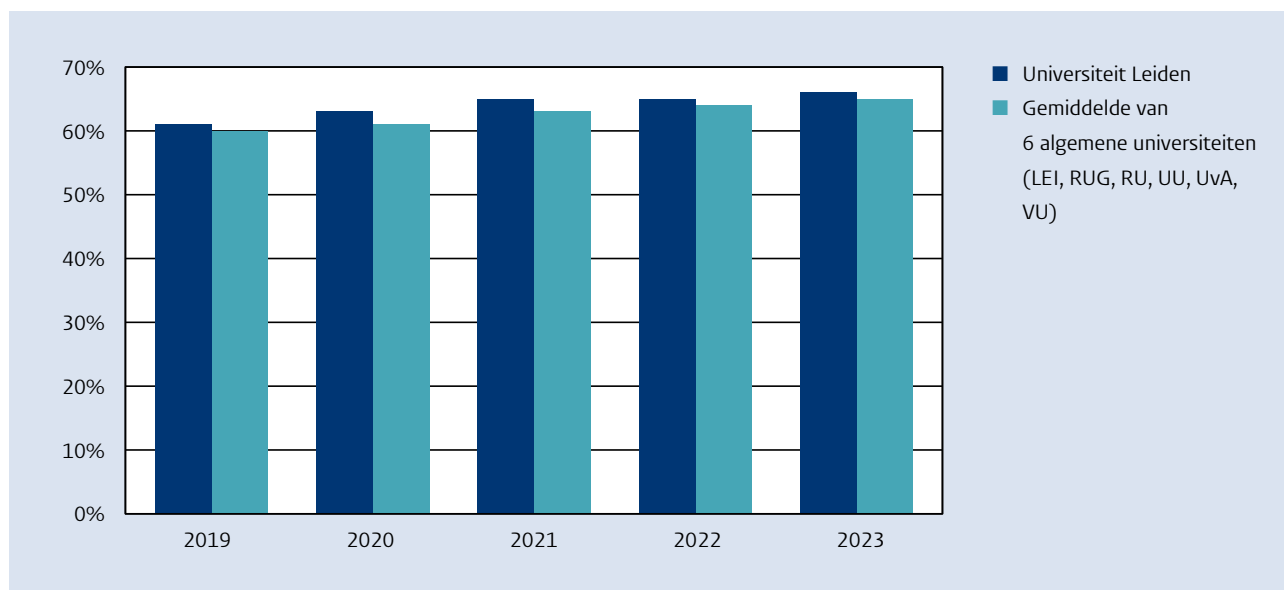
ofwel 1.047 van de 7.424 voor Leiden geïndexeerde publicaties uit de periode 2018-2021. Het merendeel hiervan betrof publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen: 4.523 publicaties kwamen uit dit veld en daarvan behoorden er 660 (ofwel 14,6%) tot de PP-top 10. Op de wereldwijde ranglijst van universiteiten op basis van deze indicator bekleedde Leiden in 2023 de 155e plaats en landelijk de vijfde.

De 'verbinding' die centraal staat in ons strategisch plan zien we terug in onze onderzoekssamenwerking. Ook

Figuur 3
Aandeel publicaties bij 10% meest geciteerde publicaties (PP-top 10%)



Figuur 4
Aandeel publicaties met een of meer andere landen (internationale samenwerking)



over interinstitutionele en internationale samenwerking op basis van co-auteurschap levert de CWTS Leiden-ranking informatie. Nederlandse universiteiten werken steeds meer samen, niet alleen met elkaar, maar ook met internationale partners. De Universiteit Leiden neemt daarbij relatief vaak het voortouw. De Leiden-ranking 2023 laat zien dat 88,9 procent van onze publicaties een of meer niet-Leidse coauteurs heeft. Het aandeel publicaties in samenwerking met internationale partners neemt al enkele jaren gestaag toe. Volgens de Leiden-ranking 2023 waren in de periode 2018-2021 13.820 publicaties (65,9% van de Leidse output) het resultaat van coauteurschap met onderzoekers van een of meer instellingen in het buitenland. Dat is een groei van ruim 6 procentpunt ten opzichte van vijf jaar eerder. Landelijk zien we een vergelijkbare toename. Bij alle universiteiten in Nederland kwam meer dan de helft van de publicaties uit 2018-2021 tot stand in samenwerking met internationale partners (zie figuur 4).

Het aandeel copublicaties dat voortkomt uit samenwerking met de private sector ('industry') ligt volgens de Leiden-ranking voor onze universiteit al enkele jaren vrij stabiel rond de 8 procent (8,6% in 2023). Daarmee voert Leiden, samen met de Universiteit Utrecht, in editie 2023 de algemene universiteiten aan. Het betreft hier vooral samenwerkingen op het terrein van biomedische en gezondheidswetenschappen. In dat domein heeft aan 10,9 procent van de publicaties een aan 'industry' verbonden coauteur meegewerkt.

De CWTS Leiden-ranking biedt ook informatie over het (binaire) geslacht van auteurs, bepaald op basis van de naam. Het percentage vrouwelijke auteurs neemt met de jaren licht toe. Voor alle vakgebieden samen gold dat 39,1 procent van de Leidse auteurs van publicaties in de periode 2018-2021 een vrouw was, ruim 3 procentpunt meer dan vijf jaar eerder. Er bestaan wel aanzienlijke verschillen tussen de domeinen. In de natuurwetenschappen vormen vrouwelijke auteurs met 20,0 procent een minderheid, maar voor de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen was er volgens de Leiden-ranking 2023 sprake van een bijna gelijke verdeling tussen het aandeel mannelijke (50,9%) en vrouwelijke (49,1%) auteurs.

3.4 Academia in Motion

Open Science

Met de officiële start van het regieorgaan Open Science NL en de lancering van de werkagenda hebben de ontwikkelingen richting Open Science extra ondersteuning gekregen, zowel bestuurlijk als financieel. De beweging naar Open Science – de transitie naar een meer

open en inclusieve manier van wetenschap bedrijven waarin samenwerking en transparantie in alle onderzoeksfasen centraal staan – vraagt om een gezamenlijke en gestructureerde aanpak om tot de gewenste cultuur- en gedragsverandering te komen. Voor een succesvolle transitie richting Open Science moet deze hand in hand gaan met ontwikkelingen rondom Erkennen & Waarderen. Dit krijgt in Leiden vorm binnen Academia in Motion (AiM), een kader en verandervisie waarbinnen de universiteit beweegt in de richting van een open en transparante kennisgemeenschap.

In november 2023 vond een universiteitsbreed en goedbezocht AiM-festival plaats. Deze dag stond in het teken van het uitwisselen van ervaringen, het verwerven van input vanuit de organisatie om de prioriteiten binnen het programma aan te scherpen, en het activeren van een netwerk van ambassadeurs voor de benodigde cultuur- en gedragsverandering. Voorbeelden van good practices werden gedeeld door de hele universiteit. Daarnaast werd de universiteitsbrede 'Citizen Science community of practice' gelanceerd, ondersteund door het Citizen Science Lab. Binnen AiM werd een start gemaakt met het formuleren van een universiteitsbrede visie voor open wetenschappelijk publiceren, in samenwerking met de universiteitsbibliotheek, de expertisecentra en de faculteiten. Daarnaast is begonnen met het formuleren van kwaliteitscriteria voor onderzoek en het uitrollen van concrete acties in relatie tot universitaire rankings. Ook is een start gemaakt met een door het Open Science-programma ondersteund onderzoeksprogramma en -team rondom monitoring en evaluatie van Open Science-praktijken bij het Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestudies (CWTS). Onderzoek naar Citizen Science is ingebed binnen het Citizen Science Lab van CWTS. Parallel aan de diverse universiteitsbrede initiatieven werd in verschillende faculteiten een start gemaakt met facultaire AiM-teams. De Open Science Community Leiden (OSCL) organiseert tweewekelijks online webinars en discussies over verschillende onderwerpen in het kader van peer-to-peer learning. De OSCL is daarnaast op landelijk niveau actief bij het professionaliseren en uitbreiden van de Open Science Communities binnen universiteiten.

De Universiteit Leiden is zowel nationaal als internationaal goed aangesloten op de ontwikkelingen rondom Open Science en Erkennen & Waarderen. We hebben een actieve bijdrage geleverd aan de UNL Open Science agenda met achttien speerpunten waarop we met andere universiteiten samenwerken aan de ambities, zoals geformuleerd in het NPOS2030 ambitiedocument. Via het Chiefs Open Science overleg van UNL adviseert de universiteit op basis van het eigen Open Science-

programma aan UNL en Open Science NL om de ontwikkelingen rondom Open Science te versnellen met gerichte impulsfinanciering. Daarnaast zijn verschillende Open Science-experts en leden van de regiegroep Academia in Motion actief in landelijke en internationale werkgroepen en overleggen, zoals in LDE-, UNL- en LERU-verband. Binnen LERU heeft Leiden een werkgroep geleid rondom Next-Generation Metrics, waarvan het rapport begin 2024 opgeleverd zal worden.

Open access

Het landelijk streven naar honderd procent open access wordt ook binnen de universiteit aangejaagd door het Open Science-programma. Het groene openaccess-beleid dat de universiteit in 2017 heeft ingezet, is in 2020 gecombineerd met de toepassing van het 'Amendement Taverne'. Dit beleid vraagt van auteurs om artikelen en hoofdstukken via *Scholarly Publications, de repository* van de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL), open access beschikbaar te stellen. Dit kan soms onmiddellijk met behulp van een auteursversie of een reeds open access gepubliceerde uitgeversversie. Bij Taverne past de onderzoeker een embargo van zes maanden toe, onafhankelijk van het beleid van de uitgever.

Verschillende faculteiten hebben ondersteunend personeel ingezet om dit beleid te implementeren, waardoor het percentage publicaties van Leidse wetenschappers dat open access beschikbaar is, toeneemt. Daarnaast voorziet het Open Science-programma in het beter zichtbaar maken van de ondersteuning door het Centre for Digital Scholarship (CDS) van de UBL. Het CDS helpt auteurs bij het open access publiceren van hun werk. Daarnaast informeert de UBL wetenschappelijke instituten met halfjaarlijkse rapportages (inclusief onderzoeksoutput en inzicht in kosten). Er vindt nauwe afstemming plaats tussen de UBL en het universiteitsbrede Open Science-programma om de transitie naar Open Science op een duurzame manier te ondersteunen. De uitgangspunten hierbij zijn de strategische visie voor open wetenschappelijk publiceren (de AiM-actielijn) en een whitepaper, samengesteld door de directeurs van de UBL en de Universiteitsbibliotheek Utrecht (in de context van de UKB). Vanuit het Auteursrechten Informatiepunt in Leiden werd nationaal actief meegeschreven aan UNL-stukken, onder andere binnen de werkgroep 'Harmonisatie werkgeversauteursrecht', en aan de contracten en onderhandelingen met uitgevers rondom gebruik van leermaterialen.

Voor 1.408 artikelen uit 2023, waarvan de corresponderende auteur verbonden was aan de Universiteit Leiden, werd gebruik gemaakt van landelijke deals om publicaties in open access beschikbaar te stellen. De

internationale CWTS Leiden Ranking laat zien dat het percentage openaccess-publicaties nog steeds groeit. De ranking 2022 (over de jaren 2017-2020) geeft aan dat 83,1 procent van de Leidse publicaties open access was. In de ranking 2023 (over de jaren 2018-2021) was dit 86,8 procent. In de ranking van 2021 heeft de Universiteit Leiden het hoogste openaccess-percentage van alle Nederlandse universiteiten, in 2022 en 2023 staan we op de tweede plek (na de Rijksuniversiteit Groningen).

FAIR data en research-datamanagement

De FAIR-principes zijn internationale richtlijnen voor het beschrijven van wetenschappelijke data, en voor de opslag en de publicatie ervan. Dit jaar zijn twee fellowships gestart (facultair en centraal) bij de GO FAIR Foundation om capaciteit op te bouwen voor het implementeren van FAIR data en diensten. In 2021 heeft de universiteit de hernieuwde 'Regeling data-management' vastgesteld. Hierin zijn de uitgangspunten en verantwoordelijkheden voor goed datamanagement opgenomen. De faculteiten hebben deze regeling verder uitgewerkt voor hun eigen disciplines en waar nodig ook op instituutniveau. De meeste facultaire dataprotocolen liggen bij de verschillende gremia voor formele goedkeuring. In de loop van 2024 zullen ze geïmplementeerd worden.

In 2023 is de samenwerking binnen het Leiden Digital Competence Centre (LDCC) voortgezet. Het LDCC is een samenwerking van alle partijen binnen de universiteit die een verantwoordelijkheid hebben in ondersteuning bij het werken met onderzoeksdata: SAZ, UBL, het ISSC, Informatiemanagement en de faculteiten. Het LDCC draagt zorg voor de integrale ondersteuning voor de onderzoeksgegevenscyclus. De activiteiten omvatten onderzoeksdatamanagement en ICT-infrastructuur voor onderzoek.

In 2023 is het door de UBL gecoördineerde netwerk van facultaire data-stewards, centrale data-stewards van het Centre for Digital Scholarship (CDS), en iedereen die zich bezighoudt met datamanagement uitgebreid tot ongeveer negentig leden. Iedere maand is er een thematische bijeenkomst waar kennis wordt uitgewisseld. Het CDS biedt ook, samen met de facultaire data-stewards, trainingen en workshops voor promovendi, en geeft ondersteuning bij het schrijven van datamanagementplannen en het publiceren van onderzoeksdata.

Research-softwaremanagement

Binnen het Centre for Digital Scholarship van de UBL zijn universiteitsbrede ontwikkelingen rondom research-softwaremanagement geïnitieerd. Er is een begin gemaakt met het opzetten en coördineren van een (virtueel)

netwerk van research-software-engineers die werkzaam zijn binnen Leidse faculteiten en instituten. Daarnaast zijn er verschillende trainingssessies georganiseerd binnen en buiten de universiteit over research software en Open Science in brede zin. Het CDS is lid van het Research Software Training NL-netwerk en draagt daarin bij aan de ontwikkeling van landelijk beleid rondom research software. Daarnaast participeert de Leidse universiteit in landelijke projecten van het eScience Center en PRO4RS, een internationale werkgroep van de Research Data Alliance en de Research Software Alliance over research-softwarebeleid bij onderzoeksorganisaties.

Citizen Science

De Universiteit Leiden geeft met behulp van de Citizen Science-actielijnen invulling aan de doelstelling van wederkerige kennisdeling met de maatschappij. Daarbij worden niet-wetenschappelijke stakeholders betrokken bij verschillende fases van wetenschappelijk onderzoek. In 2023 lanceerde de universiteit de ‘Citizen Science community of practice’ en werd er onderzoek gedaan naar Citizen Science binnen het CWTS.

Twee voorbeelden van Citizen Science:

- Sinds 2018 werkt de Grachtwacht, een initiatief van twee Leidse biologen, samen met meer dan duizend vrijwilligers aan het schoonmaken van de Leidse grachten. In 2023 won de Grachtwacht de NWO Communication Initiative Award. Het initiatief werd ontwikkeld vanuit het Citizen Science Lab. Door de wetenschappelijke aanpak kunnen de bronnen van plasticvervuiling in het grachtenwater beter worden aangepakt. Hierbij is sprake van een vruchtbare wisselwerking: de vrijwilligers dragen bij aan het wetenschappelijk onderzoek naar plasticvervuiling, en dankzij dit onderzoek worden de vrijwilligers en de lokale bevolking zich steeds meer bewust van het belang van de stedelijke natuur in en rond de grachten en de gevolgen van plasticvervuiling.
- Het initiatief ‘Luchtqualiteit in Beeld’ om bewustzijn te creëren en actie te ondernemen tegen luchtvervuiling met behulp van een fotografietechniek om de gegevens te visualiseren werd ontwikkeld door EUniwel-partners aan de Universiteit van Birmingham. Na een succesvolle pilotfase wordt dit initiatief verder opgeschaald in lokale gemeenschappen in Nederland, met steun van het door de Europese Commissie gefinancierde project CitiObs – Enhancing Citizen Observatories for healthy, sustainable, resilient and inclusive cities. Binnen CitiObs ontwikkelt Leiden de ‘Leave No One Behind’ toolkit voor het ondersteunen en verbeteren van de inclusie van diverse groepen mensen in burgerschapsinitiatieven voor het monitoren van de omgeving.

Erkennen & Waarderen

Verbindend, vernieuwend, verantwoordelijk, vrij; dit zijn de kernwaarden uit het strategisch plan. Erkennen & Waarderen (E&W) is een essentieel onderdeel van dit strategisch plan, en met Academia in Motion sluit de Universiteit Leiden aan bij het nationale initiatief voor een nieuwe manier van Erkennen & Waarderen in de academische wetenschap. 2023 stond daarbij vooral in het teken van het Raamwerk Academia in Motion, waarin er een prioritering van de verschillende aspecten van Erkennen & Waarderen werd vormgegeven. Door de diverse werkdomeinen te definiëren kon een begin gemaakt worden met het anders vormgeven van het jaargesprek. Daarbij is gebruikgemaakt van GROW (Goal, Reality, Obstacles/Options en Way forward), een model om structuur te geven aan coachende gesprekken. In 2023 werden de laatste pilots met GROW gehouden en werd gekeken hoe de verschillende aspecten van Erkennen & Waarderen hierin beter tot hun recht konden komen.

Verschillende faculteiten organiseerden in 2023 een Erkennen & Waarderen-bijeenkomst of een Academia in Motion-evenement. Daarbij werd vaak gebruik gemaakt van de dialoogkaart die door de stuurgroep Erkennen & Waarderen is ontwikkeld.

Binnen CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment) werd er vanuit Erkennen & Waarderen en Open Science een voorstel ingediend voor een werkgroep die zich meer zou focussen op een nieuwe vorm van wetenschapsevaluatie met daarin een geïntegreerde Open Science-aanpak.

Ook de Universiteit Leiden zelf is in 2023 begonnen de mogelijkheden te onderzoeken voor doorontwikkeling van onderwijsloopbanen en alternatieve methoden voor docentevaluaties en ontwikkelmogelijkheden. Tevens kreeg het CWTS opdracht na te gaan hoe de drie doelstellingen uit het Academia in Motion-raamwerk een grotere rol kunnen spelen bij de onderzoeksevaluatie. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de vraag hoe het nieuwe SEP (Strategy Evaluation Protocol) beter in lijn kan worden gebracht met Erkennen & Waarderen.

Een nieuwe verhouding tot rankings

Jaarlijks verschijnen verschillende internationale ranglijsten waarop universiteiten gerangschikt worden op basis van de kwaliteit van het onderzoek, het onderwijs en/of de impact van de instellingen. Deze zogenoemde ‘league table rankings’ pretenderen een adequate vergelijking te bieden van de prestaties van universiteiten en inzicht te geven in welke ‘de beste’ universiteiten van de wereld zijn. Vanwege de beperkingen van de gebruikte

indicatoren en de methodologie is de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van deze vergelijking echter beperkt. De ranglijsten staan dan ook op gespannen voet met de uitgangspunten van Academia in Motion.

De Universiteit Leiden is in 2023 begonnen zich op een andere manier te verhouden tot de rankings. We stellen vast dat we niet geheel om rankings heen kunnen, en dat deze van belang blijven voor internationale studiekeziers en onze internationale zichtbaarheid. Daarom blijven we voorlopig gegevens leveren aan rankingsorganisaties. Intussen streven we ernaar om op een meer verantwoorde wijze om te gaan met rankings; we zullen ze bijvoorbeeld niet meer voor beleids- en kwaliteitszorgdoeleinden gebruiken. Ook onze communicatie over rankings passen we daarop aan. We gaan op zoek naar meer verantwoorde alternatieven voor benchmarking en we werken toe naar openbaarmaking van de geleverde data. We ontwikkelen niet alleen zelf een nieuwe verhouding tot rankings, maar doen dat ook op landelijk niveau met onze UNL-partners, en internationaal vanuit onze internationale netwerken. Daarmee geven we tevens invulling aan de toezegging die we in 2023 in UNL-verband hebben gedaan om stappen te zetten richting een cultuurverandering in het gebruik van rankings.

3.5 Promoties en promovendibeleid

Meer promoties

Het aantal promoties in 2023 bedroeg 515 (302 vrouwen en 213 mannen). Dit aantal is aanzienlijk hoger dan dat van de afgelopen jaren – het aantal promoties lag meestal rond de 450. Zoals gebruikelijk vond het grootste aantal promoties plaats bij de Faculteit Geneeskunde/LUMC (228), gevolgd door de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen (136), Geesteswetenschappen (64), Sociale Wetenschappen (26), Rechtsgeleerdheid (32), Archeologie (15), Governance and Global Affairs (14). Elf vrouwen en elf mannen promoveerden cum laude. Bijlage G biedt een overzicht van de promoties per faculteit.

In 2023 waren er 2.618 promovendi verbonden aan de Universiteit Leiden (exclusief het aantal promovendi van het LUMC (circa 1.700)). Hiervan had 46 procent een arbeidscontract (werknemerpromovendi), 13 procent was beurspromovendus en 39 procent was buitenpromovendus (doet promotie in eigen tijd met eigen middelen of (deels) met tijd en/of middelen van de externe werkgever). Het percentage vrouwelijke promovendi in 2023 was 50 procent. Het percentage buitenlandse promovendi bedroeg 55 procent.

De gemiddelde promotieduur was 5,7 jaar voor werknemerpromovendi. Het promotierendement binnen zes jaar is 46% procent en ligt, deels vanwege vertragingseffecten door corona, lager dan gemiddeld over de jaren vóór 2022 (59%). Bij de berekening van het rendement wordt overigens geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige faculteiten regelmatig een dienstverband van 0,8 fte voorkomt en dat er faculteiten zijn die promotietrajecten van nominaal zes jaar hebben. Bij de promotieduur en rendementscijfers worden de beurspromovendi en de buitenpromovendi/extern gefinancierde promovendi buiten beschouwing gelaten. Bij de laatste groep is de tijd die zij aan hun promotie besteden vaak beperkt, waardoor zij er gemiddeld langer over doen.

Training

Het volgen van cursussen en trainingen maakt deel uit van het promotietraject. Dit helpt promovendi bij het doen van hun onderzoek, het schrijven van het proefschrift, de loopbaanontwikkeling en het verkrijgen van zelfinzicht. Voor alle promovendi is een cursus wetenschappelijke integriteit verplicht. HRM Learning & Development biedt een groot aantal trainingen aan op het gebied van transferable skills, zoals communicatievaardigheden, projectmanagement, presentatievaardigheden en loopbaancoaching. Het programma omvat 24 verschillende cursussen.

HRM Learning & Development heeft in 2023 139 trainingen georganiseerd waaraan 1.195 promovendi hebben deelgenomen en de training succesvol hebben afgerond.

Er zijn zes introductiebijeenkomsten georganiseerd voor promovendi (drie bijeenkomsten online en drie bijeenkomsten in het Academiegebouw). In totaal hebben 564 promovendi van alle faculteiten hieraan deelgenomen. Promovendi hebben ook de mogelijkheid om deel te nemen aan het University Training Programme PhD's van HRM L&D, gericht op transferable skills – Academic communication and outreach, Career development, Interpersonal skills, Projectmanagement en Self management.

Promovendi konden bij het Centre for Digital Scholarship trainingen volgen op het gebied van datamanagement, copyright en open access, en binnen graduate schools en instituten worden er datamanagementcursussen verzorgd door data-stewards. In samenwerking met de graduate schools zijn 35 trainingen georganiseerd waaraan 611 promovendi hebben deelgenomen. Ook postdocs kunnen deelnemen aan het cursusaanbod voor loopbaanoriëntatie. Voor deze doelgroep worden specifieke cursussen georganiseerd gericht op projectmanagement, entrepreneurship en management- en

leiderschapsvaardigheden. In 2023 hebben 41 postdocs gebruik gemaakt van dit aanbod.

Een goede begeleiding is van groot belang voor het welslagen van het promotietraject. Om de begeleiders goed te ondersteunen biedt de Universiteit Leiden de cursus ‘Supervising PhD candidates’ aan. Deze professionaliseringscursus is toegankelijk voor alle promovendibegleiders, maar is vooral bedoeld voor degenen die voor het eerst promovendi gaan begeleiden. Om bevorderd te kunnen worden van ud naar uhd is het afronden van deze cursus vereist. Hetzelfde geldt voor het verkrijgen van het ius promovendi. In 2023 is deze cursus zeven keer aangeboden voor in totaal 69 begeleiders. Het ICLON en de Universiteit Utrecht zijn betrokken bij de uitvoering.

Promovendimonitor

In oktober 2022 is de promovendimonitor, die deel uitmaakt van de Personeelsmonitor, uitgezet. 731 promovendi hebben de enquête ingevuld. In 2023 zijn de resultaten bekend gemaakt. Promovendi zijn over het algemeen zeer tevreden over hun keuze voor de Universiteit Leiden, over het promotietraject in het algemeen, en over de begeleiding. Zij voelen zich veilig en het merendeel is tevreden met het aantal uren onderwijs dat zij moeten/mogen verzorgen. Er zijn ook onderwerpen die (nog) niet zo goed scoren of die verbeterd kunnen worden. Zo is niet iedereen tevreden met het cursus-aanbod. En wanneer zich een probleem op gebied van sociale veiligheid heeft voorgedaan, doet slechts de helft van de promovendi daarvan melding. Ook ondervindt een deel van de internationale promovendi problemen bij de aankomst in Nederland. Een deel van de promovendi geeft aan zorgen te hebben over het verloop van het promotietraject; velen verwachten vertraging op te lopen. De resultaten verschillen soms per graduate school. Iedere graduate school heeft de eigen resultaten ontvangen en is aan de slag gegaan met verbeterpunten.

Diverse ontwikkelingen

Er is een start gemaakt met de uitvoering van aanbevelingen uit het adviesrapport van de taskforce Beurs- en Buitenpromovendi. De website wordt aangepast, rechten en plichten van promovendi worden transparant gemaakt en er worden diverse ‘onboarding-acties’ georganiseerd.

In mei 2022 is er een promovendipsycholoog voor 0,6 fte aangesteld. Zij is bereikbaar voor alle categorieën promovendi, zowel van de universiteit als van het LUMC. Vanaf haar aanstelling heeft de psycholoog 183 promovendi geholpen. Daarnaast is in 2023 vier keer de promovendicursus ‘Get more success with less stress’ gegeven, voor in totaal 26 promovendi. In 2023 is besloten een tweede

promovendipsycholoog aan te stellen. Deze begint in januari 2024.

In 2023 heeft het College voor Promoties het beleid aangepast om aan uhd's het ius promovendi toe te kennen (het ius promovendi is het recht om een wetenschapper te promoveren, oftewel de graad van doctor toe te kennen). Zo is de eis vervallen dat naast een uhd die over het ius beschikt ook een hoogleraar als begeleider moet worden benoemd. Ook is het aantal promovendi dat een uhd begeleid moet hebben om voor het ius in aanmerking te komen, teruggebracht van drie naar twee. Daar staat tegenover dat de uhd die voor het promotierecht in aanmerking wil komen, voortaan eerst een cursus promovendibegleiding gevolgd moet hebben.

Ook heeft het College voor Promoties besloten om tegemoet te komen aan de wens die het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) geformuleerd heeft in het rapport PhD Regulations in the Netherlands (november 2022). Het PNN pleit hier voor duidelijkheid ten aanzien van wat er gebeurt als een promovendus het proefschrift niet (direct) succesvol verdedigt. In het Promotiereglement 2023 is daarover kort bepaald dat in zo'n geval de kwestie wordt voorgelegd aan het College voor Promoties.

3.6 Wetenschappelijke integriteit

Een integere en betrouwbare beoefening van wetenschap staat bij de Universiteit Leiden centraal. Onze wetenschappers werken volgens de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijk Onderzoek en volgens de voor de discipline relevante codes. In alle bachelor- en masteropleidingen wordt aandacht besteed aan het belang van een betrouwbare uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. Alle promovendi moeten in hun eerste jaar een cursus wetenschappelijke integriteit volgen. In iedere graduate school wordt deze aangeboden. Alle proefschriften krijgen een referentiecheck.

Alle faculteiten beschikken over een of meerdere ethiekcommissies waar onderzoek voorgelegd kan worden voor ethische toetsing. Voor het bespreken van vragen of kwesties rondom wetenschappelijke integriteit zijn er drie vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit.

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit Universiteit Leiden & LUMC (CWI) heeft in 2023 in totaal vijf meldingen ontvangen. Eén daarvan is tevens bij de KNAW ingediend. Deze klacht is behandeld door een gezamenlijke commissie, bestaande uit commissieleden van de KNAW en de universiteit. Er is advies uitgebracht aan de afzonderlijke besturen en deze hebben een

aanvankelijk oordeel vastgesteld ten aanzien van de klacht. Dit oordeel is ter advisering voorgelegd aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI). Er is op dit moment nog geen advies van het LOWI ontvangen.

Een klacht die betrekking heeft op een medewerker van het LUMC is na advisering door de Commissie niet-ontvankelijk verklaard door de Raad van Toezicht. Klager heeft het LOWI verzocht advies uit te brengen over dit oordeel. Het LOWI heeft dit verzoek ongegrond verklaard en daarom geen advies uitgebracht. De klacht is hierop definitief niet-ontvankelijk verklaard.

Daarnaast is een kwestie behandeld waarbij twee partijen zijn betrokken: Partij 1, bestaande uit een medewerker van het LUMC en drie anderen, en Partij 2, een medewerker van de EUR. Partijen hebben jegens elkaar klachten ingediend. Ook deze klachten zijn door een gezamenlijke commissie behandeld, bestaande uit commissieleden van de Universiteit Leiden, de Erasmus Universiteit Rotterdam en Vrije Universiteit Amsterdam. De klachten tegen Partij 1 zijn ongegrond verklaard. De klachten tegen Partij 2 zijn deels gegrond en deels ongegrond verklaard.

Twee meldingen zijn doorververwezen naar een andere klachtencommissie, respectievelijk naar een andere instelling waar de beklagde werkzaam is. Van een andere klacht, uit eind 2022, is het LOWI verzocht advies uit te brengen over het aanvankelijk oordeel. In deze kwestie is nog geen definitief besluit genomen.

De Commissie Wetenschappelijk Integriteit heeft een jaarverslag over de jaren 2018-2022 opgesteld, met daarin een toelichting op haar werkzaamheden. Tevens bevat het een overzicht van alle ingediende klachten met daarbij een toelichting. Deze is te vinden op de website van de universiteit.

Er is in 2023 gezamenlijk retractiebeleid opgesteld voor de Universiteit Leiden en het LUMC. Achterliggende doelen hierbij zijn het schonen van de wetenschap, het vertrouwen in wetenschap handhaven en coauteurs en anderen beschermen. Uitgangspunt van het beleid is dat als een advies van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit ten aanzien van retractie door het College van Bestuur wordt overgenomen, het verzoek tot retractie openbaar wordt gemaakt. De bijbehorende richtlijn beschrijft de stappen hiervoor.

3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies

Starters- en stimuleringsbeurzen

De starters- en stimuleringsbeurzen (SSB) spelen een belangrijke rol bij het creëren van rust en ruimte en het op orde brengen van het fundament van het stelsel van hoger onderwijs en onderzoek. Het doel van de beurzen is het stimuleren van ongebonden onderzoek en het verlagen van werk- en aanvraagdruk. De startersbeurzen bestaan uit een eenmalige toekenning van 300.000 euro (exclusief indexatie) aan een ud, op het moment dat deze een vaste aanstelling verwerft. De stimuleringsbeurzen voorzien in een eenmalige toekenning van maximaal 300.000 euro aan zittende ud's, uhd's en hoogleraren met een vast contract. Het uitgangspunt van de stimuleringsbeurzen is dat ze worden ingezet op plaatsen waar de werkdruk het hoogst is en de ruimte voor ongebonden onderzoek het laagst is. Bovenstaande regeling geldt ook voor vergelijkbare posities bij het LUMC. De SSB-middelen kunnen worden besteed aan directe onderzoekskosten, zoals salariskosten (bijvoorbeeld voor een promovendus, een lab-assistent of een datamanager), kosten voor de aanschaf van onderzoeksfaciliteiten, gebruik van laboratoria en een onderdeel van maximaal 20 procent aan indirecte kosten.

De gehanteerde systematiek van indirecte kosten is gebaseerd op de componentenmethode. Uit de jaarrekening 2022 blijkt dat de Universiteit Leiden een overhead heeft van 35,2 procent op onderzoek. Hierom zal voor de SSB-middelen het maximale overheadpercentage van 20 procent worden gehanteerd. Bij de verdeling van SSB-middelen wordt vooraf 10 procent voor de indirecte kosten van centrale ondersteuning in mindering gebracht. Vervolgens wordt er bij de faculteiten ook 10 procent ingehouden voor de indirecte kosten op facultair niveau, waarmee het netto beursbedrag uitkomt op maximaal 240.000 euro (exclusief indexatie).

De universiteit verdeelt de middelen op basis van studentenaantallen, en de faculteiten hebben plannen gemaakt met een verdeling van de middelen. De basis van de plannen betreft het kader van het bestuursakkoord en het universitair strategisch plan; rust, ruimte en *team science* dienen daarbij als collectief uitgangspunt. De medezeggenschap wordt betrokken bij de implementatie van de middelen. Het College van Bestuur richt een toekenningsbrief aan de faculteiten om de middelen aan te wenden.

De verantwoording over de voortgang van de SSB-middelen vindt plaats via een eerste kwalitatieve evaluatie in 2025; een volledige evaluatie zal in 2028

plaatsvinden. In het bestuursakkoord zijn afspraken gemaakt om per jaar de SSB-middelen te verantwoorden met indicatoren.

Indicatoren voor het jaar 2023

1. Aantal onderzoekers dat een startersbeurs of stimuleringsbeurs heeft ontvangen

Aantal onderzoekers (n)		2022	2023
Met startersbeurs	UD	0	101
	Overig WP (bijv. universitair medisch specialisten, overig WP onderzoek)	0	3
	Totaal	0	104
Met stimuleringsbeurs	HGL	0	7
	UHD	0	10
	UD	0	8
	Overig WP (bijv. universitair medisch specialisten, overig WP onderzoek)	0	8
	Totaal	0	33

2. Hoogte van de toegekende stimuleringsbeurzen

Aantallen stimuleringsbeurzen, n	2022	2023
≤ € 50.000	0	1
€ 50.001 - € 100.000	0	1
€ 100.001 - € 150.000	0	3
€ 150.001 - € 200.000	0	3
€ 200.001 - € 250.000	0	4
€ 250.001 - € 300.000	0	14
≥ € 300.000	0	7
Totaal	0	33

3. Verdeling van starters- en stimuleringsbeurzen over de disciplines, en daarbinnen naar gender

Verdeling uitgedeelde beurzen over HOOP gebieden		m/v	2022	2023	
Aantal startersbeurzen, n	LAND	v	0	0	
		m	0	0	
	NATU	v	0	9	
		m	0	7	
	TECH	v	0	0	
		m	0	0	
	GEZO	v	0	1	
		m	0	4	
	ECON	v	0	0	
		m	0	0	
	RECH	v	0	8	
		m	0	8	
	G&M	v	0	21	
		m	0	22	
	T&C	v	0	14	
		m	0	10	
	DIV	v	0	0	
		m	0	0	
	Totaal			0	104

Stimuleringsbeurzen, n	LAND	v	0	0
		m	0	0
NATU	v	0	3	
	m	0	5	
TECH	v	0	0	
	m	0	0	
GEZO	v	0	2	
	m	0	3	
ECON	v	0	0	
	m	0	0	
RECH	v	0	0	
	m	0	0	
G&M	v	0	6	
	m	0	14	
T&C	v	0	0	
	m	0	0	
DIV	v	0	0	
	m	0	0	
Totaal			0	33

4. Inzet van de starters- en stimuleringsbeurzen, waarbij wordt aangegeven hoeveel hiervan zijn besteed aan de volgende drie categorieën:
- Aanstelling medewerker inclusief type (promovendus, postdoc, overig wetenschappelijk personeel en overig ondersteunend personeel) en het soort aanstelling (vast, tijdelijk, tijdelijk met zicht op vast)
 - Vergroting onderzoekstijd van de beurshouder of
 - Onderzoeksfaciliteiten

Besteding beurzen - Startersbeurzen (realisatie & prognose, in euro)			R 2022	R 2023	P 2024	P 2025
1. Onderzoeksfaciliteiten			0	41.785	912.975	883.688
2. Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning inclusief type (promovendus, postdoc, overig wetenschappelijk personeel en overig ondersteunend personeel) en aanstelling (vast, tijdelijk en tijdelijk met zicht op vast)	Promovendus	Tijdelijk	0	280.425	3.163.709	4.384.528
	Onderzoeker (postdoc)	Vast	0	0	261.000	336.000
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	3.543	390.990	798.699
	Overig WP (bijv. universitaire medisch specialisten, overig WP onderzoek)	Vast	0	0	173.997	252.063
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	24.900	37.350
	Ondersteunend personeel	Vast	0	3.471	122.907	199.374
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
Tijdelijk		0	12.649	675.196	661.453	
3. Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder, bijvoorbeeld door verschuiving van onderwijs- en administratieve taken (= rest-categorie)	UD	Vast	0	0	225.559	500.940
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
	Overig WP (bijv. universitaire medisch specialisten, overig WP onderzoek)	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
	Ondersteunend personeel	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	28.000	0
Totaal		0	341.874	5.979.232	8.054.095	

Besteding beurzen - Stimuleringsbeurzen (realisatie & prognose, in euro)			R 2022	R 2023	P 2024	P 2025
1. Onderzoeksfaciliteiten			0	13.017	636.726	380.451
2. Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning inclusief type (promovendus, postdoc, overig wetenschappelijk personeel en overig ondersteunend personeel) en aanstelling (vast, tijdelijk en tijdelijk met zicht op vast)	Promovendus	Tijdelijk	0	60.062	889.152	890.232
	Onderzoeker (postdoc)	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	73.796	77.790
	Overig WP (bijv. universitaire medisch specialisten, overig WP onderzoek)	Vast	0	9.108	36.000	36.000
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
	Ondersteunend personeel	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	76.173	337.697
		Tijdelijk	0	12.526	177.813	186.222
3. Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder, bijvoorbeeld door verschuiving van onderwijs- en administratieve taken (=restcategorie)	UD	Vast	0	0	603.061	1.008.379
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
	Overig WP (bijv. universitaire medisch specialisten, overig WP onderzoek)	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
	Ondersteunend personeel	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	0	0	0
Totaal			0	94.713	2.492.720	2.916.770

Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

Sectorplannen

In de sectorplannen maken de universiteiten gezamenlijk afspraken om samenwerking en profilering tussen en binnen universiteiten en universitaire medische centra te verbeteren. In landelijk verband hebben decanen per wetenschappelijke sector in nauwe samenwerking plannen opgesteld voor de belangrijkste kansen en knelpunten. De Universiteit Leiden neemt deel aan de sectorplannen op het gebied van bèta en techniek, SSH (Social Sciences & Humanities) en medisch. De verantwoording over de voortgang van de sectorplannen vindt plaats via de midterm- en eindevaluaties door de domeinspecifieke monitoringscommissies; de midterm-evaluatie in 2026 en de eindevaluatie in 2029.

In 2023 heeft de Universiteit Leiden 23 miljoen euro aan middelen sectorplannen uit het bestuursakkoord beschikbaar gesteld aan de faculteiten. Hiervan is 17 miljoen euro in 2023 besteed; het resterende bedrag wordt per 2024 aangewend voor de sectorplannen. De bedragen zijn inclusief de middelen voor het samenwerkingsverband NOVA, dat gevormd wordt door de astronomen van de Universiteit van Amsterdam, de Rijksuniversiteit Groningen, de Radboud Universiteit Nijmegen

en de Universiteit Leiden. De monitoring op de middelen van de medische sector wordt gerapporteerd in de jaarrekening van het LUMC.

Nationaal Groeifonds

Met het Nationaal Groeifonds trekt het kabinet voor de periode 2021-2025 20 miljard euro uit voor projecten die de meeste kansen bieden voor structurele en duurzame economische groei. Het geld uit het Nationaal Groeifonds gaat naar vernieuwende voorstellen op twee terreinen: ' Kennisontwikkeling' en 'Onderzoek, ontwikkeling en innovatie'. (Aanvankelijk was er ook een derde terrein, 'Infrastructuur', maar dit terrein maakt vanaf begin 2022 geen deel meer uit van het Nationaal Groeifonds.) In april 2022 heeft het kabinet de projectbijdragen bekend gemaakt uit de tweede ronde van het Nationaal Groeifonds. De Universiteit Leiden en/of het LUMC participeert in zeven van de gehonoreerde voorstellen van de tweede ronde.

Departementale- en subsidieroute

In de eerste twee rondes konden alleen voorstellen via departementen worden ingediend. Vanaf de derde ronde van het Groeifonds geldt de Wet Nationaal Groeifonds. Op dinsdag 29 maart 2022 heeft de Tweede Kamer ingestemd met deze wet en op 22 juni heeft de Eerste Kamer ook akkoord gegeven. Met dit wetsvoorstel regelt

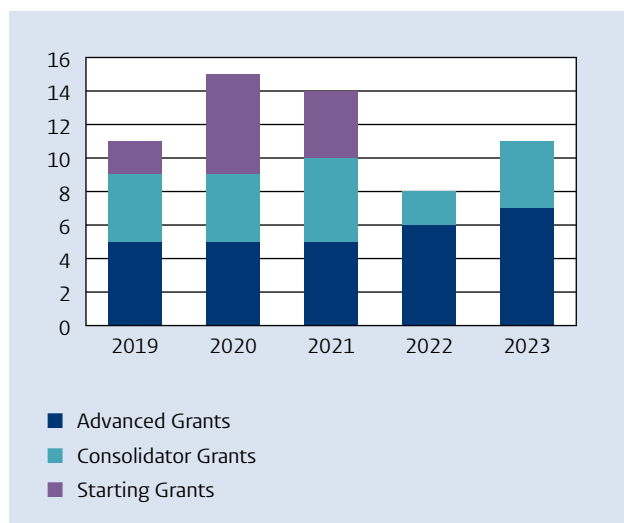
het kabinet onder andere de subsidieroute, waarbij veldpartijen zoals bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten voorstellen kunnen indienen. De ministeriële route uit de eerste twee rondes blijft daarnaast bestaan. Voor de derde ronde (voorlopig budget van vier miljard euro) is het mogelijk om tot en met 3 februari 2023 een voorstel (departementale route) of aanvraag (subsidieroute) in te dienen.

Randvoorwaarden Groeifonds

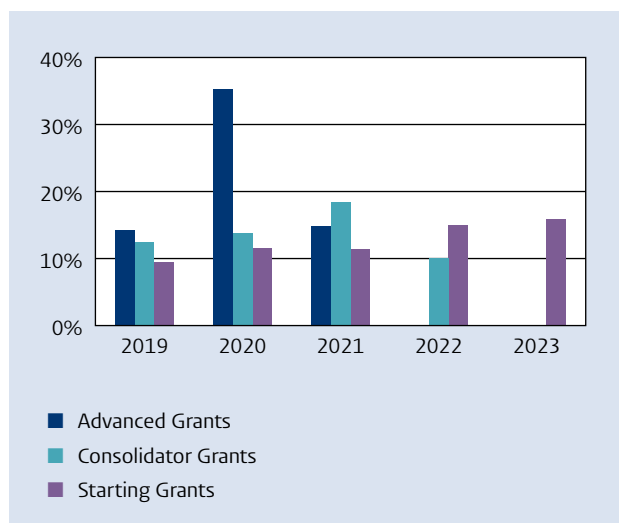
De Universiteit Leiden heeft in UNL-verband actief meegewerkt aan een stelsel van randvoorwaarden ten behoeve van de financiering en organisatie van Groeifondsvoorstellen. De Vereniging Hogescholen (VH), Universiteiten van Nederland (UNL), de Nederlandse

Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en Toegepast Onderzoek Organisaties (TO2) hebben aangegeven dat het belangrijk is dat de toegekende middelen voor publieke kennisinstellingen full-cost worden toegekend. Om commitment en ambitie te tonen kunnen kennisinstellingen gerelateerde investeringen kenbaar maken.

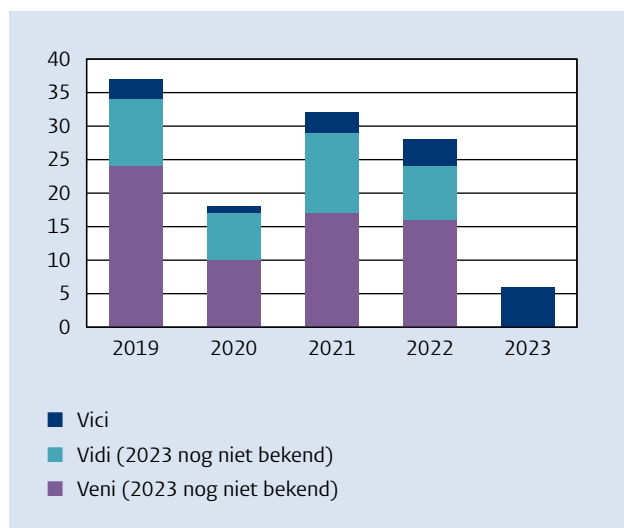
Figuur 5
Aantal aan Leiden toegekende ERC-beurzen



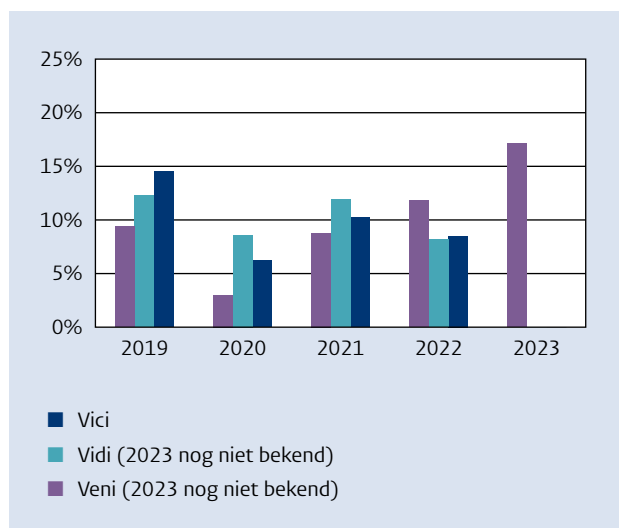
Figuur 6
Aandeel LEI in aan NL toegekende ERC-beurzen



Figuur 7
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



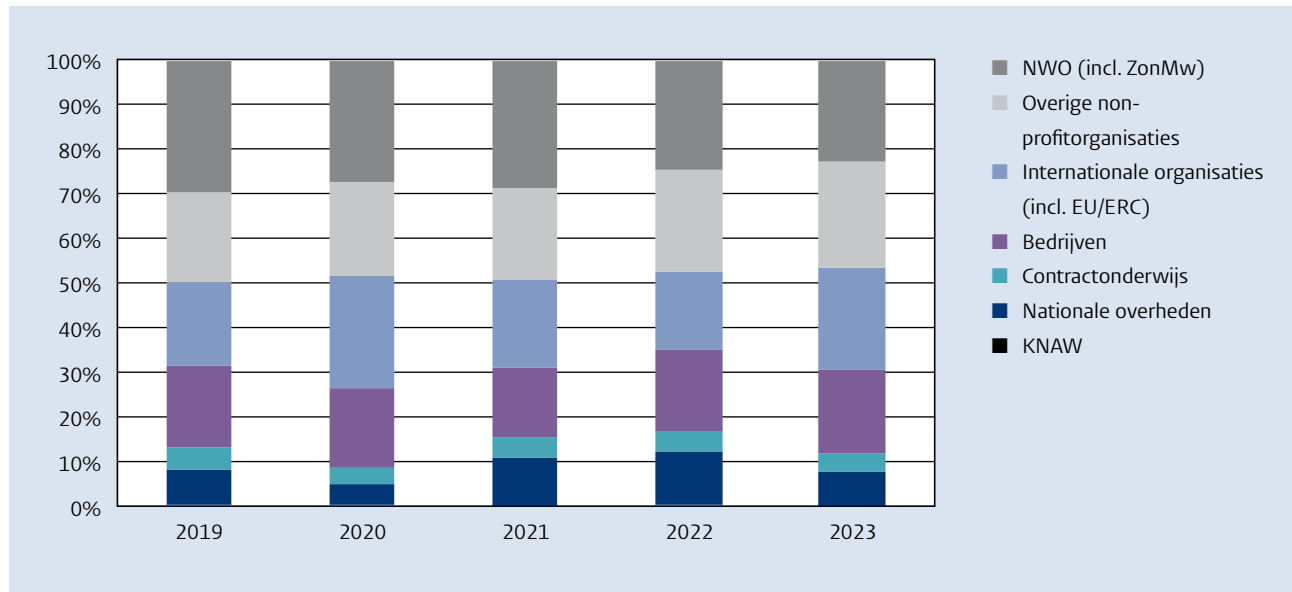
Figuur 8
Aandeel LEI in aan NL toegekende NWO VI-projecten



Figuur 9

Verdeling baten werken in opdracht van derden in %.

Het aandeel KNAW is relatief zo gering dat het in de grafiek niet zichtbaar is.



3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek

De invloed van de coronacrisis blijft lang zichtbaar in het onderzoek. Het Nationaal Programma Onderwijs, Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers (NPO) biedt middelen om onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, waarvan het onderzoek door de coronacrisis vertraging heeft opgelopen, in staat te stellen hun onderzoek af te ronden. Ook in 2023 zijn er NPO-middelen besteed. Deze zijn met name ingezet voor het verlengen van tijdelijke contracten van promovendi en postdocs. In 2023 hebben 169 onderzoekers met een tijdelijke aanstelling een verlenging gehad die betaald is vanuit het NPO. Voor twee onderzoekers is de aanstelling door middel van eigen instituutsmiddelen verlengd.

Besteding NPO-middelen voor vertraging onderzoek in 2023

(bedragen in k€)	Besteed 2020	Besteed 2021	Besteed 2022	Gepland 2023	Gepland 2024	Totaal 2020-2024
Personen verlengde onderzoekers NPO-middelen		152	183	169	31	535
Kosten NPO (incl. middelen NWO M€ 1,1)		2.256	2.914	2.233	632	8.035
<i>waarvan NWO (personen)*</i>		75				
<i>waarvan NWO (kosten)</i>		1.115				
Personen verlengde onderzoekers eigen middelen	67	20	11	0	0	98
Kosten eigen middelen	836	930	328	0	0	2.094
Totaal aantal verlengde onderzoekers	67	172	194	169	31	633

* indicatief, naar rato budget

4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoording

Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn cruciaal voor een veilige, gezonde, duurzame, welvarende en rechtvaardige wereld. De Universiteit Leiden zet zich in voor het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van wetenschappelijke kennis en wil een betrouwbaar baken zijn in het nationale en internationale maatschappelijke en politieke debat.

De Universiteit Leiden richt zich op het versterken van haar wetenschappelijke en maatschappelijke impact en het bevorderen van innovatie. Zij doet dit binnen het strategisch kader 2022-2027 door in te zetten op vernieuwen en verbinden. Daarvoor is het essentieel een open houding naar de samenleving te hebben, de verbindingen tussen universiteit en samenleving verder te verstevigen en nieuwe kansen voor onderwijs en onderzoek te creëren.

De universiteit stimuleert interactieve wetenschap (via open access en vrij beschikbare data, en via Citizen Science), vernieuwt haar onderwijs en werkt strategisch samen met regionale, nationale en internationale partners. Ook creëert de universiteit ruimte voor ondernemerschap en bevordert zij een Leven lang leren.

De universiteit creëert impact door middel van talloze samenwerkingsverbanden in de regio, zoals de strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus (LDE) en het Medical Delta-consortium en de verdere ontwikkeling van het Leiden Bio Science Park, de Campus Den Haag en de Campus Leiden Binnenstad.

Met hulp van PLNT, LURIS of LEH starten we nieuwe bedrijven in het Leiden Bio Science Park, en faculteiten werken samen met allerlei bedrijven en lokale en regionale overheden. Samen met de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden, mboRijnland en Naturalis hebben we onze krachten gebundeld in Leiden Kennisstad, en werken we samen aan maatschappelijk relevante projecten rondom gezondheid, biodiversiteit en cultureel erfgoed. De universiteit bouwt voort aan de relatie met de gemeente Leiden en de gemeente Den Haag, zowel via haar onderwijs als in haar onderzoek en betreft hierbij ook haar (inter)nationale strategische partners.

Rond de vier kernwaarden in het strategisch plan 2022-2027 heeft de universiteit in 2023 een visie op internationalisering opgesteld. Deze visie geeft richting

aan hoe de universiteit meerwaarde creëert in het uitvoeren van haar kerntaken door internationale samenwerking, betrokkenheid en uitwisseling. Middels haar wereldwijde strategische samenwerkingen verbindt de universiteit haar inzet op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen lokaal, regionaal en wereldwijd. Multilaterale netwerken worden ingezet om onderwijs- en onderzoekinnovatie kracht bij te zetten door een brede interdisciplinaire benadering. De regionale focus 2.0 op China, Indonesië, LAC (Latin America and the Caribbean) en Afrika heeft deze ontwikkelingen het afgelopen jaar kracht bijgezet. De geopolitieke ontwikkelingen van het afgelopen jaar hebben het belang van academische vrijheid wederom onderstreept. De universiteit zet zich hier nationaal en internationaal voor in en benut ook haar brede expertise ten behoeve van kennisdiplomatie op mondiaal niveau.

4.1 Samenwerking met stad en regio Leiden

Leiden European City of Science 2022: evaluatie en legacy

In 2022 mocht Leiden de titel European City of Science dragen. Een prestigieuze titel, die met zich meebracht dat Leiden dat jaar de gaststad was van EuroScience Open Forum (ESOF), van TalentOn en van EU Contest for Young Scientists (EUCYS). In 2023 werd 'Leiden2022' geëvalueerd.

Evaluatie

Uit het impactrapport van onderzoeksbureau Cigarbox blijkt dat het European City of Science-jaar, ondanks de start tijdens de coronacrisis, de relatie tussen wetenschap en samenleving op allerlei manieren heeft versterkt. Daarnaast heeft het jaar bijgedragen aan de profilering van Leiden als kennisstad én aan de stedelijke economie. Het succesvolle pilotjaar krijgt bovendien een Europees vervolg. Enkele conclusies uit de evaluatie:

- De vernieuwende aanpak van Leiden2022 leidde tot meer verbinding tussen wetenschappers en de Leidse bevolking. Deelnemende burgers kregen meer waardering voor wetenschap, terwijl deelnemende wetenschappers meer oog kregen voor het belang van publieke betrokkenheid bij hun onderzoek.
- De Europese Commissie heeft de intentie uitgesproken om het Model van Leiden2022 verder in te zetten om publieke betrokkenheid bij wetenschap te stimuleren.

- Leiden2022 leidde tot een verdubbeling van het aantal congressen in de regio (van 43 in 2019 naar 85 in 2022).
- Alle evenementen, congressen en bezoekers samen droegen bij aan een economische impact voor de regio Leiden van meer dan 20 miljoen euro.
- Bezoekers van alle evenementen waren positief over Leiden als een stad die wetenschap, kennis, kunst en kunde verbindt (87%), een stad die wetenschappelijk talent omarmt (84%) en een stad die nieuwsgierigheid opwekt, verrast en vindingrijk is (84%).
- Hoge waardering van bezoekers voor de diverse activiteiten (gemiddeld 8,3/10).

Factsheets geven een gedetailleerde evaluatie per onderdeel, deze zijn te vinden via de website: leiden2022.nl/newsroom/impact-legacy.

Legacy

Leiden Kennisstad zet succesvolle initiatieven van Leiden2022 voort. Een voorbeeld is de website 'Vraag het Leiden'. Burgers kunnen via de site een vraag insturen, vervolgens wordt er gezocht naar een expert van een van de Leidse kennisinstellingen die een antwoord kan geven. 'Vraag het Leiden' is onder de naam 'Postbus71' gestart als project van Leiden2022, en is in 2023 voortgezet en uitgebreid door Leiden Kennisstad, het samenwerkingsverband van kennispartners Universiteit Leiden, Hogeschool Leiden, Naturalis Biodiversity Center, mboRijnland en gemeente Leiden. 'Vraag het Leiden' maakt het grote aanbod aan kennis die in Leiden aanwezig is op een aantrekkelijke en laagdrempelige manier toegankelijk voor iedereen. De Leidse vraagbaak is inmiddels uitgegroeid tot een videoplatform met honderden video's en artikelen waarop al meer dan tweehonderd prikkelende vragen zijn beantwoord.

Leiden Bio Science Park

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) staat bekend als de toonaangevende Life sciences & Health-campus in Nederland. Met meer dan vierhonderd gespecialiseerde bedrijven, laboratoria en instellingen en meer dan 22.000 life sciences-professionals, is het LBSP de plek waar baanbrekend onderzoek samengaat met state-of-the-art faciliteiten bij het streven naar oplossingen voor wereldwijde gezondheids- en milieuproblemen. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Voor de Universiteit Leiden is samenwerking met onder meer de op het LBSP gevestigde kennisinstellingen en bedrijven essentieel. Het beleid van de universiteit is er

dan ook op gericht deze samenwerking te versterken en ruimte te bieden voor groei.

De Stichting LBSP zorgt voor de uitvoering van initiatieven, programma's en activiteiten. In het bestuur van de stichting zijn vertegenwoordigd: de Universiteit Leiden, het Leiden Universitair Medisch Centrum (LUMC), Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park (OVVBS), Janssen Biologics, de gemeente Leiden en de gemeente Oegstgeest.

De door het Stichtingsbestuur vastgestelde inhoudelijke thema's (diagnostiek en technologische innovaties voor medicijnontwikkeling; regeneratieve geneeskunde en geavanceerde genterapieën; preventie en leefstijl, en vaccins en infectieziekten), samen met Artificial Intelligence (AI) en Data als dwarsdoorsnijdend thema, vormen de inhoudelijke basis voor positionering op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau, en voor programmering en branding van het LBSP.

De belangrijkste resultaten, ontwikkelingen en activiteiten in 2023 waren:

- De Universiteit Leiden heeft de partnerovereenkomst meerjarige bijdrage Stichting LBSP 2024-2027 getekend.
- De ontvlechting van het Unlock_programma is succesvol gerealiseerd; vanaf 2024 maakt Unlock_ geheel onderdeel uit van PLNT.
- Begin juni 2023 heeft een delegatie van het LBSP en de Universiteit Leiden deelgenomen aan de handelsmissie naar BIO Convention Boston 2023, onder leiding van de minister van Economische Zaken en Klimaat, Micky Adriaansens, en van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ernst Kuipers.
- Van 22 tot 29 juni 2023 heeft de Life Sciences & Health-week plaatsgevonden op en rondom het LBSP. Deze werd afgesloten met de eerste jaarlijkse conferentie van RegMed XB (Regenerative Medicine Crossing Borders) op 28 en 29 juni in museum Corpus.
- Per augustus is het team van de Stichting LBSP versterkt met een projectleider Human Capital Agenda LBSP, tevens kwartiermaker voor het deelakkoord Human Capital LBSP.
- De nieuwe directeur van de Stichting LBSP is op 1 oktober gestart. In het najaar van 2023 riep ze de gemeenteraad van Oegstgeest op een streep te zetten door het collegevoorstel om te stoppen met meebeelden aan het LBSP.
- De Universiteit Leiden gaf een stuk grond uit aan studentenhuisvester DUWO en draagt daarmee bij aan het vergroten van het aanbod van studentenwoningen in Leiden.

- In het ontwerp van Park MORE is veel ruimte gemaakt voor ontmoetingsplaatsen om sociale en wetenschappelijke interactie te bevorderen. Er zijn collectieve voorzieningen, zoals horeca, winkels en een hotel. Ontwikkelaar en investeerder Yishen heeft in de zomer van 2023 de bouw van de eerste twee studentenwoningcomplexen in het gebied voltooid. Ontwikkelaar Lingotto is bezig met een gebouw voor internationaal personeel. In augustus 2023 is hiervoor de eerste paal geslagen.
- In het Oegstgeester deel van het LBSP komt een nieuwe celtherapiefaciliteit van het Amerikaanse Bristol Myers Squibb (BMS). Ook Janssen Biologics is hier bezig met zijn vierde uitbreiding.
- Behalve de ontwikkeling van de life sciences-sector in het Oegstgeester deel van het LBSP, zijn er ook plannen voor een woonwijk in het noorden van dit gebied, met betaalbare sociale en middeldure woningen en studentenwoningen.
- In september 2023 is de Universiteit Leiden een tender gestart voor de zoektocht naar een ontwikkelaar van de woningbouw in Nieuw Rhijngeest-Zuid.
- Verder realiseert de Universiteit Leiden een nieuw en duurzaam gebouw met onderzoek- en onderwijsfaciliteiten voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, het Gorlaeusgebouw. In de komende jaren wordt dit verder uitgebreid tot een toekomstbestendige en moderne werkomgeving voor studenten en medewerkers waarin academische samenwerking en kennisuitwisseling worden gestimuleerd. Sinds oktober 2023 staat de naam 'Faculty of Science' op de voorgevel van Fase 2A.
- In september is het Rob Schilperoort Memorial onthuld. De gigantische poort staat bij de entree van het park, dat ook vernoemd is naar de initiatiefnemer van het Leiden Bio Science Park.
- In november kondigde Batavia Biosciences de GMP-faciliteit 'Amalia' aan: een nieuwe productiefaciliteit in Leiden op het gebied van virale vaccins en vectorproductie.
- In 2024 viert het LBSP in 2024 zijn 40-jarig jubileum.

Biopartner Center Leiden

Het BioPartner Center Leiden is de incubatororganisatie van het LBSP. Stichting BioPartner biedt al jaren een breed scala aan facilitaire diensten voor (door)startende en groeiende ondernemers in de life sciences-sector, zoals laboratoria en kantoorhuisvesting, een werkomgeving en begeleiding in bredere zin. De vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Leiden is lid van de Raad van Toezicht van de Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum Leiden. De Universiteit Leiden fungeert tevens (via de holdingmaatschappij LEH BV) als financier van de stichting.

Economie071

De Stichting Economie071 voert de 'Economische agenda Leidse regio' uit. De stichting is een samenwerkingsverband van zes regiogemeenten (Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten, Zoeterwoude en Katwijk), verschillende koepels van ondernemersverenigingen en de regionale onderwijs- en kennisinstellingen. De Universiteit Leiden is lid van de stuurgroep. De inspanningen zijn erop gericht het investeringsklimaat in de regio te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Economie071 realiseert projecten die worden uitgevoerd met meerdere partners. Daarnaast investeert zij in de vorming van nieuwe netwerken en stimuleert zij de samenwerking in de regio.

Economie071 is de opdrachtgever van de jaarlijkse Index071, die de stand van de economische ontwikkelingen in de regio weergeeft. Actuele informatie over lopende projecten is te vinden op de site van Economie071.

In 2023 is een evaluatietraject gestart om de positionering van Economie071 nader te bezien. Met name de lobby vanuit Economie071 zou versterkt kunnen worden. Ook is in 2023 een rapport opgesteld door bureau Blaauwberg, *Index071, Jaargang 2022-2023*, waarin gewaarschuwd wordt voor de gevolgen van het afremmen van de internationalisering van het universitaire onderwijs.

Leiden Kennisstad

De Universiteit Leiden, de Hogeschool Leiden, de gemeente Leiden, Naturalis Biodiversity Center en mboRijnland werken samen in het samenwerkingsprogramma Leiden Kennisstad. Het doel van de samenwerking is om de kennisinstellingen in de stad optimaal te laten floreren, zodat haar inwoners zo goed mogelijk profiteren van de bij de kennisinstellingen aanwezige kennis en deskundigheid.

In november 2022 is de nieuwe samenwerkingsovereenkomst 2023-2027 getekend, waarbij mboRijnland officieel is toegetreden als nieuwe samenwerkingspartner. Een belangrijk onderdeel van de nieuwe samenwerkingsovereenkomst vormen de drie gekozen 'focusgebieden' voor verdere samenwerking: Welzijn & Gezondheid; Biodiversiteit & Duurzaamheid en Cultureel Erfgoed & Collecties. Deze drie thema's bouwen voort op de bestaande sterktes van de stad en ze sluiten aan op de huidige grote maatschappelijke vraagstukken. De thema's moeten in samenhang bezien worden om elkaar te versterken. Binnen het focusgebied Welzijn & Gezondheid is in 2022 het Leiden Healthy Society Center (LHSC) ontwikkeld, op initiatief van de Faculteit

Sociale Wetenschappen en de gemeente Leiden. Het LHSC verbindt kennis, initiatieven en vraagstukken op het gebied van gezondheid en welzijn in Leiden met elkaar en stimuleert en faciliteert de samenwerking op dit terrein, om zo van Leiden een ‘gezonde stad’ te maken.

De stad als lab: Leren met de Stad

Leren met de Stad is de Leidse uitwerking van de landelijke City Deal Kennis Maken van het ministerie van OCW, met twintig stedelijke projecten. Het doel van de City Deal Kennis Maken is om ‘een versnelling te brengen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in steden, door grootschalige inzet van studenten, docenten en onderzoekers’.

In Leren met de Stad werken gemeente, universiteit, hogeschool, en sinds januari 2023 ook mboRijnland samen om Leids talent te mobiliseren en de beschikbare kennis van de instellingen in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken in de stad. Zo profiteert de stad van jonge denkers en doeners, en biedt de stad een ‘rijke leeromgeving’ voor studenten, waarbij zij leren met maatschappelijke impact. Leren met de Stad sluit ook aan bij de universitaire ambities op het gebied van duurzaamheid, en op de ambitie van zowel de onderwijsvisie als het strategisch plan om meer verbinding te maken tussen onderwijs en samenleving.

Enkele voorbeelden uit 2023:

- Masterstudenten Geneeskunde werkten in het vak Master Minds Challenge mee aan een website om het mentaal welzijn onder jongeren in de stad te bevorderen. Met de inbreng van de studenten heeft de gemeente Leiden de website YounginLeiden.nl ontwikkeld. Een andere ‘challenge’ in dit vak ging over problematisch middelengebruik onder studenten, met name alcoholgebruik.
- Studenten Cultural Anthropology deden onderzoek onder inwoners van Leiden-Noord, onder meer naar de sociale cohesie tussen groepen bewoners in de wijk.
- Sinds september 2023 werken studenten vanuit Geschiedenis en Archeologie mee in het project ‘Sporen van 3 oktober’; zij onderzoeken welke – deels nieuwe – sporen er nog te vinden zijn van het Leidens Ontzet in 1574, in 2024 dus 450 jaar geleden. Hun onderzoek wordt gebruikt voor een maandelijkse kroniek in het *Leidsch Dagblad* en zal ook nog materiaal opleveren voor een documentaire en een boek.
- De Leidse Stadscriminoloog werkt al twee jaar aan haar PhD-onderzoek naar de veiligheidsbeleving in Leiden. Begin 2023 lanceerde zij een uitgebreide digitale vragenlijst die door zoveel mogelijk Leidenaren kan worden ingevuld. Het is een samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden en de politie.

De Leergemeenschap Stad, opgericht in 2022, is een community met docenten, ambtenaren en maatschappelijke partners, die gezamenlijk leren hoe je maatschappelijke vraagstukken verbindt aan onderwijs en onderzoek, en hoe je daarin in co-creatie langjarig samenwerkt. De Leergemeenschap Intervisie bestaat uit docenten die werken aan onderwijsinnovatie. Zij hebben een serie templates ontwikkeld over de vormgeving van onderwijs met maatschappelijke impact. In de Leergemeenschap/Community, waarin ook de stadspartners meedoen, wordt samengewerkt rond thema’s als gezondheid, welzijn, duurzaamheid en cultureel erfgoed.

Leiden Education Fieldlab

Het Leiden Education Fieldlab (LEF) is een netwerk van en voor het Leidse onderwijs. Het heeft een fysieke locatie waar onderwijsprofessionals met een actieve rol binnen het onderwijs samen kunnen innoveren en onderzoeken. In dit netwerk zijn onderwijspartners uit alle sectoren vertegenwoordigd – van peuterspeelzaal tot universiteit – naast partners uit de cultuursector en het bedrijfsleven. Het netwerk is een broedplaats voor innovatie en verbindt onderwijs en onderzoek op diverse thema’s. Resultaten uit de praktijk kunnen meteen door de onderwijsprofessionals gebruikt worden in de opleiding. Het LEF versterkt de positie en de zichtbaarheid van Leiden als kennis- en onderwijsstad, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen zoals de Nacht van de Leraar. Landelijk wordt het LEF gezien als voorloper en bron van inspiratie op het gebied van samenwerking voor onderwijsvernieuwing.

Op 20 november 2023 ondertekenden meer dan twintig onderwijspartijen, waaronder de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden, de organisaties van voorscholen en kinderopvang, en/of samenwerkingsverbanden in het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs in Leiden de Leidse Educatieve Agenda 2024-2028, de KRACHT van Leiden. Hierin staan acties om gezamenlijk verder te werken aan het vergroten van de kwaliteit van het Leidse onderwijs.

PLNT

PLNT is het centrum voor innovatie en ondernemerschap in Leiden, opgezet in samenwerking met de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden, de Hogeschool Leiden en mboRijnland. In PLNT leren studenten werken met de tools waarmee ze hun ondernemende vaardigheden kunnen ontwikkelen. Zo ontstaan kennisintensieve start-ups, die oplossingen creëren voor maatschappelijke uitdagingen en waarmee ze een bijdrage leveren aan de versterking van de economie en de impact van de Universiteit Leiden. PLNT bood in 2023 huisvesting aan meer dan zeventig organisaties, variërend van innova-

tieve start-ups, bedrijven, stichtingen en studentenverenigingen zoals PLNT Students. Het team van PLNT stimuleert en begeleidt studenten en onderzoekers bij hun eerste stappen als ondernemer, zowel tijdens als na hun studie en/of onderzoek. In diverse (start-up-) programma's en events kunnen innovatieve ideeën uitgewerkt worden tot een bedrijf, en krijgen start-ups toegang tot de community en het netwerk van investeerders. In 2023 hebben achttien nieuwe start-ups de Venture Academy succesvol afgerond en hebben acht innovatieve life-sciences-start-ups het Unlock_ incubatieprogramma volbracht. Het Unlock_-programma, dat speciaal ontworpen is voor start-ups in de life sciences & health -sector, in samenwerking met de Stichting Leiden Bio Science Park, zal vanaf 2024 aan het programma-aanbod van PLNT worden toegevoegd, waarmee het programma voor langere tijd bestendig is.

4.2 Campus Den Haag en samenwerking met Den Haag

Campus Den Haag

In 2020 is de Strategie Campus Den Haag 2020-2030 vastgesteld. In 2023 liep de uitvoeringsagenda 2022-2023 af. Een nieuwe uitvoeringsagenda voor 2024-2025 is opgesteld. Daarmee geeft de universiteit invulling aan ambitie 5 'Meer waarde via strategische samenwerking' van het strategisch plan, specifiek de daaronder opgenomen actielijn 1 'Uitbouwen van onze activiteiten in Den Haag'.

In 2023 zijn bij verschillende projecten goede vooruitgang gemaakt:

- De Universiteit Leiden werkt vruchtbaar samen met de gemeente Den Haag op het gebied van duurzaamheid. In april 2023 is Buurtlab 070 geopend, een project waarbij inwoners van Den Haag samen met onderzoekers en studenten vernieuwende oplossingen bedenken over duurzaam leven in de wijk. Op 1 november 2023 tekenden de Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van duurzaamheid, een initiatief van het interdisciplinaire programma 'Liveable Planet – Sustainable Futures' en de Campus Den Haag. Het doel is samenwerken en het uitwisselen van kennis op het gebied van duurzaamheid, waarbij de verbinding wordt gelegd tussen wereldwijde 'global challenges' en lokale, Haagse vraagstukken. Deze overeenkomst volgt op een al geruime tijd bestaande intensieve en bredere samenwerking met de gemeente Den Haag voor de doorontwikkeling van Den Haag als kennisstad.
- De bouw van universiteitsgebouw Spui is in september 2023 officieel van start gegaan (zie ook paragraaf

6.7). De universiteit gaat hier samenwerken met TU Delft, Open Universiteit, LUMC en Universiteiten van Nederland. Ook met de Universiteit van Edinburgh worden de mogelijkheden voor samenwerking in Den Haag verkend.

- Er is een afweegkader onderwijsaanbod Campus Den Haag opgesteld, met als doel gestructureerde en weloverwogen onderwijskeuzes te maken. Het gaat hierbij om de vraag welk nieuw onderwijs past in Den Haag, en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om hier goed te kunnen starten. Het kader biedt een concretisering en praktische vertaling van de Strategie Campus Den Haag 2020-2030. Het doel is om de aansluiting op het Haagse profiel scherp te houden en ervoor te zorgen dat het onderwijsaanbod in Den Haag sterker bijdraagt aan dit profiel. Daarnaast geeft het kader inzicht in wie wanneer welke rol heeft in de reguliere onderwijsprocessen.
- In 2022 startten de LDE-universiteiten met de scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest, die sindsdien een snelle groei doormaakte. In november 2023 werd de fysieke locatie in Moerwijk geopend. In de scriptiewerkplaats werken studenten vanuit verschillende opleidingen aan het oplossen van lokale vraagstukken. Dat doen ze samen met medewerkers van de gemeente, wijkprofessionals en inwoners van de wijken in Den Haag Zuidwest. De gemeente Den Haag verleende, met steun van de Campus Den Haag, voor 2023 een hogeronderwijs subsidie voor het vergroten van maatschappelijke impact.

De Campus Den Haag ontving in 2023 diverse hoge buitenlandse gasten:

- De Oekraïense president Volodymyr Zelensky sprak op de Campus via een livestream voor Nederlandse studenten.
- De voorzitter van het Europees parlement Roberta Metsola gaf een lezing op de Campus, waarvoor zich meer dan vijfhonderd studenten uit binnen- en buitenland aanmeldden.
- Voormalig president van Zuid-Afrika Kgalema Motlanthe gaf een publiekslezing, die niet alleen werd bijgewoond door studenten en docenten, maar ook door diverse Afrikaanse ambassadeurs en diplomaten, ngo-medewerkers en overige Afrika-geïnteresseerden.

Bijna duizend studenten hebben deelgenomen aan de HOPweek 2023, de introductieweek voor studenten van de Universiteit Leiden in Den Haag. Tijdens deze introductieweek leren bachelor- en masterstudenten de stad, de universiteit en elkaar beter kennen.

Andere vormen van samenwerking in Den Haag

In Platform Student & Stad werkt de universiteit samen met alle Haagse hogeronderwijsinstellingen en met de gemeente Den Haag. De samenwerking is gericht op het verbeteren van faciliteiten die van Den Haag een nog aantrekkelijker studentenstad kunnen maken, zowel voor de huidige als voor toekomstige Haagse studenten. Er zijn werkgroepen op het gebied van studentenhuising, opvang en introductie van internationale en nationale studenten, studentenverenigingen, welzijn van studenten en medische en psychische hulp voor studenten, studentensport, communicatie, en debat- en andere evenementen.

Daarnaast zoekt de universiteit de samenwerking met partners in de stad via samenwerkingsverbanden zoals de Stichting Binnenstad Den Haag en de Taskforce Studentenhuisvesting. Deze taskforce, opgericht in het najaar van 2021, is een initiatief van de Universiteit Leiden en de Haagse Hogeschool. Behalve studentenhuising DUWO participeren ook Haagse woningbouwcorporaties en ambtenaren van de gemeente Den Haag als adviseur in de taskforce. De opdracht van de taskforce is ideeën aan te dragen om het tekort aan studentenhuising op te lossen en om afgestudeerd talent voor de stad en de regio te behouden.

De Universiteit Leiden werkt op onderwijsgebied structureel samen met de Haagse Hogeschool. De Faculteit Geesteswetenschappen werkt samen met de Hogeschool der Kunsten Den Haag, die bestaat uit het Koninklijk Conservatorium en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten. In de gezamenlijke Academy of Creative and Performing Arts (ACPA) doet de faculteit onderzoek in en naar de kunsten, biedt academisch (kunst)onderwijs en kunstvakken voor academici, en organiseert culturele evenementen op het snijvlak van kunst en kennis. Ook met de LDE-partners (zie ook paragraaf 4.4) werkt de universiteit in Den Haag samen: diverse gezamenlijke projecten zijn in de uitvoeringsagenda van de Campus Den Haag opgenomen.

4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland

InnovationQuarter

InnovationQuarter (IQ) is de Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij die mede op initiatief van de drie LDE-universiteiten is opgericht. De Universiteit Leiden is via Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) medeaandeelhouder van IQ. De onderdelen van de betrokken instellingen die zich richten op kennisvalorisatie (Luris voor de Universiteit Leiden en het LUMC) werken hierin nauw samen. De universiteit legt regelmatig spin-off

gebaseerde investeringsproposities voor aan IQ en werkt met IQ samen op het gebied van innoveren in de regio.

Economic Board Zuid-Holland

De Economic Board Zuid-Holland (EBZ) bestaat uit de belangrijkste spelers binnen de Zuid-Hollandse economie, bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. De EBZ brengt partijen bij elkaar en stimuleert de samenwerking in Zuid-Holland. De universiteit en het LUMC zijn vertegenwoordigd in de board. Daarnaast neemt de universiteit deel aan de verschillende taskforces en de human capital agenda.

Samen zetten de boardleden zich in voor het vernieuwen, verduurzamen en versterken van de Zuid-Hollandse economie en het vestigingsklimaat in onze regio. Gezamenlijk wordt ingezet op de groeiagenda van Zuid-Holland in opgaven als de energietransitie, digitalisering, overgang naar een circulaire economie en veranderingen in de gezondheidszorg. Ook wordt ingezet op sterkere campusontwikkeling, waaronder de versterking van het Leiden Bio Science Park.

4.4 Samenwerking met Zuid-Hollandse kennispartners

Leiden-Delft-Erasmus Universities

Leiden-Delft-Erasmus Universities, kortweg LDE Universities, is de noemer waaronder alle vormen van samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de Technische Universiteit Delft (TUD) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) zijn samengebracht. Samen bedienen de drie universiteiten 90.000 studenten.

De drie Zuid-Hollandse universiteiten werken niet alleen samen op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar ook op het gebied van kennisvalorisatie. Ze gaan gezamenlijk samenwerkingsverbanden aan met andere kennisinstellingen, bedrijven en overheden. Zo vormen ze een sterk kennis- en innovatiecluster, dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio.

LDE Universities werkt samen met het Leiden Bio Science Park (LBSP), Biotech Campus Delft, Cleantech Delta, The Hague Security Delta en NL Space Campus. Door de aanwezigheid van grootschalige onderzoeksinfrastructuur zijn deze campussen aantrekkelijke vestigingsplaatsen.

Voor de groeiagenda van de provincie Zuid-Holland is LDE betrokken bij thema's als artificial intelligence, quantumtechnologie en *space for science and society*. Uitgangspunt bij dit alles is steeds dat de LDE-univer-

siteiten bij veel disciplines tot de Nederlandse wetenschappelijke top behoren, grotendeels complementair zijn, en met hun sterke verwevenheid van alfa, bèta, gamma en techniek in een sterk verstedelijkte regio opereren.

In 2019 is de LDE-strategie voor de periode tot en met 2024 bepaald. Daarin is ook een aantal profilerings-thema's benoemd. Deze zullen de basis vormen voor verdere invulling van de gezamenlijke ambitie om als regionale kennispartner bij te dragen aan de maatschappelijke en economische agenda's van regionale en lokale stakeholders.

De vier profileringsthema's zijn:

- Digital Society
- Healthy Society
- Inclusive Society
- Sustainable Society

Op deze thema's waren in 2023 zes LDE-centres en vier LDE-programma's actief.

De zes LDE-centres zijn:

- Centre for BOLD Cities
- Centre for Education and Learning
- International Centre for Frugal Innovation
- Centre for Global Heritage and Development
- Centre for Governance of Migration and Diversity
- Centre for Sustainability

De vier LDE-programma's zijn:

- Port City Futures
- Space for Science and Society
- LDE Global: Research and Education with the Majority World.
- Healthy Society

De LDE-centres en programma's hebben in 2023 hun werkzaamheden voortgezet en gemeenschappelijk onderwijs op alle niveaus verzorgd.

Belangrijke feiten en ontwikkelingen in 2023 waren:

- De centres presenteerden hun onderzoeksresultaten ook in zogeheten *whitepapers*: documenten waarin beschreven wordt hoe bepaald beleid, een bepaalde technologie en/of een product een specifiek probleem kan oplossen. Het Centre for BOLD Cities presenteerde in juni 2023, tijdens de conferentie 'Op (weg) naar de echte slimme stad', het eerste LDE-whitepaper onder de titel 'Dit is de échte slimme stad'. Zeventien praktijkexperts en wetenschappers laten in negen hoofdstukken zien hoe data en technologie kansen bieden om de stad leefbaarder te maken, en hoe hierin kan worden samengewerkt met burgers en bestuurders.

De tweede whitepaper werd gemaakt door het Centre for Sustainability en heeft als titel 'Reparatie in de circulaire economie – Europese wetgeving, product-ontwerp en verdienmodellen'.

- Op 2 november 2023 vierde het International Centre for Frugal Innovation (ICFI) haar tienjarig jubileum. Ter gelegenheid hiervan werd het eerste *Handbook on Frugal Innovation* gepresenteerd. Het boek bevat bijdragen van een breed scala aan experts uit diverse disciplines, onder andere op het gebied van geografische diversiteit.
- Het LDE-programma Port City Futures bracht honderd Europese havensteden samen in een atlas: *Port City Atlas. Mapping European Port City Territories: From Understanding to Design*. De atlas inventariseert de omvang en kenmerken van de verschillende Europese havensteden. Deze hebben veel met elkaar gemeen: het zijn economische hotspots die te maken hebben met urbanisatie, globalisering, migratie en klimaatverandering. Wat kunnen ze van elkaar leren als het gaat om duurzame ontwikkeling en stedelijke transformatie?
- Het Centre for Sustainability organiseerde Interdisciplinary Thesis Labs. De complexiteit van de huidige duurzaamheidsuitdagingen vraagt om een brede en interdisciplinaire aanpak. Deze Labs stellen studenten in staat om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen, kennis op te doen van diverse perspectieven en anderen te inspireren. Teams van studenten werken aan een duurzaamheidsuitdaging die is geformuleerd door een externe organisatie, zoals een bedrijf of overheidsinstelling.
- 'LDE Global: Research and Education with the Majority World' is een federatie van verschillende reeds bestaande initiatieven: TU Delft Global, LUMC Global, LDE Centre for Frugal Innovation, Regiobeleid Leiden, Regiobeleid Delft, ISS, IHS, Afrika Studiecentrum, Rotterdam Global Health Initiative. Er zijn vier LDE-Global-projecten gefinancierd, waaronder de tweede BRIN-LDE Academy over 'The Smart, Sustainable, and Healthy City in Indonesia'. Deze academy werd georganiseerd in samenwerking met het Nationaal Agentschap voor Onderzoek en Innovatie (BRIN) in Indonesië. Het doel van dit vijfdaagse programma is co-creatie op het gebied van onderwijs en onderzoek naar duurzame verstedelijking. Het beoogt ook internationale onderzoekssamenwerking te bevorderen, evenals academische capaciteitsopbouw voor onderzoekers die stedelijke transitie bestuderen in de context van een ontwikkelingsland waar veranderingen bijzonder urgent zijn, zoals in Indonesië, een van de snelst verstedelijkende landen ter wereld.
- Er is gewerkt aan een betere toegankelijkheid van de onderwijsportfolio's van de drie LDE-universiteiten

voor al hun studenten. Ook worden er in LDE-verband nieuwe onderwijsinitiatieven ontwikkeld.

- In 2023 zijn drie nieuwe LDE-minoren gestart: Authenticity and Art Crime, Collaborative Science for Biomedical Breakthroughs en Dynamics of a Healthy Society. De onderwerpen van deze minoren sluiten goed aan op de tijdgeest, en de multidisciplinaire insteek ervan leidt tot meer en dieper inzicht.
- Studenten van de drie LDE-universiteiten die zich willen aanmelden voor een minor maken sinds april 2023 gebruik van de portal eduXchange. Alle minoren staan bij elkaar in één overzichtelijke online catalogus. Er kan op trefwoord worden gezocht door het hele aanbod van de drie universiteiten.
- De nieuwe masteropleiding Quantum Information Science and Technology (QIST) werd geaccrediteerd en gestart. Studenten van deze opleiding beschikken over de nieuwste fundamentele kennis over quantumtechnologie en de ontwikkeling van praktische toepassingen in het veld. Zo kunnen zij systemen voor quantum-informatieverwerking leren begrijpen, ontwerpen, bouwen en onderzoeken. Voorbeelden van zulke systemen zijn quantumcomputers, quantumcommunicatienetwerken en quantum-sensoren. De master is een samenwerking tussen de Leidse Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en de Delfste faculteiten Technische Natuurwetenschappen en Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica en het Delfste quantum-onderzoeksinstituut QuTech. De beide universiteiten werken al langer samen in het domein bèta-techniek, bijvoorbeeld in de Casimir Research School en de opleidingen Life Sciences and Technology en Molecular Sciences and Technology.
- In 2023 is het LDE Trainee Programma verder verbeterd, naar aanleiding van een externe evaluatie. Het traineeprogramma biedt jonge, recent afgestudeerde professionals (ondersteunend en beheerspersoneel) een interessante start van hun carrière door middel van een tweejarig trainings- en ontwikkelingsprogramma, peer-to-peer leren met medetrainees, functieroulatie na een jaar tussen de drie instellingen en een studiereis naar het buitenland.

Medical Delta 2.0

Medical Delta is een samenwerkingsverband van drie Zuid-Hollandse universiteiten, in Leiden, Rotterdam en Delft, twee universitair medische centra (LUMC en Erasmus MC), vier hogescholen (de Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Leiden), en van overheden, bedrijven, zorginstellingen en andere organisaties in Zuid-Holland. Medical Delta geeft een belangrijke impuls aan de life sciences & health-sector, zowel in Zuid-Holland als in de rest van Nederland. De basis van Medical Delta is het doen van

wetenschappelijk onderzoek en het versnellen van de implementatie van innovatieprocessen in de zorgpraktijk.

In 2023 heeft de externe reviewcommissie haar eindrapport opgeleverd. Vastgesteld werd dat de wetenschappelijke programma's goed lopen. Dit is een compliment voor de betrokken onderzoekers, die soms ver over hun disciplines heen durven te kijken en actief de samenwerking zoeken om technologische oplossingen voor duurzame zorg te realiseren.

Het jaar 2023 stond in het teken van de herijking van de strategie en positionering van Medical Delta. Op basis van de uitkomsten van de review en de maatschappelijke, politieke en wetenschappelijke ontwikkelingen is de Medical Delta-missie en visie aangescherpt, en vormen de inzichten de basis voor de nieuwe Medical Delta 3.0-programmering. In deze nieuwe strategie is nadrukkelijk aandacht voor de positionering en programmering van de vier aangesloten HBO's, en voor de benadering en aansluiting van andere stakeholders in het *health*-domein, zoals mbo's, gemeenten en zorgorganisaties, inclusief perifere ziekenhuizen. Er worden vier 'Societies' opgezet, waarbinnen projecten en labs worden uitgevoerd (preventie, zorg, transformatie en vergroening). Met de nieuwe missie en visie zet het samenwerkingsverband Medical Delta in op transdisciplinaire samenwerking: verbindingen tussen wetenschappelijke disciplines, verbinding tussen wetenschap en praktijk en verbinding tussen innovatie en implementatie. De input van zorgprofessionals en gebruikers is daarbij van groot belang.

Transdisciplinaire samenwerking vormde ook de leidraad van de Medical Delta Conferentie in november 2023 in de Laurenskerk in Rotterdam. De middag werd afgesloten met de benoeming van negen nieuwe Medical Delta-hoogleraren en, voor het eerst, ook twee Medical Delta-lectoren, om op die manier de verbondenheid tussen universiteiten en hogescholen binnen het Zuid-Hollandse samenwerkingsverband te onderstrepen. Een Medical Delta-hoogleraar of -lector krijgt twee of meer aanstellingen bij de negen aangesloten academische instellingen en hogescholen, neemt zitting in de Wetenschappelijke Raad en is een boegbeeld voor het samenwerkingsverband.

Belangrijke activiteiten in 2023 waren:

- De presentatie van het zestiende wetenschappelijke Medical Delta-programma: Healthy Society in Medical Delta: lifestyle & prevention (maart 2023).
- De presentatie van de strategie van Leiden Healthy Society Center (LHSC) aan decanen, bestuurders en andere vertegenwoordigers van de LDE-universiteiten

en UMC's, en maatschappelijke partners (Leiden, juni 2023). Ook de gedeputeerde van de Provincie Zuid-Holland gaf zijn visie op het onderwerp. Tijdens deze bijeenkomst werd ook de 'Investeringsagenda Zuid-Holland' gepresenteerd waarin LDE, Medical Delta en de provincie hun visie gaven op de samenwerking tussen beleidsmakers en onderzoekers op dit onderwerp en de benodigde investeringen. De investeringsagenda is verder uitgewerkt in samenwerking met de Provincie Zuid-Holland.

- Het Medical Delta Café in Leiden over 'Innoveren met de patiënt aan zij: co-creatie of reden tot frustratie?' (29 maart 2023)

4.5 Samenwerking in Europa

De Universiteit Leiden heeft in 2023 haar positie binnen een drietal Europese universitaire netwerken gecontinueerd en versterkt: LERU, Coimbra Group en Europaeum. In 2023 is een overkoepelende strategie richting 'Brussel' en de Europese instituties uitgewerkt om op EU-niveau gericht te netwerken en Europees onderwijs- en onderzoeksbeleid te beïnvloeden. In dat kader zijn verschillende bestuurlijke bezoeken aan Brussel georganiseerd, en neemt Leiden deel aan de EU-kopgroep in UNL-verband.

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB), waarvan ook de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), de Radboud Universiteit Nijmegen (RU) de Universiteit Utrecht (UU), de Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Vrije Universiteit van Amsterdam (VUA) lid zijn.

League of European Research Universities (LERU)

De League of European Research Universities (LERU) is een succesvol samenwerkingsverband van 24 Europese onderzoeksuniversiteiten, mede opgericht door de Universiteit Leiden. Ook in 2023 heeft de LERU zich ingezet voor de belangen van Europese onderzoeksuniversiteiten en de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek. De decanen van de Universiteit Leiden zijn actief in de verschillende beleids- en thematische groepen van de LERU, en treden ook op als voorzitter van groepen voor wetenschappelijk onderzoek. De rector magnificus woonde tweemaal de Rectors' Assembly van LERU bij, in Zürich en Dublin.

De LERU bracht in 2023 zes gezaghebbende publicaties en adviezen uit. Aan nagenoeg alle hiervan hebben Leidse onderzoekers en bestuurders een actieve bijdrage geleverd:

- Defining Responsible and Equitable Authorship by a Principle-based Approach (paper, september 2023)
- KEY MESSAGES FOR FP10 (statement, juni 2023)
- Challenges to academic freedom as a fundamental right (paper, april 2023)
- Implementing interdisciplinarity in research-intensive universities: good practices and challenges (paper, april 2023)
- LERU's view on holistic doctoral supervision (paper, februari 2023)
- LERU key messages for the current and future European R&I Framework Programmes (februari 2023)

Coimbra Group

De Coimbra Group is een netwerk van Europese, eeuwenoude, multidisciplinaire universiteiten met een internationale reputatie. Coimbra is gericht op het creëren van academische en culturele relaties tussen haar leden om daarmee internationalisering, academische samenwerking, excellentie in onderwijs en onderzoek en kennisoverdracht naar de maatschappij te bevorderen.

Daarnaast bevordert de Coimbra Group de samenwerking met partners buiten Europa. De Universiteit Leiden heeft een leidende rol gespeeld in de Latijns-Amerika-werkgroep, waarvan zij tevens voorzitter is. De voorzitter van de werkgroep woonde het Permanent Academisch Forum EU-LAC bij ter voorbereiding van de top van staatshoofden van de EU-LAC in juli 2023 in Brussel (LAC: Latin America and the Caribbean). Ook droeg de werkgroep bij aan een initiatief van de Europese Commissie ter bevordering van gelijkwaardige onderzoeks- en innovatiepartnerschappen met lage- en middeninkomenslanden. De voorzitter van het College van Bestuur werd lid van de Rectors' Advisory Group van de Coimbra Group. Ook woonde zij een High-Level Seminar over 'Achieving Excellence at Universities' in Brussel bij.

Europaeum

Het Europaeum is een netwerk van vooraanstaande Europese universiteiten, met als doel talentvolle studenten en docenten met elkaar in contact te brengen, en door samenwerking en academische mobiliteit een 'Europees gevoel' te bevorderen. Vier Leidse PhD-kandidaten namen deel aan het Europaeum Scholars programme. Leidse studenten en jonge onderzoekers konden deelnemen aan diverse Summer/Winter Schools en Seminars, georganiseerd door het Europaeum.

Una Europa

De Universiteit Leiden neemt deel aan Una Europa, een Europese Universiteiten Initiatief (EUI). Una Europa is opgericht in 2018 en bestaat uit een samenwerking van

elf toonaangevende Europese onderzoeksintensieve universiteiten. Una Europa kijkt verder dan geografische en disciplinaire grenzen door samen te werken aan een virtuele Europese universiteit met meerdere campussen.

Sinds januari 2023 is de Universiteit Leiden operationeel actief in de alliantie. De Europese Commissie heeft het Una.Futura voorstel toegekend onder de 2022 Erasmus+ call. Tevens wordt deelname aan de EUI aanvullend gefinancierd door het Nederlandse ministerie van OCW.

Met het Una.Futura project maakt Una Europa zich sterk voor de toekomst van een Europese interuniversitaire omgeving 'University of the Future' door het inzetten van innovatief onderwijs, onderzoek en internationale uitwisseling. Dit biedt studenten, onderzoekers en docenten nieuwe, internationale mogelijkheden voor samenwerking en ontwikkeling.

De alliantie heeft zes Self-Steering Committees die zich richten op de volgende gebieden:

- Cultural Heritage
- Data Science and Artificial Intelligence
- Europe and the World (European Studies)
- One Health
- Sustainability and Climate Protection
- Future Materials

Belangrijke resultaten van 2023:

- De interne governance binnen de Universiteit Leiden is geformaliseerd. Er heeft een Una Europa@Leiden-startbijeenkomst plaatsgevonden en een aantal interne bijeenkomsten.
- De Leidse universiteit heeft de aansluiting gerealiseerd bij de meer dan 25 bestaande gremia van Una Europa. Inmiddels zijn meer dan vijftig wetenschappers en medewerkers van de Universiteit Leiden actief betrokken bij Una Europa, waaronder een aantal (vice) decanen. De Leidse studenten zijn betrokken bij Una Europa via de Una Europa Student Board. Ze werken aan de oprichting van een Leidse studenten-task force.
- In juni 2023 werd de vierdaagse Una Europa General Assembly gehost door de Universiteit Leiden. Meer dan driehonderd medewerkers en studenten van alle Una-Europa-partners namen hieraan deel. In december nam Leiden deel aan de driedaagse General Assembly in Dublin.
- De Universiteit Leiden is de *lead university* van de Una Europa International Strategy Task Force. In 2023 is een Seed Fund Call uitgegaan met focus op strategische samenwerking met Afrikaanse partners op het gebied van *early career researchers*.
- De universiteit heeft actief deelgenomen aan diverse Una-brede initiatieven, zoals de One Health Summer

School (Leuven), de Staff week (Bologna), het Student Congress (Helsinki) en de Live my life week voor ondersteunend personeel.

- Binnen Una Europa vindt academische samenwerking plaats in zes interdisciplinaire zelfsturende comités: de Self-Steering Committees (SSC'S). Deze zijn georganiseerd rond de zes aandachtsgebieden van Una Europa. In de SSC's participeren academici van elk van de Una-partneruniversiteiten. Ze hebben strategie- en actieplannen opgezet met diverse interdisciplinaire onderwijs- en onderzoeksgerichte activiteiten. Ook Leidse academici hebben hieraan meegewerkt en ze zullen deze plannen in de komende periode ontwikkelen en implementeren, in co-creatie met Una Europa-partners.

4.6 Instituten in het buitenland

De Universiteit Leiden beheert vier wetenschappelijke instituten in het buitenland:

- Het Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo (NVIC)
- Het KITLV-Jakarta
- Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat
- Het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) in Istanbul

NVIC

De Universiteit Leiden maakt deel uit van de koepelorganisatie Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland (NWIB). In de NWIB-koepel zijn vijf instituten ondergebracht, die beheerd worden door een van de bij de koepel aangesloten universiteiten (de VUA en de RU beheren geen instituut).

De instituten zijn:

- NIA (Athene, beheerd door de UvA)
- NIP (St. Petersburg, beheerd door de UvA),
- NIKI (Florence, beheerd door de UU)
- KNIR (Rome, beheerd door de RUG)
- NVIC (Cairo, beheer door de Universiteit Leiden)

Op basis van een Gemeenschappelijke Regeling wordt door de leden van de koepel geparticipeerd in de verschillende instituten en de Wetenschappelijke Advies Raden (WAR).

In het NVIC, dat beheerd wordt door de Universiteit Leiden, nemen niet alleen de zes Nederlandse universiteiten van NWIB-koepel deel, maar ook vier Vlaamse partners: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent, de Universiteit Antwerpen en de Katholieke Universiteit Leuven. Met deze partners is in 2023 een nieuwe Raamovereenkomst afgesloten, waarin is afgesproken op welke wijze door

de Vlaamse partners in het instituut en de WAR wordt geparticipeerd.

Sinds haar oprichting richt het instituut zich op Arabische en Islamitische studies, Egyptologie, archeologie en papyrologie. De lijn om de focus van het instituut te verbreden is in 2023 voortgezet. Cairo telt ongeveer achttien miljoen inwoners en is een van de grootste steden ter wereld. Dat brengt grote problemen met zich mee op het gebied van vervuiling, werkloosheid, infrastructuur, verkeer en kwesties met betrekking tot cultureel erfgoed. Het NVIC wordt dan ook steeds interessanter voor deskundigen en studenten die geïnteresseerd zijn in deze problematiek. Wat de stad ook extra interessant maakt is dat deze de brug vormt tussen het Afrikaanse continent en de Arabische wereld.

KITLV-Jakarta

De Universiteit Leiden heeft een fysieke vertegenwoordiging in Indonesië in de vorm van een front office in Jakarta, dat in 2022 geopend is. Het KITLV-Jakarta funktioneert daarnaast als een steunpunt voor de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) en vertegenwoordigt de Universiteit van Indonesië. De Universiteit Leiden en het Nationaal Archief van Indonesië werken samen op het gebied van onder andere staftraining en digitalisering van collecties.

NIMAR

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) in Rabat is niet ondergebracht bij de koepel Nederlandse Instituten in het Buitenland (NWI), maar heeft een landelijke opdracht namens de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Het NIMAR is ondergebracht bij de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden. Het instituut biedt een veilige locatie voor de bestudering van de taal, cultuur, godsdienst en samenleving van Marokko, de Arabische wereld en West-Afrika. Het NIMAR verzorgt onderwijs gericht op professionals afkomstig uit de Arabische wereld en Afrika. Het NIMAR faciliteert en verzorgt wetenschappelijk onderzoek, onder andere door bij te dragen aan een productieve gemeenschap van onderzoekers. Daarbij wordt aangesloten op het onderzoek van de Universiteit Leiden en van andere Nederlandse universiteiten. Het NIMAR verspreidt kennis over Marokko en de regio ten behoeve van overheidsorganisaties, bedrijfsleven, ngo's, journalisten en de Nederlandse culturele diplomatie. Het NIMAR heeft een bibliotheek en draagt bij aan de nationale collectievorming over Marokko en de Arabische wereld.

NIT

Ook het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) is ondergebracht bij de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden. Het NIT is gehuisvest in het gebouw van de Koç Universiteit in Istanbul, en heeft daar een eigen bibliotheek. Het instituut verzorgt onderwijs (een bachelor-semester en het vak Urban Heritage Lab) en onderzoeksprojecten. In 2023 heeft het instituut geld ingezameld om steun te bieden aan getroffen families in de omgeving van de opgravingsite van het NIT.

4.7 Samenwerking met universiteiten wereldwijd

Om strategische meerwaarde te creëren en versnippering tegen te gaan concentreert de Universiteit Leiden de internationale samenwerking met universiteiten in landen buiten Europa in een aantal 'regio's': het zogenoemde regiobeleid. De keuze voor deze regio's is veelal historisch gegroeid. Het zijn met name die regio's waar van oudsher al veel facultaire initiatieven plaatsvinden en waar al strategische partnerschappen bestaan. Dit geldt voor China, Indonesië en Latijns-Amerika. In 2022 is Afrika daaraan toegevoegd.

China

De Universiteit Leiden heeft wat betreft de regio China steeds prioriteit gegeven aan de interne zichtbaarheid van onderzoek en onderwijs over China, en aan het beantwoorden van mediavragen over de samenwerking met China, regelmatig ook in combinatie met vragen over kennisveiligheid. In 2023 heeft de universiteit meegewerkt aan het OCW-onderzoek naar de Chinese Scholarship Council (CSC). Verder heeft de universiteit actief deelgenomen aan de UNL-werkgroepen over verbetering van de positie van de internationale beurspromovendi, waarin veel aandacht is voor de CSC-bursalen.

Het Academisch Talen Centrum verzorgde een bijdrage aan de online pre-doctoraal-training voor nieuwe Chinese promovendi die naar Leiden willen komen. Zij zijn met name geïnteresseerd in onderzoek op het gebied van milieukunde, astronomie en computerwetenschappen, maar ook in farmacologie, rechtsgeleerdheid, taalkunde, media en letteren. De staf van LIAS Chinastudies heeft tijdens de Netherlands – Asia Honours Summer School (NAHSS) lezingen over China verzorgd voor zo'n honderd studenten, afkomstig van alle Nederlandse universiteiten.

Indonesië

Het regiobeleid Indonesië is gericht op het versterken van de interdisciplinaire samenwerking op het gebied van global challenges en op het versterken van de onder-

zoekscapaciteit in Leiden op strategische thema's en disciplines.

In mei 2023 heeft een delegatie van de Universiteit Leiden ruim twintig verschillende universiteiten, overheidsorganisaties en ngo's in Indonesië bezocht. De delegatie werd geleid door collegevoorzitter Annetje Ottow en bestond verder uit vertegenwoordigers van zes faculteiten. De kennismissie heeft geresulteerd in veel nieuwe initiatieven voor samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs.

De Universiteit Leiden ontving in 2023 ook diverse bezoekers uit Indonesië: de directeur-generaal voor het Indonesische Directoraat Hoger Onderwijs (DIKTI), vertegenwoordigers van de Autoriteit van de nieuwe Indonesische hoofdstad op Kalimantan, van de National Archives of Indonesia, de National Library of Indonesia, en delegaties van de Universitas Indonesia en de Universitas Gadjah Mada, alsmede leden van de Midden-Javaanse vorstenhoven van de Paku Alam (Yogyakarta) en de Mangkunegaran (Solo).

DIKTI heeft in 2023 een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van een consortium tussen vijf Indonesische universiteiten en de drie LDE-universiteiten, waarbij de door LDE ingezette middelen zullen worden gematched door DIKTI. Het betreft een vierjarig interdisciplinair samenwerkingsverband op het gebied van onderwijs en onderzoek op de voor Indonesië belangrijke thema's: green economy, blue economy, digital technology, health, en tourism.

Ook heeft DIKTI zich bereid verklaard de Lingling Wiyadharma Fellowships te matchen met het Indonesische postdoc-programma. Dit programma biedt jaarlijks aan drie wetenschappers de mogelijkheid drie maanden onderzoek te doen aan de Zuidoost-Aziatische, in het bijzonder de Indonesische, bijzondere collecties van de Universitaire Bibliotheken Leiden.

De internationale samenwerking van de LDE-alliantie in Indonesië kreeg een vervolg in de tweede editie van de multidisciplinaire LDE-BRIN Academy 'The Smart, Sustainable, and Healthy City in Indonesia' (zie ook paragraaf 4.4). Indonesië is een nieuwe hoofdstad aan het bouwen op het eiland Kalimantan, en men staat voor grote uitdagingen om deze nieuwe hoofdstad 'smart, liveable and loveable' te maken. De LDE-universiteiten gaan met de Autoriteit van de nieuwe hoofdstad samenwerken op het gebied van 'urban biodiversity', waarbij onder andere de aanleg van twee hortussen botanicus is voorzien. Tijdens deze BRIN Academy werd voor de tweede keer de Bosscha-medaille uitgereikt. De medaille

is een eerbetoon van de LDE-universiteiten aan een Indonesische wetenschapper.

Latijns-Amerika

Het regiobeleid Latijns-Amerika heeft als doel het versterken van de interdisciplinaire samenwerking op het gebied van sectoroverschrijdende globale uitdagingen. In synergie met de Europese agenda voor samenwerking met Latijns-Amerika, en voortbouwend op de complementaire onderzoekssterktes van beide regio's, richt Leiden zich op groene transitie, migratie en rechtsstaat, duurzame ontwikkeling en digitale kwesties.

De Universiteit Leiden nam deel aan het Permanent Academisch Forum ter voorbereiding van de daaropvolgende EU-LAC top in juli 2023.

De samenwerking van Leidse onderzoekers met onderzoekers in de regio Latijns-Amerika is verder geïntensiveerd, met speciale aandacht voor strategische partnerschappen in Chili, Mexico en Brazilië. Er zijn nieuwe projecten van start gegaan met partners in Brazilië, Mexico, Chili en Colombia. De projecten hebben betrekking op interdisciplinaire governance van de Amazone, systemen voor productie van kennis, rechten van de inheemse bevolking en migratie.

In lijn met het strategisch plan is geprobeerd om nog meer synergie te creëren tussen permanente programma's. De samenwerking met Latijns-Amerika (en met de Majority World in bredere zin) binnen het LDE-consortium wordt steeds belangrijker bij het faciliteren van interdisciplinaire samenwerking met een grotere sociale impact.

De samenwerking met Latijns-Amerika kreeg het afgelopen jaar ook op Europees niveau meer aandacht – onder andere door het publiceren van een nieuwe agenda voor samenwerking tussen de twee regio's. Binnen de Coimbra Group werkt de universiteit samen met andere Europese universiteiten aan een gezamenlijk kader voor co-creatie met Latijns-Amerikaanse universiteiten, dat het Leidse onderzoek verder zal versterken. Ook binnen UNA Europa is een nieuwe taskforce van start gegaan om meer impactvolle samenwerking met Latijns-Amerika te bevorderen.

Afrika

Een faculteitsbrede werkgroep heeft in 2023 de nieuwe Afrika Strategie opgeleverd. Het doel van het voorgestelde beleid is de samenwerking tussen Leiden en Afrika beter te richten, bestaande initiatieven slimmer met elkaar te verbinden en meer strategisch in te zetten. Met dit nieuwe beleid als uitgangspunt zal in 2024 een

Afrika Platvorm worden opzet, op basis van de bestaande Leiden African Studies Assembly, en zullen de eerste activiteiten worden opgezet met Afrikaanse partners, in eerste instantie in Marokko, Ghana en Kenia.

Diplomatieke bezoeken

Ook landen wier universiteiten geen directe samenwerking hebben met de Universiteit Leiden hebben soms interesse voor het Nederlandse hoger onderwijs in het algemeen, en de Leidse universiteit in het bijzonder. In 2023 hebben diverse diplomatieke vertegenwoordigers de universiteit bezocht.

Met de Asian Development Bank (ADB) sloot de Universiteit Leiden een kennispartnerschap. De Universiteit Leiden gaat vanuit interdisciplinaire kennis samenwerken met de ontwikkelingsbank op thema's zoals urbanisatie, circulaire economie, water, biodiversiteit en belastinghervorming. Het voegt op die manier haar kennis toe aan de grote investeringen door de ADB voor klimaat en armoedebestrijding. Hiervoor zal ook aansluiting gezocht worden in LDE-verband.

4.8 Impact op de samenleving als geheel

Impact via bedrijfsleven en industrie

Patenten, octrooien en licenties

Elk jaar verwerven Leidse onderzoekers octrooien en worden er commerciële overeenkomsten gesloten. Als onderzoekers een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris, het *knowledge transfer office* van de universiteit en haar evenknie bij het LUMC. Als de vinding inderdaad het beschermen waard lijkt, kan octrooi worden aangevraagd. Vervolgens worden de mogelijkheden tot exploitatie van de vinding onderzocht. Als een derde partij interesse heeft, kan een optie- of evaluatieovereenkomst worden afgesloten, die mogelijk uitmondt in een licentieovereenkomst. Een andere route om een vinding commercieel te exploiteren is het oprichten van een spin-off, een nieuw bedrijf dat een licentie neemt op de vinding van de onderzoeker. Voor een bijdrage aan de financiering van een dergelijke spin-off zijn er diverse mogelijkheden via de financieringsinstrumenten die de universiteit heeft vormgegeven, bijvoorbeeld via haar houdstermaatschappij Libertatis Ergo Holding.

In 2023 zijn eenentwintig licenties uitgegeven, en zijn twintig octrooiaanvragen ingediend (zie figuur 10). Mede vanwege de focus op projecten uit de Social Sciences, Humanities & Arts vertoont het aantal gerapporteerde vindingen de laatste jaren (met uitzondering van 2022) een stijgende lijn, met 47 vindingen in 2019, 49 in 2020,

67 in 2021, 62 in 2022 en 89 in 2023. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC.

Onderzoek samen met industrie

De omvang van de samenwerking met de industrie kan worden vastgesteld aan de hand van het aantal universitair-industriële copublicaties (UIC's) en het aantal citaties in octrooien van wetenschappelijk onderzoek. Van het aantal Leidse publicaties in 2023 was 8,5 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is ruim boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (7,7 procent), en ongeveer gelijk aan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten samen (8,4 procent).

Het grootste deel, 79,0 procent, van de Leidse UIC's is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (73,8 procent) en het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (68,9 procent).

Adviesfuncties

Wetenschappers van de Universiteit Leiden werken steeds vaker samen met de nationale politiek en dragen daardoor bij aan het kabinetsbeleid. Sinds 2018 is het kabinet verplicht beleids- en wetsvoorstellen helder te onderbouwen. Begin 2020 heeft de Tweede Kamer de behoefte uitgesproken aan een wetenschappelijke beoordeling van die onderbouwing: zijn de keuzes die het kabinet maakt wetenschappelijk houdbaar? Een aantal Leidse wetenschappers heeft meegewerkt aan dergelijke wetenschappelijke beoordelingen, onder andere bij de Defensienota en bij de herziening van de Wet herziening kindbeschermingsmaatregelen. Ook worden onze wetenschappers steeds vaker gevraagd om bij te dragen aan het werk van adviesraden of adviescommissies bij diverse instellingen.

Studium Generale

Studium Generale organiseert brede, academische activiteiten, zoals lezingen, symposia, filmvertoningen en debatten. Het programma van Studium Generale is bedoeld voor studenten, medewerkers van de Universiteit Leiden en alle andere geïnteresseerden.

Hoger Onderwijs Voor ouderen (HOVO)

Het HOVO (Hoger Onderwijs voor Ouderen) van de Universiteit Leiden biedt colleges op universitair niveau voor mensen van vijftig jaar en ouder. Er zijn college-reeksen op het gebied van de geesteswetenschappen, de sociale wetenschappen en de natuurwetenschappen.

Bijzondere en extern gefinancierde leerstoelen

Bijzonder hoogleraren en andere door externe partijen (mede) gefinancierde leerstoelen

De universiteit heeft naast leerstoelen die door het College van Bestuur worden ingesteld ook een aantal bijzondere leerstoelen, die door externe rechtspersonen bij de universiteit worden gevestigd. Deze bijzondere leerstoelen creëren een directe band tussen de universiteit en de maatschappij en zij richten zich op de studie van maatschappelijk relevante thema's en vakgebieden.

Eind 2023 telde de Universiteit Leiden (inclusief Geneeskunde/LUMC) 601 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's; categorie: bezoldigd, hooglerarenovereenkomst). Daarnaast waren er 77 bijzonder hoogleraren werkzaam bij de universiteit (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar 2023 werden 42 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd en 8 nieuwe bijzonder hoogleraren.

Bijzonder hoogleraren worden benoemd door externe rechtspersonen. Zij ontvangen van die organisaties een salaris of een onkostenvergoeding. Een bijzonder hoogleraar wordt altijd voor een bepaalde periode benoemd, in de regel in deeltijd.

De universiteit heeft ook gewone leerstoelen die met externe middelen bekostigd zijn. Financiers kunnen zijn wetenschappelijke instituten die hun medewerker voor een dag in de week vrijstellen voor het hooglerarschap, maar ook maatschappelijke partners die gelden

inbrengen voor de (gezamenlijke) financiering van hoogleraren.

In bijlage F is een overzicht opgenomen van extern gefinancierde leerstoelen.

Cleavingaleerstoel

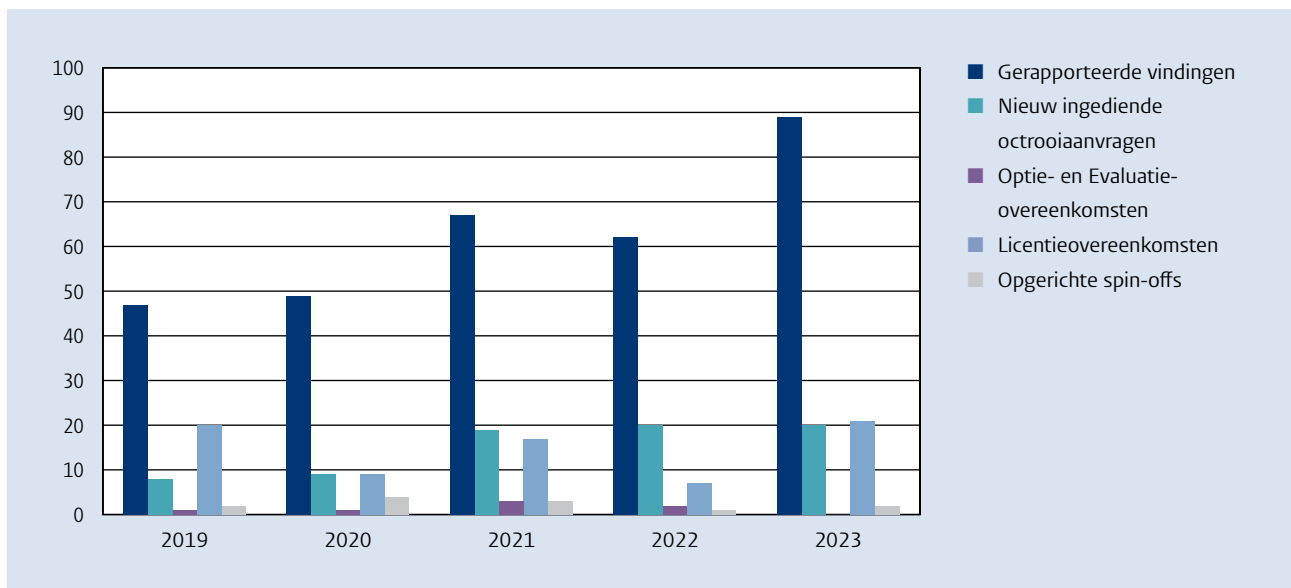
De universiteit kent daarnaast de prestigieuze Cleavingaleerstoel, een wisselleerstoel die sinds 1970 bestaat en die steeds voor de periode van een jaar door een hoogleraar wordt bekleed. Het ene jaar wordt een Cleavinghoogleraar benoemd die zich vooral richt op de Tweede Wereldoorlog, het andere jaar ligt de expertise van de benoemde Cleavinghoogleraar op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2023 werd de leerstoel bekleed door prof.dr. Frank van Vree, die een oratie hield onder de titel *Het verleden als ritueel. Over de 'les van de geschiedenis' voor het heden*.

Owadaleerstoel

In 2023 vond de tweede editie plaats van het programma van de Owadaleerstoel, die de Universiteit Leiden heeft ingesteld samen met de Universiteit van Tokio. De Owada Chair is een wisselleerstoel, ingesteld voor zes jaar, en vernoemd naar prof.dr. Hisashi Owada, een expert op het gebied van het internationaal recht. Owada was rechter en voorzitter van het Internationaal Gerechtshof in Den Haag en hoogleraar Relations between Europe and Japan aan de Universiteit Leiden. Hij is nu gasthoogleraar aan de Universiteit van Tokio. De bekleeders van deze leerstoel worden afwisselend benoemd in Leiden en Tokio. De

Figuur 10

Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, incl. LUMC



tweede editie was in maart 2023 in Tokyo met als thema Memory and Reconciliation. Bekleder van de wisselleerstoel in 2023 was Prof. Atsuko Kawakita (The University of Tokyo).

Zichtbaarheid van externe leerstoelen

Sinds 2023 publiceert de Universiteit Leiden op de website een lijst met een overzicht van de extern gefinancierde leerstoelen (www.universiteitleiden.nl/wetenschappers/leerstoelen). Daarnaast wordt de lijst bijgevoegd bij dit jaarverslag (bijlage F).

Het merendeel van de extern gefinancierde leerstoelen wordt gefinancierd uit publieke of semi-publieke middelen. Financiers zijn bijvoorbeeld (rijks)kennisinstellingen, musea en stichtingen met een maatschappelijke opdracht of missie.

Uit de lijst blijkt dat de financiering van leerstoelen wordt gerealiseerd door een diversiteit aan maatschappelijke partijen, die hierdoor bijdragen aan de ontwikkeling van de wetenschap en de relatie tussen wetenschap en samenleving. Tal van waardevolle vakgebieden kunnen mede hierdoor op een verantwoorde manier in stand gehouden worden.

4.9 Activiteiten van en voor alumni

De Universiteit Leiden telde in 2023 ruim 141.000 geregistreerde alumni in binnen- en buitenland. De universiteit hecht veel waarde aan de band met hen. Alumni (bachelors, masters en PhD's) zijn een grote verrijking voor de universiteit en dragen op de meest uiteenlopende manieren bij aan onderwijs, onderzoek en impact.

Alumni zijn ambassadeurs voor hun opleidingen en voor de universiteit, en leveren waardevolle feedback op het onderwijs. Daarnaast geven velen van hen ook financiële steun en staan ze de universiteit, de studenten en (jonge) afgestudeerden met raad en daad bij. Op haar beurt zet de universiteit zich in om ook na het afstuderen bij te blijven dragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van haar alumni. Dit doet zij door hen te informeren en hen bij de universiteit te blijven betrekken door middel van communicatie, evenementen en netwerkactiviteiten.

De universiteit communiceert met haar alumni onder meer via het alumnimagazine *Leidraad*, via een maandelijkse alumni-nieuwsbrief en via socialemediakanalen gericht op alumni.

In 2023 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten (op locatie en online) georganiseerd, gericht op diverse doelgroepen:

- Voor afgestudeerden in coronatijd: de Leiden-is-jeniet-vergeten-dagen waarop alle alumni die in coronatijd zijn afgestudeerd alsnog hun naam in het Zweekamertje konden zetten;
- Voor alumni tot 35 jaar: een programma op maat dat samen met het bestuur van het Jonge Alumni Netwerk georganiseerd werd, met onder meer een lunchwebinar over carrière maken met impact en workshops over creativiteit en storytelling;
- Voor mid-career alumni: een programma met webinars over onder meer presentatietechnieken en angst en stress bij jeugdigen, en een online kennismaking met de Zweedse en Arabische taal in samenwerking met het Leids Academisch Talencentrum;
- Voor jonge alumni: ervaren alumni ondersteunen studenten en jonge alumni bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt via het Mentornetwerk – de universiteit zorgde voor promotie van dit netwerk;
- Voor alle alumni: de diesviering voor alumni op de eerste zaterdag na de dies van de universiteit, met een serie lezingen van talentvolle Leidse wetenschappers;
- Voor alumni overal ter wereld: wereldwijd zijn meer dan veertig Cleveringa-bijeenkomsten georganiseerd, in samenwerking met comités van alumni-vrijwilligers. Een deel van deze bijeenkomsten was ook online te volgen.

Alumnielaties en Leids Universiteits Fonds

Nu de teams van Alumnielaties en het LUF geheel zijn geïntegreerd, en de Stichting Praesidium Libertatis als gelieerde stichting door het LUF beheerd wordt, is het LUF goed gepositioneerd als hét fonds van de universiteit. We zien dat synergie wordt bereikt op het gebied van alumnielaties en fondsenwerving, en dat het LUF steeds meer wordt benaderd als kennis- en expertisecentrum voor fondsenwerving en doelbesteding.

Fondsenwerving en crowdfunding

In dit verslagjaar heeft de versterkte positie van het LUF als hét 'merk' voor fondsenwerving van de universiteit wederom effect gesorteerd: de opbrengst uit fondsenwerving onder alumni is significant gegroeid. In 2023 is de campagne van het LUF 'Talent alleen is niet genoeg' gericht gecommuniceerd naar potentiële schenkers. Deze campagne belicht de noodzaak van externe bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek, waarbij de universitaire interdisciplinaire onderzoeksprogramma's centraal staan.

Het belang van bijdragen aan onderzoek en onderwijs wordt nadrukkelijk meegenomen in de communicatie voor alumni, zoals in het alumnimagazine en de alumni-nieuwsbrief, maar ook bij de diverse alumni-evenementen. Ook is een aantal succesvolle fondsenwervingsacties gevoerd, waaronder crowdfundingacties voor onderzoek naar microplastics, het Charity Golftoernooi voor eierstokkankeronderzoek, en een najaarsactie met de keuzemogelijkheid voor twee projecten. Daarnaast is er een aanzienlijk aantal nieuwe fondsen op naam door schenkers ingesteld, en heeft het LUF enkele mooie nalatenschappen ontvangen.

5. Duurzaamheid

Het thema ‘duurzaamheid’ is een van de vijf doorlopende ontwikkelthema’s in het strategisch plan. De Universiteit Leiden is zich bewust van haar rol in de samenleving en wil daarom bijdragen aan onderwijs en onderzoek dat belangrijk is voor het oplossen van vraagstukken op het gebied van duurzaamheid. Met de kennis die hieruit voortkomt wil de universiteit een richtinggevende rol spelen in de duurzaamheidstransitie en bijdragen aan de duurzame-ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

Daarnaast streven we naar een groene, gezonde en inclusieve campus. In de eigen bedrijfsvoering neemt de universiteit haar verantwoordelijkheid door zich in te zetten voor het behalen van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord voor 2030 en 2050, en door te werken aan het reduceren van de milieu-impact van de organisatie.

In 2023 is de Uitvoeringsagenda Duurzaamheid 2023-2026 vastgesteld. In dit plan is de Duurzaamheidsvisie 2030 uitgewerkt tot concrete en meetbare doelstellingen voor duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Al ruim zeven jaar heeft de Universiteit Leiden haar eigen Green Office: Leiden University Green Office (LUGO). LUGO heeft als doel bewustwording en betrokkenheid te creëren onder studenten en medewerkers, en om duurzaamheid structureel te integreren binnen de Universiteit Leiden. Het team bestaat uit zes studenten en een medewerker, en wordt ondersteund door een groot netwerk van studenten en medewerkers. LUGO heeft in 2023 niet alleen tal van workshops, lezingen en competities georganiseerd, maar ook een grootschalig duurzaamheidssymposium om de universitaire gemeenschap bewust te maken van het risico op grootschalige abrupte of onomkeerbare milieuveranderingen. Tijdens dit symposium werd aandacht besteed aan de negen planetaire grenzen die bepalen of menselijk leven in de komende generaties nog mogelijk is op aarde. Zes daarvan zijn mondiaal al overschreden.

In 2023 eindigde de Universiteit Leiden op de elfde plaats in de SustainaBul, de duurzaamheidsranking van universiteiten en hogescholen in Nederland. De SustainaBul is een initiatief van studentenorganisatie Studenten voor Morgen. In de ranking wordt gekeken naar de categorieën bedrijfsvoering, onderwijs, onderzoek en best practices. De Universiteit Leiden scoort goed op het gebied van duurzaam onderzoek. In de UI Green Metric,

een wereldwijde duurzaamheidsranglijst, eindigde de Universiteit Leiden op de veertiende plek.

5.1 Duurzaamheid in het onderwijs

De Universiteit Leiden is zich ervan bewust dat zij door haar onderwijs in hoge mate kan bijdragen aan de mogelijkheden van toekomstige professionals om de duurzaamheidstransitie te helpen realiseren. Daarom zet de universiteit in op kwaliteitsonderwijs op het gebied van duurzaamheid.

Het aanbod van opleidingen en vakken bij de Universiteit Leiden waarin duurzaamheid of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen, is in 2023 wederom gegroeid. De Universiteit Leiden biedt programma’s aan waarin duurzaamheid centraal staat, zoals de master Governance of Sustainability en de master Industrial Ecology (in samenwerking met de TUD). Bij Leiden University College The Hague (LUCTH) is in 2023 de nieuwe minor Sustainability, Climate Change and Food van start gegaan.

Daarnaast worden duurzaamheidsthema’s in toenemende mate geïntegreerd in bestaande vakken, of kiezen studenten dit thema voor hun opdrachten, onderzoek of scriptie. Zo is het onderwijs van het Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML) erop gericht studenten vertrouwd te maken met geïntegreerd en multidisciplinair duurzaamheidsonderzoek, en leert het hun goede besluiten te nemen bij het beheer van de natuurlijke hulpbronnen en het verbeteren van milieukwaliteit en biodiversiteit.

5.2 Duurzaamheid in het onderzoek

Ambitie 2 in het strategisch plan is het verrichten van ‘Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs’, gericht op het stimuleren van interdisciplinair onderzoek dat kan bijdragen aan het oplossen van grote maatschappelijke, urgente vraagstukken zoals die op het gebied van duurzaamheid. In de afgelopen jaren is het Leidse duurzaamheidsonderzoek sterker geclusterd, zowel in samenwerkingsverbanden binnen als buiten de universiteit. Een aantal van deze samenwerkingen zijn: Leiden-Delft-Erasmus (Centre for Sustainability), Leren met de Stad, Leiden Bio Science Park, PLNT, LeidenGlobal Stichting 2030, Jaar van de Tuin, Sustainable The Hague (in samenwerking met Leiden University College The

Hague) en wetenschappelijke partners, zoals de Hortus botanicus en Naturalis.

Enkele prominente ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsonderzoek in 2023:

- In het Polderlab bij Leiden zijn zo'n drieduizend rijstplanten geplant door onderzoekers van de Universiteit Leiden en Wageningen University & Research (WUR). De onderzoekers willen onderzoeken of rijst een haalbaar duurzaam alternatief is voor het houden van koeien op veengrond.
- De Universiteit Leiden en de gemeente Den Haag tekenden een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van duurzaamheid. Voornaamste doelen van de samenwerking zijn het opbouwen van een netwerk, het delen van kennis en het verkennen van mogelijkheden voor een Haags Klimaatcentrum voor de inwoners.
- De start van het Europese project WISE Horizons: een samenwerkingsverband tussen acht vooraanstaande universiteiten en organisaties. Dit project vormt straks een geavanceerd kader met WISE-indicatoren en -modellen om de samenleving na de energietransitie te helpen vormgeven. Het sluit aan bij Europese beleidsstrategieën zoals de netto-nul-doelstellingen, de circulaire economie, de duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) en productiviteit en duurzaam concurrentievermogen.

5.3 Duurzame campus

In 2023 hebben studenten van de Universiteit Leiden op verschillende terreinen bijgedragen aan de verduurzaming van onze campus. Studenten van de Faculteit Sociale Wetenschappen hebben voor het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag uitgezocht wat de drijfveren van medewerkers zijn ten aanzien van energieverbruik in laboratoria. Ook is onderzoek gedaan naar de keuzes die het wetenschappelijk personeel maakt bij het plannen van zakelijke dienstreizen.

In dit jaarverslag wordt op hoofdlijnen gerapporteerd over de in 2023 behaalde resultaten op het gebied van energieverbruik en energieopwekking, CO₂-emissie en -compensatie, waterverbruik en afval. In onderstaande tabel worden de resultaten van 2018 tot en met 2023 afgezet tegen de 'beginsituatie' van 1990. Vervolgens worden de resultaten per onderwerp toegelicht.

Energieverbruik en -opwekking

De noodzaak om het universitaire energieverbruik verder te reduceren wordt steeds sterker gevoeld door de universitaire gemeenschap. In 2023 bedroeg ons energiegebruik 82,3 miljoen kWh finale energie (finale energie:

het energieverbruik van eindgebruikers; deze energie is daarna niet meer bruikbaar). Dit is 19 procent lager dan in het basisjaar 2018 en 44 procent minder dan in 1990 (147,9 miljoen kWh finale energie).

Zo'n 13 procent van het eigen energiegebruik werd opgewekt uit eigen hernieuwbare bronnen, voor het grootste deel met behulp van warmte-koudeopslag (WKO) in de bodem van Campus Leiden Bio Science Park. Daarnaast werd dit jaar voor het eerst meer dan een miljoen kWh elektriciteit opgewekt met zonnepanelen op de daken van universiteitsgebouwen. Verwacht wordt dat de opwek de komende jaren nog verder zal toenemen, met nieuwe zonnepanelen op de locatie Schouwburgstraat in Den Haag (gecombineerd met groen), op Fase 2 van het nieuwe Gorlaeusgebouw, en op Cluster-Zuid van de Humanities-campus.

Het expertisecentrum Vastgoed werkt niet alleen aan eigen energieopwek, maar ook aan energiebesparing. Door bestaande universiteitsgebouwen te vernieuwen, deze extra te isoleren en installaties te verbeteren, zal er op den duur structureel minder energie nodig zijn. Het fossielvrij maken van de gebouwen speelt daarbij een cruciale rol. Zo is Campus Den Haag reeds aardgasvrij en staat het terugdringen van het aardgasverbruik op Campus Binnenstad en Campus Leiden Bio Science Park hoog op de agenda. In de komende jaren worden er steeds meer gebouwen aangesloten op WKO-systemen. In 2023 zijn Gorlaeus Fase 2 en het Collegezalengebouw toegevoegd aan de WKO-Gorlaeus (Gorlaeus Fase 1 was al aangesloten), en in 2024 volgt Cluster Zuid als eerste op de nieuwe WKO-binnenstad. Dit heeft tot gevolg dat het aardgasverbruik op termijn verder zal dalen, maar het elektriciteitsverbruik geleidelijk stijgt.

De faculteiten en diensten hebben ook een belangrijke rol in het verminderen van het energieverbruik van studenten en medewerkers. Vijf faculteiten sluiten zich aan bij universitair beleid om de gebouwen tot maximaal 19 graden te verwarmen, en 's zomers pas bij hogere temperaturen te koelen. Dit leidt jaarlijks tot aanzienlijke besparingen. Ook efficiënter ruimtegebruik leidt tot minder energieverbruik; zo heeft de Faculteit Archeologie ruimte afgestoten. Het verwijderen van oude koelkasten en vriezers of deze vervangen door energiezuiniger exemplaren heeft eveneens effect op het energiegebruik. Om laboratoria energiezuiniger te maken hebben de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Archeologie Laboratory Efficiency Assessment Framework (LEAF)-trajecten ingezet. Laboratoria maken bijvoorbeeld gebruik van timers om apparatuur uit te schakelen als deze niet wordt gebruikt, en ze zetten de ventilatiestand van zuurkasten lager in de nachten en weekenden.

Feiten en cijfers milieubelasting

Indicator	1990 ¹	2019	2020	2021	2022	2023
Algemeen						
Netto vloeroppervlak (m ²)	363.597 ²	363.956	364.092	364.492	359.474	367.026
Medewerkers (fte)	3.932	4.423	4.668	4.872	4.994	5.250
Studenten (aantal)	onbekend	28.109	30.019	31.254	30.744	30.509
Energieverbruik						
Elektriciteitsverbruik (miljoen kWh)	42,4	44,0	40,2	40,3	40,5	42,6
Aardgasverbruik (miljoen kWh)	90,5 ³	35,9	33,9	37,9	29,0	26,5
Stads-warmte/koude (miljoen kWh)	6,0	11,2	12,9	16,5	15,7	12,6
Energieopwekking						
Zon PV (miljoen kWh)	0	0,36	0,62	0,60	0,84	1,04
WKK (miljoen kWh)	0	0,05	0,06	0,07	0,07	0,04
Warmte/koude (miljoen kWh)	0	11,19	8,50	10,68	12,08	9,43
CO₂-emissie						
Scope 1 en Scope 2 (ton CO ₂ bruto)	44.319 ⁴	31.218	24.916	25.530	23.666	23.825
Doelstelling CO ₂ -reductie – 65% in 2030	100%	-28%	-43%	-41%	-47%	-47%
CO₂-compensatie						
GVO's en VER's (ton CO ₂)	0	41.604	28.446	25.851	24.0003	25.899
Waterverbruik						
Leidingwater (m ³)	294.772	149.915	95.047	99.855	118.942	127.892
Afval (ton)						
Papier en karton (ton)	onbekend	149,3	107,5	111,7	132,78	145,0
Restafval (ton)	onbekend	658,8	467,1	494,2	355,82	416,6
Aantallen						
PV-panelen (aantal)	0	1.348	2.026	2.192	3.414	5.015
Laadpunten (aantal)	0	20	26	22	28	38
Watertappunten (aantal)	0	16	36	36	36	37
Elektrisch wagenpark (aantal)		0	4	4	4	4

- 1 Uitgangspunt voor energieverbruik 1990 is 1996.
- 2 Het aantal kubieke meters netto vloeroppervlak 1990 is een schatting, alleen het bruto oppervlak is bekend.
- 3 Inclusief het gebruik van stookolie in 1990.
- 4 Excl. koelmiddelen en eigen dienstvervoer in 1990.

- De feiten en cijfers in deze tabel zijn een voorlopige opgave over 2023.
- De energie- en watergegevens uit het verleden zijn gecorrigeerd met meetdata-correcties.
- Het stadswarmte/-koude-verbruik is gecorrigeerd met de opwek van de eigen WKO-doubletten in Huygens.
- De energiegegevens in dit jaarverslag wijken af van de gegevens in het jaarverslag van 2022. Gerekend wordt met DGBC-methodiek (DGBC: Dutch Green Building Council), waarbij de eigen opwek niet in mindering wordt gebracht op het eigen verbruik.

Vijftien laboratoria hebben zich bij LEAF aangesloten, zes hiervan hebben al een bronzen certificaat behaald. LEAF leidt ook tot meer energiebewustzijn bij (laboratorium) medewerkers.

CO₂-emissie

De CO₂-voetafdruk is een weergave van de milieu-impact van een organisatie. De Universiteit Leiden zal uiterlijk in 2050 volledig klimaatneutraal zijn. De belangrijkste

categorieën van CO₂-uitstoot zijn energieverbruik (aardgas en elektra) en zakelijk vliegverkeer. Door te investeren in hernieuwbare energie en het faciliteren en stimuleren van duurzaam reisgedrag verlaagt de universiteit de CO₂-uitstoot.

Sinds 2012 monitort de universiteit, waar mogelijk, jaarlijks de uitstoot van broeikasgassen als gevolg van haar activiteiten. In 2023 bedroeg de directe CO₂-uitstoot

van het energieverbruik door de huisvesting 21.839 ton (Scope 1 en Scope 2). Om deze uitstoot uiterlijk 2050 naar bijna nul te brengen, volgt de universiteit de Routekaart Energietransitie, opgesteld door het expertisecentrum Vastgoed. Het tussendoel is om 65 procent CO₂-reductie in 2030 te realiseren (ten opzichte van 1990). Hiermee voldoet de universiteit meer dan ruimschoots aan de Europese en nationale doelstelling.

Naast de directe CO₂-emissie uit Scope 1 en 2, is er ook indirecte emissie uit Scope 3. CO₂-emissie uit Scope 3 is het gevolg van activiteiten waarvan de emissiebronnen niet onder het beheer van de universiteit vallen, zoals bij woon- werkverkeer, vliegverkeer en de levenscyclus van alle gebruikte producten of materialen (de productie, levering en afvalverwerking ervan). Er wordt gewerkt aan het faciliteren en stimuleren van duurzaam reisgedrag, het gebruik van gerecycled of circulair materiaal, en het gebruik van plantaardige producten in de catering. Omdat kwantificering van Scope 3 nog maar ten dele mogelijk is, wordt deze niet in de tabel weergegeven.

CO₂-compensatie

Om te kunnen voldoen aan de totale elektriciteitsbehoefte van de universiteit wordt er elektriciteit ingekocht van Nederlandse windmolens. Met de inkoop van Garanties van Oorsprong (GVO's oftewel 'groencertificaten') was het aandeel hernieuwbaar opgewekte energie 65 procent van de totale energiemix van de Universiteit Leiden. Deze elektriciteit mag als duurzaam worden beschouwd, omdat GVO's garanderen dat de elektriciteit die door de universiteit gebruikt wordt, en die onttrokken wordt aan het openbare net, duurzaam is opgewekt en daardoor geen CO₂-uitstoot veroorzaakt. Dit doet de universiteit voor al haar elektriciteit sinds 2010, en sinds 2017 bovendien met 100 procent Nederlandse wind en zon.

De CO₂-emissie die vrijkomt bij de omzetting van aardgas voor thermische energie en de opwekking van stadswarmte wordt gecompenseerd met Vrijwillige Emissierechten (VER's). Vrijwillige Emissierechten zijn vergroeningscertificaten waarmee wereldwijde projecten worden gefinancierd. Deze projecten dragen bij aan het verminderen van de wereldwijde CO₂-uitstoot, bijvoorbeeld door het stimuleren van hernieuwbare energieprojecten en langdurige bosbeschermingsinitiatieven. Op deze wijze draagt de universiteit bij aan de wereldwijde inspanning om het gebruik van fossiele brandstoffen te verminderen en de CO₂-uitstoot te beperken.

WATERVERBRUIK

De Universiteit Leiden gebruikt leidingwater voor diverse doeleinden. Deze variëren van watergebruik voor het

onderzoek in laboratoria tot watergebruik voor het doorspoelen van de toiletten en voor schoonmaak of consumptie (ook in koffieautomaten). Door kritisch te kijken naar de waterbehoefte kan de milieu-impact van het watergebruik beperkt worden. Minder watergebruik leidt namelijk tot minder rioolafvoer en -zuivering, en zorgt dus voor een kleinere CO₂-voetafdruk. Zo gebruikt de Hortus botanicus de afgelopen jaren water uit de naastgelegen Singel om de buitentuin mee te besproeien. Daarnaast vervangt de universiteit de komende jaren diverse adiabatistische koelmachines (adiabatisch proces: een proces waarin geen warmte met de omgeving wordt uitgewisseld), zodat minder drinkwater hoeft te worden gebruikt en er minder water hoeft te worden geloosd op het riool.

Afval

De Universiteit Leiden wil bijdragen aan een circulaire economie en streeft ernaar om het ontstaan van afval zoveel mogelijk te beperken, omdat hiermee de meeste milieuwinst kan worden behaald. Uit het afval dat toch ontstaat probeert de universiteit, in samenwerking met de gecontracteerde afvalverwerkers, zoveel mogelijk grondstoffen te herwinnen, zodat deze weer gebruikt kunnen worden voor nieuwe producten. Dit is een continu proces, waarbij we steeds opnieuw op zoek gaan naar manieren om onze afvalstromen (nog beter) te hergebruiken.

In 2023 is er ruim 10 procent meer afval gegenereerd dan in 2022. De voornaamste reden hiervoor is dat de bezetting van de universitaire gebouwen in 2023 weer is toegenomen tot de reguliere omvang. Desondanks ligt de totale som van de hoeveelheid geproduceerd afval 11 procent lager dan in het jaar 2019, voor de coronapandemie.

Bij verbouwingen komt veel afval vrij. Dit afval wordt niet meegenomen in de reguliere afvalcijfers van de universiteit. Door bij grote bouwprojecten gebruik te maken van de bouwcirculairiteitsindex (BCI) kan de mate van circulariteit wel worden gekwantificeerd; dit doet de universiteit sinds 2023. Voor Cluster Zuid is de BCI 44 procent. Dat betekent dat van alle nieuw toegevoegde materialen 44 procent circulair is. Daarnaast zijn de parkeergarage, de constructie en de gevels ook grotendeels behouden.

Inkopen

Op dit moment voldoet de afdeling Universitaire Inkoop Leiden (UIL) aan de wettelijke regelgeving en aan de minimumeisen uit de criteriadocumenten Maatschappelijk Verantwoord Inkopen van PIANOo. Bij iedere nieuwe aanbesteding probeert UIL hogere eisen te stellen aan

relevante duurzaamheidscriteria. In 2023 heeft UIL potentiële aanbestedingen op duurzaamheidsaspecten onderzocht en uitgewerkt in diverse programma's van eisen en wensen. Er wordt hierbij met name gekeken naar transportmiddelen, aantallen transportbewegingen, verpakkingsmaterialen en aflevercondities.

Ook voor andere producten en diensten, zoals computer hardware accessoires en onderhoud van apparatuur voor grootkeukens, zijn de duurzaamheidscriteria verder aangescherpt.

Het streven is om voor 2024 concrete en meetbare doelstellingen te formuleren voor duurzaam inkopen. Daarbij willen we niet alleen voldoen aan de wettelijke eisen, maar streven we er ook naar een positieve impact te hebben op klimaat, circulariteit, milieu, ketenverantwoordelijkheid en sociale duurzaamheid.

Mobiliteit

Dagelijks vinden er duizenden vervoersbewegingen plaats van, naar en tussen de universiteitsgebouwen: woon-werkverkeer, woon-studieverkeer, het verkeer dat bezoekers met zich meebrengen, dienstreizen en het transport van goederen naar en tussen de verschillende universitaire locaties. Er is een toenemende druk om deze mobiliteit, met CO₂-emissies en milieu-impact, terug te dringen, en ook om deze beter te kwantificeren.

In 2023 is er aanzienlijk meer gereisd dan in de jaren van de coronapandemie, maar nog altijd minder dan in de jaren daarvoor. De mogelijkheden van hybride vergaderingen, digitale seminars en congressen, en de mogelijkheid om thuis te werken worden nog steeds goed benut. Studenten komen wel weer vaker naar de universiteit; ze gebruiken hiervoor overwegend duurzame vervoersmiddelen zoals de fiets of de trein. Buitenlandse dienstreizen veroorzaken veel CO₂-uitstoot; na het universitaire elektriciteitsverbruik is het de grootste bron van CO₂-uitstoot. Daarom heeft de universiteit besloten de uitstoot van zakelijke dienstreizen in 2027 met 25 procent te reduceren ten opzichte van 2019. Voor dienstreizen binnen 6 uur of 500 kilometer is de trein de norm. Omdat er voor intercontinentale dienstreizen geen alternatieven zijn voor het vliegtuig, wordt er in de komende jaren ingezet op het verminderen van intercontinentale dienstreizen.

5.4 Biodiversiteit

Het bevorderen van de biodiversiteit rondom de gebouwen maakt deel uit van de duurzaamheidsambities van de universiteit, en is dus een aandachtspunt in de bedrijfsvoering. De Universiteit Leiden heeft in 2023

gewerkt aan een plan van aanpak voor meer biodiversiteit en het verbeteren van klimaatadaptatie. Dit plan biedt handvatten voor het direct toekomstbestendiger maken van universitaire gebieden, campussen en kavels. Ook speelt dit plan in op de vigerende wetgeving en de bestaande afspraken met de provincie Zuid-Holland, de gemeente Leiden/Oegstgeest en het Hoogheemraadschap van Rijnland.

6. Organisatie en bedrijfsvoering

6.1 Organisatie

De Universiteit Leiden is een publiekrechtelijke instelling op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De bestuurlijke structuur is vastgelegd in de WHW en in het daarop gebaseerde Bestuurs- en beheersreglement. De universiteit onderschrijft de Code goed bestuur van de Universiteiten van Nederland (UNL). Onderzoek en onderwijs vinden plaats in zeven faculteiten: Archeologie, Geesteswetenschappen, Geneeskunde, Governance and Global Affairs, Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. De faculteiten zijn opgebouwd uit in totaal 28 instituten. Daarnaast zijn er vier interfacultaire instituten. De Faculteit Geneeskunde is geïntegreerd in het LUMC, en kent geen structuur met instituten. Een organogram is te vinden op pagina 16 van dit jaarverslag, een overzicht van faculteiten en instituten staat in bijlage A.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de instelling als geheel, en bestaat uit de voorzitter, de rector magnificus en de vicevoorzitter. De leden van het College van Bestuur worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Raad van Toezicht. De faculteiten worden bestuurd door een faculteitsbestuur, onder voorzitterschap van een decaan. Een overzicht van de besturen staat in bijlage C. De decaan en de overige leden van het faculteitsbestuur, onder wie een student-assessor, worden voor een vaste, verlengbare termijn benoemd door het College van Bestuur. De decanen dragen bij aan het bestuur van de universiteit, in het bijzonder door hun deelname aan het Bestuursberaad, het overleg van de decanen met het college. Het college neemt besluiten pas na afstemming in het Bestuursberaad.

Het onderzoek is georganiseerd in instituten, die deel uitmaken van een faculteit. Deze instituten staan onder leiding van een wetenschappelijk directeur. Hij of zij is een hoogleraar van het instituut en wordt door het faculteitsbestuur benoemd, eveneens voor een vaste, verlengbare periode. De universiteit hecht er belang aan dat leidinggevende functies in onderwijs en onderzoek worden vervuld door actieve wetenschappers, volgens het principe *professionals in the lead*.

De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan majeure besluiten van het College van Bestuur – zoals de vaststelling van het strategisch plan, de begroting en

dit jaarverslag – en ziet toe op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. Ook stemt de Raad van Toezicht in met de nevenfuncties van de collegeleden. De leden van de Raad van Toezicht worden door de minister van OCW benoemd voor een periode van vier jaar. De raad heeft uit zijn midden een Auditcommissie en een commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek ingesteld.

De expertisecentra van de universiteit verzorgen de dienstverlening op het terrein van studentenadministratie en -voorzieningen, ICT-infrastructuur, bibliotheken, huisvesting, facilitair beheer en financiële en personele administratie. Het Bestuursbureau ondersteunt het College van Bestuur in de uitvoering van haar taken, en heeft daarnaast ook dienstverlenende taken ten behoeve van de faculteiten, bijvoorbeeld op het terrein van strategische communicatie en marketing. Het Bestuursbureau bestaat uit vijf beleidsdirecties en het Stafbureau.

De universiteit heeft een systeem van ongedeelde medezeggenschap. Dat betekent dat zowel studenten als medewerkers zitting hebben in de Universiteitsraad (op universitair niveau) en in de faculteitsraden (op facultair niveau). De Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft vanwege haar bijzondere aard een gedeeld systeem met een ondernemingsraad en een studentenraad. De student-assessor in het faculteitsbestuur van Geneeskunde is toebehoort.

De acht expertisecentra en het Bestuursbureau hebben elk een dienstraad. De bevoegdheden van de dienstraden zijn deels geregeld in de wet, deels in het Bestuurs- en beheersreglement. In het Lokaal Overleg wordt op centraal niveau overleg gevoerd met de werknemersorganisaties (zie paragraaf 6.3, pagina 90: Overleg met werknemersorganisaties).

Besturingsprincipes en organisatiecultuur

De belofte, kernwaarden en ambities van de universiteit zoals vastgelegd in het strategisch plan, zijn de leidraad voor het bestuurlijk handelen.

Een goede governance vraagt periodiek om bewuste reflectie en is permanent in ontwikkeling. De universiteit hecht veel belang aan een organisatiecultuur waarin integriteit, transparantie en sociale veiligheid voor studenten en medewerkers vanzelfsprekend zijn. Dit komt onder meer tot uiting in de activiteiten van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit, het Fraude-

protocol, de Regeling nevenwerkzaamheden, het Audit Charter, een klachtenregeling voor studenten, een laagdrempelig stelsel van vertrouwenspersonen en een meldpunt voor ongewenst gedrag.

Een efficiënte planning- & control-cyclus draagt bij aan een heldere koppeling van beleid en uitvoering, en aan een integrale benadering van beleidsvraagstukken. De kengetallen opgenomen in de Kadernota en Begroting geven inzicht in de realisatie van een aantal belangrijke parameters van de faculteiten, zoals instroom, ontwikkeling tweede geldstroom en tijdelijke contracten. Nadere uitwerking dient nog te worden gegeven aan kengetallen die inzicht geven in de realisatie van de ambities die beschreven zijn in het strategisch plan. Bestuurlijk-financiële rapportages per vier maanden geven inzicht in onder meer de financiële ontwikkelingen in het lopende jaar, en leiden waar nodig tot bijsturing. In nauwe samenspraak met de faculteiten en de medezeggenschap wordt in de planning- & control-cyclus ook de uitvoering van de kwaliteitsafspraken onderwijs bewaakt (zie ook paragraaf 2.9), overeenkomstig het door de minister van OCW, de studentenbonden en de UNL overeengekomen sectorakkoord.

De universiteit wordt grotendeels met publiek geld bekostigd. De samenleving mag verwachten dat zorgvuldig en effectief met deze middelen wordt omgegaan. Het interne financieringsmodel voorziet in een basisbekostiging om de continuïteit van kennis en wetenschappelijke infrastructuur te waarborgen, en in een flexibele component op basis van de prestaties in onderwijs en onderzoek. Het model is er daarnaast op gericht om de kosten van de ondersteunende diensten te beheersen.

Ontwikkeling van de organisatie

Bij de ontwikkeling van de organisatie staat vertrouwen in de professionaliteit van zowel de wetenschappelijke als de ondersteunende staf voorop. Interne regeldruk en controle worden zo beperkt mogelijk gehouden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor het primaire proces, bijvoorbeeld met betrekking tot de mandaatregelingen, worden daarom waar mogelijk decentraal in de organisatie belegd, in toenemende mate ondersteund door *shared service centres*.

De Universiteit Leiden bouwt aan een open en lerende organisatie. Zij wil een sterke universitaire gemeenschap zijn, die wordt gekenmerkt door onderling vertrouwen en samenwerking, gebaseerd op vrijheid én verantwoordelijkheid. Hiervoor zet de Universiteit Leiden in op het ontwikkelen van het leiderschap van alle medewerkers. We vertalen onze leiderschapsambitie in werving en

selectie, loopbaanmogelijkheden, leertrajecten voor alle medewerkers en professionalisering van leidinggevend.

6.2 Compliance

Universiteiten hebben te maken met een uitgebreid stelsel van regels en normen waar onderwijs en onderzoek aan moeten voldoen. Die regels vloeien in de eerste plaats voort uit de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Belangrijk zijn ook de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de codes die de universiteiten gezamenlijk in UNL-verband hebben afgesproken, zoals de Gedragscode wetenschappelijke integriteit en de Code goed bestuur. Er zijn ook disciplinespecifieke gedragscodes en richtlijnen, zoals de Beroepscode voor psychologen en de Gedragscode Gezondheidsonderzoek.

De Code goed bestuur is in UNL-verband in 2019 herzien. Hierbij werd de reikwijdte van de code uitgebreid. In de oude code werden alleen leden van de colleges van bestuur en van de raden van toezicht aangesproken op hun verantwoordelijkheden. In de nieuwe code worden ook decanen en faculteitsbesturen, die zowel wettelijk als in de praktijk een grote bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben, aangesproken. De nieuwe code besteedt expliciet aandacht aan het belang van een open cultuur en een veilige omgeving. Beide aspecten zijn van groot belang bij universiteiten. Daarom ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij bestuurders en toezichthouders om hieraan bij te dragen.

We ondersteunen bestuurders via leiderschapsontwikkeling en dialogen over integer handelen rond thema's als sociale veiligheid en diversiteit en inclusie. Ook het bewustzijn over nevenfuncties krijgt stelselmatig aandacht via procedures van registratie.

De medezeggenschap heeft in de afgelopen jaren meer bevoegdheden gekregen. Een goed functionerende medezeggenschap en een goede relatie tussen het College van Bestuur en de medezeggenschap zijn cruciaal voor een goed bestuur van universiteiten. Ook wordt meer aandacht besteed aan governance van samenwerkingsverbanden en de omgang met verbonden rechtspersonen.

De universiteit heeft een Gedragscode integriteit. De code bevat de voornaamste bepalingen voor medewerkers op het gebied van onder meer integriteit, privacy, geheimhouding, internetgebruik en belangenverstrengeling. Voor het wetenschappelijk onderzoek is er een Regeling datamanagement. Regelgeving en codes zijn in toenemende mate gericht op maatschappelijke

verantwoording. De Universiteit Leiden onderschrijft volledig de principes van transparantie en het afleggen van rekenschap in besluitvorming en informatievoorziening. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de regeldruk en de administratieve lasten in de uitvoering van wetten en regels voortdurend toenemen.

Accreditaties

De WHW schrijft voor dat elke opleiding om de zes jaar door een door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) goedgekeurd panel van onafhankelijke deskundigen wordt beoordeeld. Voor deze beoordeling stelt de opleiding een kritische zelfreflectie op, die goedkeuring behoeft van het faculteitsbestuur en het College van Bestuur. De uitkomst van de visitatie leidt tot een NVAO-besluit over het behoud van de accreditatie en bij de universiteit tot een Plan van aanpak met concrete acties en een tijdpad.

Halverwege de accreditatietermijn van zes jaar voert de opleiding, volgens een interne Leidse procedure, een midterm review uit. De midterm review heeft een ontwikkelingsgericht karakter. Dat houdt in dat er een inhoudelijke dialoog plaatsvindt tussen opleiding en peers over de kwaliteit van de opleiding, opdat de review kan bijdragen aan het verwezenlijken van de doelen en wensen van de opleiding en de faculteit. Centraal daarbij staat de ontwikkelvraag van de opleiding. Evenals bij de visitatie zijn bij de midterm review externe peers betrokken, naast Leidse deskundigen op het terrein van kwaliteitsbeoordeling van onderwijs. De leeruitkomsten worden getoetst met een kleine, steekproefsgewijze check van eindwerkstukken. In het protocol voor de midterm-review-procedure is het proces vastgelegd. Het volledige proces wordt jaarlijks gevolgd via het opleidingsjaarverslag en het jaarverslag van de examencommissie.

Onderzoeksvisitaties

Kwaliteitsborging van onderzoek vindt plaats in onderzoeksbeoordelingen volgens het landelijke Strategy Evaluation Protocol (SEP) en het Leidse protocol voor onderzoeksbeoordelingen (Leiden Protocol for Research Assessments). In dit laatste document zijn de verantwoordelijkheden van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen en de instituten in het beoordelingsproces vastgelegd. Elke onderzoekseenheid dient eens in de zes jaar beoordeeld te worden door een externe visitatiecommissie volgens de standaarden van het SEP. Ieder jaar bespreken instituten met hun faculteitsbestuur de voortgang van de opvolging van de aanbevelingen. In bepaalde gevallen kan een instituut na drie jaar een midterm review uitvoeren. In het Leiden Protocol for Research Assessments wordt dit nader toegelicht.

In voorbereiding op de externe visitatie stelt het betreffende onderzoeksinstituut een zelfstudie op. De visitatiecommissie legt vervolgens een *site visit* af van een of meerdere dagen en spreekt dan onder andere met het instituutbestuur, de leiders van de onderzoeksprogramma's en een aantal promovendi. Na de visitatie stelt de commissie het visitatierapport op, dat vervolgens wordt aangeboden aan het College van Bestuur. Het college vraagt het betrokken instituut en de faculteit om schriftelijk te reageren op de bevindingen van de commissie. De rector, de decaan en de wetenschappelijk directeur bespreken het visitatierapport en de reacties daarop vervolgens in een bestuurlijke hantering. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de follow-up van de visitatie.

Wetenschappelijke integriteit

Wetenschappelijke integriteit is een onderdeel van compliance en heeft permanent de aandacht van de universiteit. Aspecten van wetenschappelijke integriteit zijn geïntegreerd in de onderwijsprogramma's, en bij oraties en promoties worden nieuwe hoogleraren en gepromoveerden gewezen op hun verantwoordelijkheid dienaangaande. Naleving naar letter en geest wordt bevorderd door een reeks van maatregelen en voorzieningen. Zo volgen promovendi een cursus Wetenschappelijke integriteit. Om mogelijke schendingen op het gebied van wetenschappelijke integriteit aan de orde te stellen is er een Commissie Wetenschappelijke Integriteit. De universiteit heeft twee vertrouwenspersonen wetenschappelijke integriteit, en ook beschikt iedere faculteit over een of meerdere ethiekcommissies. Alle nieuwe wetenschappelijke stafleden verklaren bij het aangaan van hun arbeidsovereenkomst kennis te zullen nemen van de Gedragscode Integriteit Universiteit Leiden en verplichten zich deze code en de geldende huisregels en werkinstructies na te leven. Zij tekenen daartoe een verklaring Wetenschappelijke Integriteit. Ook gasten die bij wetenschappelijk onderzoek betrokken zijn, worden bij hun gastvrijheidsverlening gewezen op hun verantwoordelijkheid in deze.

Nevenfuncties

Voor alle personeelsleden geldt dat zij hun meldingsplichtige nevenfuncties moeten registreren en voor het aanvaarden ervan toestemming moeten vragen aan het bestuur van de faculteit of dienst waar zij werken. Ook bijzonder hoogleraren en hoogleraren van het LUMC dienen vanwege hun benoeming tot hoogleraar hun nevenwerkzaamheden te melden. De nevenfuncties staan ook op de universitaire website.

Bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering heeft de universiteit onder meer te maken met de cao Nederlandse Universiteiten, de Richtlijnen voor de jaarrekening, Europese en Nederlandse regelgeving rond inkoop en aanbesteding, en regelgeving rond bouw- en omgevingsvergunningen. De aandacht die de afgelopen jaren is besteed aan het op orde brengen van procedures rond Europese aanbestedingen heeft geleid tot aanzienlijke versterking van de planmatige inregeling en monitoring van de inkoopopdrachten en aanbestedingstrajecten. Dat heeft geleid tot een laag bedrag aan inkopen (exclusief LUMC) die niet volgens de aanbestedingsregels zijn verlopen: in 2023 was dat 1,4 miljoen euro.

Bijzondere verplichtingen vloeien voort uit de vergunningen die nodig zijn bij risicovolle handelingen met gevaarlijke stoffen, straling, genetisch gemodificeerde organismen en proefdieren. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben een gezamenlijke Kernenergiewetvergunning. Jaarlijks wordt een Rapport Stralingsbescherming opgesteld voor het College van Bestuur en de overheidsinstanties die betrokken zijn bij de verlening en de handhaving van deze vergunning. De universiteit heeft verder een groot aantal vergunningen vanwege de biologische veiligheid en het Besluit genetisch gemodificeerde organismen. De vergunningen en het interne toezicht op het werken met genetisch gemodificeerd materiaal zorgen voor een veilige werk- en woonomgeving. Dit blijkt ook uit de periodieke inspecties door de Inspectie voor Leefomgeving en Transport.

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) heeft in 2020 aan de Universiteit Leiden een vergunning verleend voor het gebruik van dierlijke bijproducten. In het biomedisch wetenschappelijk onderzoek zijn dierproeven soms noodzakelijk. In het kader van de Wet op de dierproeven is de universiteit in het bezit van een vergunning voor zowel het uitvoeren van dierproeven als het fokken van proefdieren. Dierexperimenten worden uitsluitend uitgevoerd nadat duidelijk is gebleken dat er geen mogelijkheden bestaan voor vervanging, vermindering of verfijning van de voorgenomen proeven. Projectaanvragen voor dierexperimenten verlopen volgens een zorgvuldig traject. Ze worden bij de Universiteit Leiden eerst afgestemd met de Instantie voor Dierenwelzijn (IvD), en daarna ingediend bij de Centrale Commissie Dierproeven (CCD). De CCD is het zelfstandig bestuursorgaan dat de projectvergunningen voor dierexperimenten verstrekt. Voor de CCD een vergunning verstrekt, vraagt deze eerst advies aan de Dierexperimentencommissie Leiden (DEC Leiden). De DEC weegt het belang van de proef af tegen het ongerief voor de dieren. Na het verkrijgen van een projectvergunning, die de CCD

aan de instellingsvergunninghouder verstrekt, mogen experimenten worden uitgevoerd. De uitvoering van de experimenten zoals beschreven in de projectvergunning, wordt in detail afgestemd met de IvD en de aangevozen dierenarts. Op deze manier worden gedurende de uitvoering van een project steeds mogelijkheden tot verbetering op het gebied van verfijning, vermindering en vervanging geïdentificeerd. Op deze manier kan ook de competentie van de bij de experimenten betrokken personen worden geverifieerd. De universiteit heeft in 2023 zes projectvergunningen bij de CCD aangevraagd. Er zijn in 2023 vijf vergunningen verleend. Lees meer op: www.universiteitleiden.nl/dossiers/onderzoek-met-dieren.

De Universiteit Leiden heeft de verantwoording ten aanzien van het gebruik van dierproeven beter inzichtelijk gemaakt op haar website. De specifieke gegevens over dierproeven zijn ook terug te vinden in het jaarverslag van de NVWA. De NVWA heeft een IvD-audit uitgevoerd bij de Universiteit Leiden en daaruit is gebleken dat de Leidse IvD goed functioneert en zich in haar handelen laat leiden door kennis en wetenschapsgedreven argumenten. De Universiteit Leiden heeft met een projectgroep Transparantie dierproeven stappen gezet naar een duidelijke communicatiestrategie voor geïnteresseerden van binnen en buiten de universiteit aangaande proefdieren en dierproeven, om zo een goede invulling te gaan geven aan de door haar in 2021 ondertekende transparantieovereenkomst.

In 2023 is het Werkplan Privacy vastgesteld op basis van de uitkomsten van een eerdere audit naar de privacyvolwassenheid van de organisatie. De uitvoering van het werkplan is vertraagd door personeelsverloop en ondercapaciteit van het privacy office.

In het eerste kwartaal van 2023 is een nieuwe functionaris gegevensbescherming aangesteld, en vanaf medio 2023 is de capaciteit van het privacy office verder versterkt met inhuur. Aan het eind van het jaar is, samen met de functionaris gegevensbescherming, gestart met het concretiseren van de verschillende acties uit het werkplan, onder meer met het prioriteren en beleggen daarvan. Ook is een voorlopige formatie vastgesteld. Deze maatregelen zijn belangrijk om het niveau van de compliance op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming verder te verbeteren en een fundament te leggen voor de komende jaren. Dit kan echter niet zonder inspanningen op het gebied van governance, (proces)eigenaarschap en bewustwording. Deze activiteiten krijgen in 2024, samen met het verkrijgen van inzicht in onze gegevensstromen, prioriteit. Aan het eind van het jaar is een grote DPIA (Data

Protection Impact Assessment) gestart op het gebied van cameratoezicht.

Kennisveiligheid

In 2023 hebben de faculteiten een risico-inventarisatie uitgevoerd en is er een plan van aanpak voor de aanscherping van beleid ontwikkeld. Tevens heeft de Universiteit Leiden input geleverd voor de audit door het ministerie van OCW. Faculteiten die vragen hebben over de ingewikkelde casuïstiek kunnen terecht bij het adviespunt, waarbij ook extern advies van het nieuwe landelijk Loket Kennisveiligheid wordt ingewonnen.

LUMC

Het LUMC heeft een externe commissie opdracht gegeven een onderzoek te verrichten naar onregelmatigheden bij de verantwoording van Europese subsidies bij enkele researchprojecten. Het onderzoeksrapport is in september 2023 opgeleverd. De aanbevelingen uit het onderzoeksrapport worden ter harte genomen en er zijn acties en maatregelen in gang gezet.

Prof.dr. Henk-Jan Guchelaar zal tijdelijk de Raad van Bestuur van het LUMC versterken en de functie van decaan van de Faculteit Geneeskunde op zich nemen. Hiermee wordt invulling gegeven aan de situatie die is ontstaan op 11 november 2023, na het tijdelijk terugtreden van prof.dr. Pancras Hogendoorn, na de berichtgeving over de fraudezaak.

Kinderhartchirurgie

Op 30 november 2023 heeft bij de Rechtbank Midden-Nederland de inhoudelijke behandeling plaatsgevonden van het bezwaar tegen het besluit van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport om kinderkhartinterventies te concentreren in Rotterdam en Groningen. Op 11 januari 2024 heeft de rechtbank het concentratiebesluit van de minister vernietigd. De geplande concentratie van kinderkhartchirurgie naar slechts twee centra gaat door deze uitspraak voorlopig niet door. Het LUMC gaat samen met de umc's van Amsterdam en Utrecht aan de slag met een goed werkend alternatief voor de toekomst van de kinderkhartchirurgie.

6.3 Medewerkers

Personeelsbestand

Het personeelsbestand, exclusief de Faculteit Geneeskunde/LUMC, is in 2023 met 5,1 procent gegroeid, van 4.987 fte ultimo 2022 naar 5.243 fte ultimo 2023. Dat is een ruimere toename dan in 2022 (2,5%).

Een van de streefwaarden die is afgesproken met de faculteiten (exclusief LUMC) heeft betrekking op het

doen verminderen van het aandeel tijdelijke aanstellingen van personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom. Dit aandeel betreft het totale bestand wp en obp (exclusief promovendi en student-assistenten). De Universiteit Leiden heeft dit percentage verder teruggebracht van 13,9 procent ultimo 2022 naar 12 procent ultimo 2023. De cao Nederlandse Universiteiten ligt hieraan ten grondslag.

Personeelsmonitor

De Personeelsmonitor is een driejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder medewerkers, dat voor de laatste keer heeft plaatsgevonden in november 2022. De uitkomsten van de Personeelsmonitor worden gebruikt voor beleidsvorming en prioritering binnen het huidige beleid. Alle directies binnen faculteiten en eenheden zijn vanaf januari 2023 aan de slag gegaan om de resultaten in teamverband te bespreken. Het initiatief om de resultaten van de Personeelsmonitor actief te bespreken en ideeën voor verbetering te verzamelen is een positieve stap in het bevorderen van een open en betrokken werkcultuur.

De verantwoordelijkheid voor de tevredenheid en het welzijn van medewerkers wordt binnen de universiteit breed gedragen; de directies van alle faculteiten voelen zich hier sterk bij betrokken. Zowel op het niveau van de organisatie als op dat van de afdelingen zijn strategieën ontwikkeld om de geïdentificeerde problemen aan te pakken. Er wordt dus serieus aandacht besteed aan het verbeteren van de werkomgeving en de tevredenheid van medewerkers op alle niveaus. Vanaf de tweede helft van 2023 wordt universiteitsbreed gewerkt aan de thema's welzijn en sociale veiligheid, de onboarding voor nieuwe medewerkers, met name voor internationale collega's, en het markeren van leiderschap.

Parallel hieraan is ook een visie ontwikkeld op de inzet van een personeelsmonitor die beter aansluit op de huidige koers van de universiteit. Deze visie is vertaald in een programma van eisen, en in 2024 zal verder invulling gegeven worden aan de samenwerking met een leverancier die hier met de universiteit vorm aan kan geven. Het streven is om het eerstvolgende onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid te organiseren in de eerste helft van 2025. Deze aanpak zal ook op de langere termijn worden voortgezet. Er zullen regelmatig evaluaties plaatsvinden om te controleren of de genomen maatregelen daadwerkelijk leiden tot verbetering van de werkomstandigheden en meer tevredenheid van medewerkers. Op die manier kan de universiteit blijven leren en groeien op basis van de feedback van haar medewerkers.

Sociale veiligheid en inclusie

Sociale veiligheid en inclusie zijn belangrijke thema's die organisatiebreed aandacht krijgen. Zo werd in het kader van de Personeelsmonitor 2022 gekeken naar ervaringen op het gebied van veiligheid, ongewenst gedrag en inclusie. Hieruit blijkt dat, terwijl de score op instellingsniveau positief is, er verschillen zijn, zowel tussen eenheden, als ook tussen verschillende groepen medewerkers. Met name internationale medewerkers signaleren ervaringen van ongewenst gedrag en gebrek aan inclusie op basis van nationaliteit, etniciteit en taal. De ervaringen van studenten komen aan bod bij de Nationale Studenten Enquête (NSE), die ook inzicht biedt in de mate van inclusie. De resultaten van de Leidse universiteit zijn vergelijkbaar met andere onderwijsinstellingen.

Leidinggevend, HRM, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen bieden advies aan studenten en medewerkers bij incidenten en ongewenst gedrag. Daarnaast wordt ingezet op deskundigheidsbevordering op het gebied van sociale veiligheid bij studieadviseurs en studentenpsychologen, die ook aanspreekpunten zijn voor studenten. Ook is de rol van vertrouwenscontactpersonen bij studie- en studentenverenigingen ingericht, en krijgen zij training.

Met betrekking tot studenten wordt ingezet op:

- Het tegengaan van seksueel geweld door deskundigheidsbevordering op het gebied van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag onder studenten;
- Het convenant alcohol- en middelengebruik bij studie- en studentenverenigingen;
- Een campagne op het gebied van sociale veiligheid in de online leeromgeving.

Onder medewerkers is ingezet op het vergroten van het bewustzijn op het gebied van sociale veiligheid en inclusie door middel van dialoog- en kennissessies, en wordt het thema geborgd binnen leiderschapsontwikkeling. De deskundigheid van HR-adviseurs op dit gebied is verstevigd door middel van webinars en workshops. Daarnaast is de webpagina 'sociale veiligheid' gelanceerd om medewerkers laagdrempelig in contact te brengen met ondersteuning.

Op het gebied van diversiteit en inclusie wordt ingezet op kennis en bewustwording over verschillende vormen van discriminatie en uitsluiting, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen en socialemediacampagnes (zie paragraaf 6.5). Er zijn trainingen bij faculteiten, maar ook voor medewerkers van expertisecentra over onbewuste vooroordelen. Ook is er een workshop georganiseerd over functiebeperking op de werkvloer.

De korte workshop 'The Active Bystander' leert medewerkers om ongewenst gedrag te benoemen en bespreekbaar te maken. Het geeft handvatten om onacceptabel gedrag te bestrijden, ook het gedrag dat in de loop van de tijd genormaliseerd is. Deze workshop werd in 2023 elf keer aangeboden binnen de universiteit; 199 collega's hebben hieraan deelgenomen.

Studentenverenigingen van studenten uit ondervertegenwoordigde groepen dragen bij aan een veilige en inclusieve leeromgeving door het organiseren van evenementen en activiteiten die gemeenschap en verbinding bevorderen. Ook organiseren zij 'safer-space-bijeenkomsten', die ruimte bieden om stil te staan bij ervaringen van uitsluiting en het belang van inclusie.

Arbeidsomstandigheden en risicobeheersing

Goede, gezonde en veilige studie- en werkomstandigheden voor studenten en medewerkers staan bij de universiteit hoog in het vaandel. De aandacht voor deze zorg is geborgd via een plan-do-check-act-cyclus (PDCA-cyclus), bestaande uit risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's), plannen van aanpak, uitvoeringsactiviteiten, jaarrapportages en directiebeoordelingen (zie Kaderregeling ARBO- en Milieumanagement). Uit de jaarlijkse documenten-audit blijkt dat de faculteiten en expertisecentra actief werken aan goede arbeidsomstandigheden en dat ze hun verplichtingen ten aanzien van arbeidsomstandigheden en risicobeheersing nakomen. De preventiemedewerkers vervullen hierbij een sleutelrol. De kerndeskundigen van Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) ondersteunen hen daarbij door regelmatig preventie-overleggen te hebben, rondgangen te doen bij faculteiten en expertisecentra, en door het uitvoeren van een verdiepend werkplekonderzoek. Een bezoek van een medewerker aan de bedrijfsarts kan leiden tot een advies over verbetering van arbeidsomstandigheden.

Risicobeheersing is gericht op het voorkómen van incidenten, ongevallen, letsels, gezondheidsklachten en verzuim door (slechte) arbeidsomstandigheden. Alle meldingen worden opgepakt door de preventiemedewerker en, indien nodig, met de hulp van VGM. Maandelijks wordt de status van de verbetermaatregelen besproken. In 2023 hebben geen meldingsplichtige arbeidsongevallen plaatsgevonden.

De verschillende eenheden van de Universiteit Leiden hebben de arbeidsrisico's opgenomen in een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Ook in 2023 is gewerkt aan het actualiseren van deze RI&E's. De aanscherping van wet- en regelgeving heeft een vertragend effect op dit actualiseringsproces. De faculteiten en afdelingen beschouwen de RI&E-processen vaak als een grote

belasting. Daarom werkt VGM samen met de preventied medewerkers aan een ander RI&E-proces, waarbij de belasting minder groot is, maar er wel volledig voldaan wordt aan de wettelijke eisen.

Beleid inzake ontslag

Het beleid inzake ontslag is gebaseerd op wetgeving en op de cao Nederlandse Universiteiten. Het mandaat bij onvrijwillig ontslag is in de mandaatregelingen van de Universiteit Leiden vastgelegd. Naast de wettelijke regeling ingeval van werkloosheid (WW) is in de cao Nederlandse Universiteiten een Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling voor Nederlandse Universiteiten (BWNU) opgenomen. De BWNU wordt uitgevoerd door het bedrijf Visma Idella.

De universiteit kan medewerkers ondersteuning bieden bij het vinden van een andere baan. Daarmee kan zij enerzijds bijdragen aan het voorkomen dan wel het verkorten van een periode zonder werk voor de medewerker, en anderzijds zorgen voor vermindering van de kosten voor een WW- en/of BWNU-uitkering ten laste van de Universiteit Leiden. Begeleiding vindt plaats vanuit de dienst of faculteit waar de medewerker werkzaam is/was. Ook biedt de universiteit loopbaancoaching via HR Learning & Development; de medewerker kan hier gebruik van maken via de HR-adviseur. Daarnaast kan de medewerker gebruik maken van de basisdienstverlening van UWV WERKbedrijf. Vanzelfsprekend wordt bij mogelijk ontslag vooraf al gekeken naar mogelijke andere interne functies, ontwikkelingsmogelijkheden en inzicht in eigen kwaliteiten.

Pensioenen

De universiteit is aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenen worden opgebouwd op basis van een middelloonregeling, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het gemiddelde verdiende loon. Sinds 1 januari 2015 wordt de pensioenopbouw berekend met als uitgangspunt dat het pensioen zal ingaan op de AOW-leeftijd. Het opbouwpercentage is afhankelijk van de hoogte van het pensioengevend inkomen. Tot en met 48.610,34 euro is het opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen 1,701 procent. Bij een pensioengevend inkomen hoger dan 48.610,34 euro is dit percentage 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 128.810 euro. Het partnerpensioen is 70 procent van het ouderdomspensioen.

Het bestuur van het ABP beoordeelt per jaar of indexatie van ingegane pensioenen mogelijk is. Dit is afhankelijk van de financiële situatie; de beleidsdekkingsgraad is daarbij bepalend. Vanaf 1 juli 2022 heeft de overheid de regels voor indexatie aangepast, vooruitlopend op het

nieuwe pensioenstelsel. Daarom, én omdat het ABP er financieel goed voor stond, zijn in 2023 de pensioenen met 11,96 procent geïndexeerd. Per 1 januari 2023 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen gestegen van 25,9 procent naar 27,9 procent. De verdeling werkgever/werknemer bedraagt 70/30.

Wet Toekomst Pensioenen

Op 30 mei 2023 is de Wet Toekomst Pensioenen aangenomen. Dat betekent dat de pensioenwetgeving gaat wijzigen. Uiterlijk 1 januari 2028 moeten de pensioenfondsen overgaan naar het nieuwe stelsel. De ambitie van het ABP is om dit op 1 januari 2027 te doen. Dat betekent dat er voor werknemers de komende jaren nog niets verandert. De ontwikkelingen ten aanzien van het vernieuwde pensioenstelsel worden zowel binnen de universiteit als binnen UNL gevolgd. Via de medewerkerswebsite is de informatie van het ABP over het nieuwe pensioenstelsel beschikbaar gemaakt.

Zes HR-doelstellingen voor de komende jaren

De komende zes jaren wordt gewerkt aan zes doelstellingen waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van een gezonde, betrokken en lerende universitaire gemeenschap, waar ruim baan is voor talent en ontplooiing van onze medewerkers.

In de HR-strategie zijn de volgende zes doelstellingen geformuleerd:

- *Leiderschap en leiderschapsontwikkeling*: het verhelderen en ontwikkelen van leiderschap, zodanig dat talent de ruimte krijgt in een veilig en stimulerend leerklimaat;
- *Eigenaarschap over de eigen rol*: eigenaarschap geven en nemen over de eigen rol, ontwikkeling, welzijn en samenwerking, zodanig dat eenieder zichzelf, de ander en de ambities van de organisatie verder brengt;
- *Identificeren van ieders toegevoegde waarde en talent*: individueel en samen, zodanig dat iedereen op basis van gelijkwaardigheid de mogelijkheid heeft om bij te dragen aan de missie en strategie van de universiteit;
- *Potentieel talent aantrekken en behouden*, zodanig dat we een *great place to work* en een serieuze speler zijn op de krappe arbeidsmarkt;
- *HR-systemen en -processen (her)inrichten*, zodanig dat deze ondersteunen, en transparant en soepel verlopen;
- *Interactief en doelgroepgericht communiceren*, zodanig dat eenieder zich betrokken voelt en bijdraagt.

Deze zes doelstellingen worden hieronder in de subparagrafen 1 tot en met 6 nader toegelicht. Ze vormen de basis voor een aantal concrete programma's waar HR twee tot vier jaar de focus op legt, en waarmee tevens wordt bijgedragen aan de doelstellingen van Erkennen & Waarderen. De facultaire HR-plannen en het overkoepelende universitaire programma sluiten daarmee tevens op elkaar aan.

Het gaat om de volgende programma's:

- Leiderschap
- Modernisering HR-processen & -systemen, en arbeidsvoorwaardeninhaalslag
- Erkennen & Waarderen
- Welzijn
- Recruitement en Arbeidsmarktstrategie

1. Leiderschap en leiderschapontwikkeling

Persoonlijk leiderschap

De universiteit stimuleert medewerkers hun talenten te gebruiken en te ontwikkelen. Daartoe worden medewerkers ondersteund bij hun loopbaan en bij hun persoonlijke en vakgerichte ontwikkeling. Het aanbod richt zich op drie pijlers: leiderschapsvaardigheden, professionele competenties en loopbaan- en carrièreontwikkeling. Het aanbod varieert van korte *skills labs*, waarin deelnemers bijvoorbeeld gespreksvaardigheden oefenen, tot meerdaagse (strategische) leergangen voor leidinggevendenden, adviseurs en bestuurders. Het aantal deelnemers aan leiderschapstrainingen is de afgelopen jaren sterk gestegen. In 2023 namen 229 collega's deel aan leiderschapleergangen, en 180 collega's volgden kortere cursussen.

In 2023 is bovendien een coachpool opgezet, een selectie van gekwalificeerde coaches die bekend zijn met de universiteit, onze waarden en ons leiderschapsmodel. Naast individuele coaching bieden zij ook teamcoaching of coaching voor het hogere management en de bestuurders van de organisatie. Het leren van en met elkaar wordt steeds belangrijker. Dit gebeurt bijvoorbeeld in intervisiegroepen. Een proef met zes groepen die in 2022 gestart is, is succesvol afgerond en krijgt een vervolg.

Leiderschapontwikkeling

In 2023 is ambitie 4 van het strategisch plan, 'Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap', verder versterkt. Actielijn 1 'Vernieuwen en verbinden' geeft aan dat goed leiderschap essentieel is voor de verdere ontwikkeling van de universiteit als open en lerende organisatie, evenals voor de vorming van een sterke gemeenschap. Hoe dat leiderschap er in de praktijk

uitziet is uitgewerkt in concreet leiderschapsgedrag en -competenties; het leiderschapsmodel van de Universiteit Leiden.

Het leiderschapsmodel is onderdeel gemaakt van onze HR-processen en -systemen. Er is een selectie-instrument ontwikkeld met competentiegerichte interviewvragen, gebaseerd op inclusief werven en het leiderschapsprofiel. Verder is een project gestart om nieuwe leidinggevendenden goed te laten starten met hun leidinggevende taken en verantwoordelijkheid. In 2024 wordt deze leiderschaps-onboarding geïmplementeerd. Het leiderschapsmodel staat in het hart van Academia in Motion en geeft richting aan Erkennen & Waarderen. In 2023 is de samenwerking op dit gebied geïntensiveerd en dit zal in 2024 zichtbaar zijn in resultaat- en ontwikkelingsgesprekken en de uitwerking van Academia in Motion. Verder is met alle leveranciers van leergangen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap een verdiepingsslag gemaakt om het leiderschapsmodel in de inrichting van het curriculum te integreren. Het resultaat hiervan is dat vrijwel alle Learning & Development-interventies opnieuw zijn ingericht. Ook de coachingspool met loopbaan-, team- en executive coaches zijn op het model aangesloten. Verder is in 2023 tijd besteed aan introductiewerkshops voor instituutmanagers, HR-adviseurs, communicatieadviseurs, groepen leidinggevendenden en managementteams. Ook is er een pilot rond intervisie opgestart (zes groepen namen hieraan deel). De pilot is succesvol gebleken, en wordt voortgezet.

Tot slot is er een interne leergang voor HR-adviseurs ontwikkeld met om te beginnen een doorlooptijd van anderhalf jaar. In deze leergang 'HR Werkt' wordt de HR-adviseur versterkt in alle aspecten van de rol, waaronder die van strategisch adviseur in leiderschapsvraagstukken.

2. Eigenaarschap over de eigen rol

Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

We vinden het belangrijk dat er jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (R&O-gesprekken) plaatsvinden tussen leidinggevendenden en medewerkers, waarin zowel de resultaten van het voorgaande jaar worden beoordeeld als afspraken worden gemaakt voor het komende jaar. Deze gesprekken zijn essentieel voor het bevorderen van de communicatie, het stellen van doelen en het faciliteren van de professionele ontwikkeling van medewerkers.

In 2022 is een start gemaakt met het doorontwikkelen en verbeteren van het R&O-gesprek binnen de Universiteit Leiden. Dit draagt bij aan het bevorderen van een

gezonde en betrokken werkomgeving. De vernieuwing van het R&O-gesprek krijgt vorm aan de hand van drie pilots die in 2023 hebben plaatsgevonden. Deze zijn ontwikkeld in samenwerking met de centrale HR-afdeling en het programma Academia in Motion. Het vernieuwde R&O-gesprek sluit beter aan bij de behoeften van zowel medewerkers als leidinggevendenden. De HR-afdeling heeft zich hierbij laten informeren en inspireren door ontwikkelingen bij andere universiteiten en organisaties. Het streven is tot een ontwerp te komen waarbij ieders bijdrage aan de Universiteit Leiden en de gezamenlijke doelen erkend en gewaardeerd worden.

Het vernieuwde R&O-gesprek, dat gericht is op het bespreken van (team)resultaten, ontwikkeling en welzijn, lijkt goed aan te sluiten bij de behoeften van de organisatie. Het kan bijdragen aan een positieve werkcultuur en een betrokken en gemotiveerde gemeenschap van medewerkers. Het streven is om het vernieuwde R&O-gesprek vanaf het derde kwartaal van 2024 te introduceren voor alle medewerkers en leidinggevendenden.

Programma voor jonge onderzoekers

Het University Training Programme PhD's biedt promovendi en postdocs verschillende trainingen gericht op het ontwikkelen van vakoverstijgende vaardigheden (*transferable skills*) en oriëntatie op de vervolgstappen in hun loopbaan. Promovendi zijn vanaf 2024 verplicht om een deel van deze trainingen te volgen. Het aanbod omvat 25 verschillende cursussen rondom de thema's Academic Communication and Outreach, Career Development, Interpersonal Skills, Projectmanagement en Selfmanagement. In 2023 zijn 187 introductiebijeenkomsten, trainingen en workshops georganiseerd, waaraan 2506 promovendi en postdocs hebben deelgenomen. Daarnaast maakten 39 promovendi en postdocs gebruik van individuele coaching of loopbaanbegeleiding ter oriëntatie op de vervolgstap in hun loopbaan. Verder hebben de loopbaanadviseurs diverse sessies begeleid bij Career Events voor jonge onderzoekers van de universiteit.

Welzijn: Werkbalans, sociale veiligheid, Healthy University en verzuim

De universiteit wil verdere stappen zetten in het verminderen van de werkdruk, en kennis uit onderzoek naar welzijn doorvertalen naar evidence-informed visie en beleidsontwikkeling.

Het thema werkdruk en sociale veiligheid staat in de organisatie hoog op de agenda. Faculteiten, eenheden en expertisecentra hebben allemaal hun eigen uitwerking gegeven aan het thema welzijn in de vorm van contextgerichte interventies. Voorbeelden hiervan zijn

'Werkbalans in Actie' (Faculteit Geesteswetenschappen), 'Werkdruk en Werkplezier' (Faculteit Sociale Wetenschappen) en 'Together@FGGA' (Faculty of Governance and Global Affairs). Naast het sturen op werkdrukvermindering op organisatieniveau, wordt er tevens gewerkt aan vitaliteitsbevordering middels een goed doordacht welzijnsprogramma, dat medewerkers ondersteunt bij de bevordering van de eigen vitaliteit en het vinden van een goede werkbalans.

De resultaten van de Personeelsmonitor laten zien dat de diverse en indirecte interventies weinig effect hebben gehad op de ervaren werkdruk. De aandacht voor veranderingen in leiderschap en cultuur en die voor de inrichting van de werkzaamheden in onderwijs en onderzoek moeten op termijn een structurele vermindering in werkdruk gaan opleveren, en een positief effect sorteren op de sociale veiligheid. De nasleep van de coronapandemie, de toenemende studentenaantallen en de krappe arbeidsmarkt blijven complicerende factoren.

Het verzuim over 2023 is gemiddeld 3,7 procent. Dit is een daling van 0,2 procentpunt ten opzichte van het jaar ervoor, en daarmee een verbetering. 75 procent van de medewerkers die in 2023 gezien zijn door de bedrijfsartsen (na zes weken verzuim) hebben klachten gerapporteerd die gerelateerd zijn aan de werkbalans. Langdurig verzuim houdt dus voor een groot deel verband met de werkdruk. Aandacht hiervoor is dus onverminderd belangrijk.

In 2023 vonden drie evenementenweken plaats: de week van de vitaliteit, de week tegen de werkstress en de Healthy University-week. Elk van deze weken had een eigen focus gericht op het versterken van de persoonlijke vitaliteit door middel van informatie, tips en inspiratie aan de hand van workshops en masterclasses.

3. Identificeren van ieders toegevoegde waarde en talent

Loopbaanbeleid ten behoeve van Erkennen & Waarderen Ambitie 6 van het strategisch plan, 'Ruim baan voor talent en ontplooiing', biedt de aanzet om de mogelijkheden voor professionele groei van al onze medewerkers de komende jaren beter te faciliteren en te stimuleren. Dit doet de universiteit door te werken aan meer balans en transparantie in het loopbaanbeleid en het integraal talentbeleid, en door het uitbreiden van de mogelijkheden voor professionele groei. Ook wordt het begrip 'excellentie' in de wetenschap opnieuw geijkt. Hiermee wordt invulling gegeven aan de veranderingsvisie Erkennen & Waarderen als onderdeel van het strategisch plan.

In 2023 hebben meer docenten een vast dienstverband gekregen. Daarmee is de positie van docenten versterkt.

Sommige afdelingen werken met strategische personeelsplanning en personeelsscans, maar hierin is nog geen eenduidigheid van beleid en uitvoering.

Docentontwikkeling

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan goed onderwijs en aan de professionele ontwikkeling van haar wetenschappelijke staf op dit vlak. Daarom kiest zij ervoor goed docentschap meer te waarderen en docenten (UFO-profiel docent, ud, uhd en hoogleraar) bij excellente onderwijsprestaties meer carrièrekansen te bieden. De adviezen van de universiteitsbrede taskforce Docentontwikkeling (2021) leiden tot concrete stappen binnen de faculteiten. Het gaat dan onder meer om aanpassing van de loopbaanpaden, met meer waardering voor onderwijsprestaties. Verder werkt het Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC) aan modernisering van de Basiskwalificatie Onderwijs, zodat deze meer toegespitst is op de onderwijspraktijk van de toekomst.

In 2023 hebben vijftien docenten hun Senior kwalificatie Onderwijs behaald. Dit certificaat is bestemd voor docenten die niet alleen didactisch en onderwijskundig sterk zijn, maar zich ook bewezen hebben als coördinator en innovator van het onderwijs. Hun onderwijsactiviteiten hebben niet alleen impact op hun eigen specifieke vakgebied of vakgroep, maar ook daarbuiten.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De Universiteit Leiden heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en streeft ernaar structurele werkplekken voor hen te creëren. Het kan hierbij gaan om mensen met een verstandelijke, psychische of fysieke beperking. Medewerkers met een arbeidsbeperking zijn doorgaans zeer gemotiveerd en beschikken over diverse talenten en vaardigheden waarmee ze een waardevolle bijdrage kunnen leveren, zowel op wetenschappelijk gebied als bij ondersteunende en beheerswerkzaamheden. De universiteit overlegt ieder kwartaal met het Werkgeversservicepunt (WSP) en met DZB, het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden. Daarnaast is er contact met het UWV. Het beperkte aantal aansluitende profielen vanuit de partners UWV en DZB en het beperkte aantal sollicitaties van mensen uit de doelgroep resulteert in een relatief geringe groei van het aantal gerealiseerde banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

4. Potentieel talent aantrekken en behouden

Aantrekken van talent

In 2023 werd een vergelijkbaar aantal vacatures aangemeld als in 2022: 892 in 2023 tegen 857 in 2022. Deze 892 vacatures bestonden uit 533 obp-functies, 220 wp-functies en 139 PhD-functies. Het aantal aangeelde wp-functies is iets gedaald ten opzichte van de 260 in 2022, het aantal PhD-vacatures daarentegen is gestegen (87 in 2022). Het groeiende aantal vacatures in een krappe arbeidsmarkt vraagt om actie binnen het aandachtsgebied van werving en selectie.

Vanaf 2023 maken alle faculteiten en instituten gebruik van het recruitmentsysteem SAP SuccessFactors; de hele universiteit werkt nu met één recruitmentsysteem. Daarnaast heeft het centrale recruitmentteam processen en instrumenten voor decentraal gebruik geïntroduceerd ten behoeve van kwaliteitsverbetering. Voorbeelden hiervan zijn de update van de website, een toolkit en afspraken met leveranciers. Daarnaast wordt geëxperimenteerd met aanbrenghpremies bij ICT-functies en het inzetten van medewerkers als ambassadeurs.

De Universiteit Leiden biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TUD en de EUR (binnen de LDE-samenwerking) een tweejarig traineeship aan in combinatie met een opleidingsprogramma. Getalenteerde afgestudeerden krijgen hiermee de kans relevante werkervaring op te doen bij faculteiten en/of ondersteunende diensten van de drie LDE-universiteiten. De deelnemende instellingen kunnen op deze manier jong talent aan zich binden. In 2023 zijn veertien eerstejaarstrainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten, waarvan vijf in Leiden.

In 2024 zal verder worden ingezet op een adviserende rol vanuit het centrale recruitmentteam naar de vacaturehouders en HR-adviseurs tijdens het wervings- en selectieproces.

Internationalisering

In 2023 had 42,4 procent (inclusief promovendi) van het wetenschappelijk personeel een niet-Nederlandse nationaliteit.

Het Service Centre International Staff (SCIS) biedt ondersteuning aan internationals en hun eventuele gezinsleden in hun nieuwe werkomgeving. SCIS zorgt voor 'een zachte landing' in de nieuwe functie en in een nieuw land, en biedt ondersteuning aan op het gebied van visa en verblijfsvergunningen, huisvesting, fiscale problematiek en Dual Career Services (een baan voor de meereizende partner). In 2023 heeft het SCIS voor 322

nieuwe medewerkers (en hun gezinsleden) van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND).

Voor mee- of nareizende partners van wetenschappelijke staf is in LDE-verband het Dual Career Network (DCN) beschikbaar. Het DCN biedt ondersteuning bij het zoeken van een baan op de Nederlandse arbeidsmarkt. In 2023 werden 27 nieuwe aanmeldingen geregistreerd.

Voor bursalen met een beurs onder het normbedrag van de IND is vanaf september 2023 een 'top-up' gerealiseerd. Het verschil tussen de beursdrempel van 1350 euro en het normbedrag van de IND geldend op 1 september 2023 wordt, onder voorwaarden, maandelijks uitgekeerd aan de bursaal. De top-up is bedoeld om een legaal verblijf te borgen van de externen met wie de universiteit al een relatie is aangegaan, en tegemoet te komen aan de verhoogde kosten in levensonderhoud in Nederland. De universiteit neemt hiermee verantwoordelijkheid voor het feit dat de bursaal buiten eigen toedoen (bij een verlenging van de verblijfsvergunning) niet langer aan de IND-norm kan voldoen met het aan hen verstrekte beursbedrag. Hiermee acteren wij ook op signalen van door de bursalen ervaren stress ten aanzien van hun verblijfsstatus en de verhoogde kosten in levensonderhoud. Het SCIS voert de regeling uit.

Medio 2021 is het help-a-fellow network gestart, waarbij nieuwkomers gekoppeld worden aan een collega die bijdraagt aan een warme sociale landing in Nederland. In 2023 werd de 240ste match gerealiseerd.

5. HR-systemen en -processen herinrichten

De universitaire HR-keten werkt aan vereenvoudiging en verbetering van de HR-systemen en -processen om de bedrijfsvoering nog efficiënter te maken. In 2023 zijn enkele vereenvoudigingen aangebracht in het centrale recruitmentsysteem. Ook is gestart met het overhevelen van de laatste faculteit die nog niet met dit systeem werkte. Verschillende HR-processen, zoals verzuim en verlof, zijn het afgelopen jaar (verder) geautomatiseerd, waardoor deze processen nu nog iets efficiënter verlopen en de gebruikersvriendelijkheid verder verbeterd is.

Het personeelsinformatiesysteem SAP sluit niet goed meer aan bij de huidige eisen en behoeften van de organisatie. Bovendien koerst het systeem langzamerhand af op het einde van zijn levenscyclus. Daarom is HR begonnen met een programma ter vervanging van het huidige personeelsinformatiesysteem.

In 2023 is een breed scala aan workshops aangeboden om de basis-administratieve HR-processen te standaardiseren en vernieuwen.

Het uitgangspunt hierbij was processen te vereenvoudigen en aan te sluiten bij de marktstandaarden. Zo wordt de verwerking van personeelsmutaties minder foutgevoelig, transparanter en gebruiksvriendelijker. Dit is de opmaat naar de aanbesteding, die medio 2024 plaatsvindt. Daarbij wordt naast de HR basis-administratieve processen, ook een aparte kavel gewijd aan grotendeels nieuwe diensten in het belang van Erkennen & Waarderen. Zo wordt het mogelijk om universiteitsbreed digitaal te ondersteunen bij het creëren van inzicht in de (ontwikkeling van) loopbanen, personeelsscans, strategische personeelsplanning, evenals bij resultaat- en ontwikkelingsgesprekken, recruitment en Learning & Development. De rol van de leidinggevende en de competenties om teamgericht te werken worden daarbij belangrijker. Dit vraagt om additionele aandacht voor de transformatie.

6. Interactief en doelgroepgericht communiceren

HR-communicatie

In 2023 is binnen Strategische Communicatie & Marketing een adviseur interne communicatie aangesteld voor advisering en ondersteuning bij HR-beleid en -projecten. Interactief en doelgroepgericht communiceren zijn essentieel om de universitaire doelen op het gebied van HR te bereiken. Het gaat hierbij zowel om doelen op het gebied van leiderschap, recruitment en arbeidsmarktstrategie, als ook om doelen op het gebied welzijn, Erkennen & Waarderen en de modernisering van de HR-systemen. Het streven van doelgroepgericht communiceren is erop gericht dat iedere medewerker (zowel obp als wp) binnen de universiteit zich betrokken voelt en een bijdrage wil leveren. Dat begint met het goed ontsluiten van de HR-informatie op de medewerkerswebsite, zodat deze makkelijk te vinden is en iedereen over dezelfde informatie beschikt. Vanuit de interactieve en doelgroepgerichte benadering versterken we ook de verbinding tussen medewerkers, en stemmen we de boodschap, de middelen en de *tone of voice* af op de verschillende interne doelgroepen. Daarbij wordt standaard tweetaling gecommuniceerd, zowel in het Nederlands als in het Engels.

De focus van HR-communicatie heeft het afgelopen jaar gelegen op advisering voor de inzet van communicatie op thema's als fysiek en mentaal welzijn (Healthy University) en R&O-gesprekken nieuwe stijl. Er is een stakeholders- en krachtenveldanalyse gemaakt om beter zicht te krijgen op de doelgroepen en hun houding ten aanzien van deze thema's, die sterk verbonden zijn met gedragsverandering. Op thema's als docentontwikkeling en sociale veiligheid is een slag gemaakt in het verbeteren van de vindbaarheid op de medewerkerswebsite,

ook in een meer beeldende vorm. Voor verschillende HR-tools is gewerkt aan een passende boodschap zoals de toolkit Let's Connect, een te ontwikkelen animatie over het leiderschapsmodel en de infographic over werken in het buitenland (Global Mobility). In samenwerking met de medewerkersredactie zijn redactionele inspanningen verricht rondom verschillende onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties en bijvoorbeeld de wijzigingen in de cao.

Binnen de HR-communicatiestrategie zijn de eerste stappen gezet om meer in samenhang te communiceren over HR-thema's zoals Erkennen & Waarderen, leiderschap en de R&O-gesprekken nieuwe stijl. Ook zijn stappen gezet (binnen het project R&O-gesprekken nieuwe stijl) om de samenwerking tussen de interne communicatie en HR ook op decentraal niveau te versterken. Voor HR is tenslotte een aansprekend narratief geschreven, dat aansluit op de ambities van de universiteit en kan worden gebruikt als toetssteen voor HR-beleid en -uitvoering.

Overleg met werknemersorganisaties

Het Lokaal Overleg is het overleg tussen de werkgever (het College van Bestuur) en de delegatie van medewerkers die de vakbonden vertegenwoordigen: FNV, CNV, AOb en AC/FBZ. Deze vier vakbonden nemen ook deel aan de onderhandelingen over de cao Nederlandse Universiteiten.

Met de delegatie van werknemersorganisaties wordt jaarlijks gesproken over de algemene gang van zaken bij de universiteit en over de toekomstverwachtingen, zoals de ontwikkeling van de werkgelegenheid, de uitvoering en lokale uitwerking van gemaakte cao-afspraken en het universitaire sociale beleid. Dit laatste heeft onder meer betrekking op onderwerpen als ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, (sociale) veiligheid en werkdruk.

Daarnaast is met de delegatie gesproken over de uitkomsten van de Personeelsmonitor en de wijze waarop de resultaten binnen de organisatie besproken en geadresseerd worden. Ook is het universitaire beleid met betrekking tot docenten onderwerp van gesprek, evenals de trend naar meer vaste contracten voor hoogleraren, uhd's, ud's, docenten en voor obp. Conform de cao Nederlandse Universiteiten en de Reorganisatiecode Universiteit Leiden is zij betrokken bij de plannen voor de reorganisatie bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, die in 2024 zal plaatsvinden.

Binnen het bredere kader van Erkennen & Waarderen is met de delegatie gesproken over de beoogde ontwik-

kelingen ten aanzien van het jaarlijkse R&O-gesprek, waarbij is gestart met pilots bij enkele faculteiten en een expertisecentrum om te bezien hoe R&O kan doorontwikkelen naar een systematiek van continue dialoog en gesprekken over resultaten, ontwikkeling en welzijn. Daarbij is ook regelmatig van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen ten aanzien van (persoonlijk) leiderschap.

De door de delegatie ingebrachte onderwerpen hadden onder meer betrekking op (verbetering van) de reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer en (aandacht voor) het gebruik van jaarafspraken met name bij promovendi en junior-docenten. Naar aanleiding hiervan is opnieuw aandacht gevraagd voor het gebruik van jaarafspraken binnen de organisatie. Na overeenstemming in het Lokaal Overleg is de Regeling Jaarafspraken met ingang van 1 januari 2024 ingetrokken. De mogelijkheden om te komen tot een ruimere tegemoetkoming in de reiskosten woon-werkverkeer worden momenteel onderzocht en zijn onderwerp van gesprek voor 2024. De binnen de organisatie ervaren werkdruk is eveneens een terugkerend onderwerp van gesprek met de delegatie.

Verder zijn de jaarlijks terugkerende onderwerpen aan bod gekomen. Zo is met de delegatie niet alleen uitgebreid gesproken over 'Personeel in cijfers', maar zijn ook het jaarverslag van de vertrouwenspersonen voor personeel en het jaarbeeld van VGM geagendeerd. Ook heeft de delegatie haar (jaarlijkse) gesprek met de diversity officer en met de ombudsfunctionaris gevoerd.

6.4 Bezwaar, beroep en klachten

De Universiteit Leiden hecht veel belang aan een goede rechtsbescherming. Studenten, en in bepaalde gevallen ook derden, die het niet eens zijn met een besluit van de Leidse universiteit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen, kunnen bezwaar maken tegen dat besluit. Derden kunnen dat bezwaar indienen bij de Commissie voor Beroep en Bezwaar (CBB). Voor studenten geldt dat zij, afhankelijk van het soort besluit, bezwaar kunnen maken bij de CBB, dan wel in beroep kunnen gaan bij het College van Beroep voor de Examen (CBE). Deze rechtsbescherming is verankerd in de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Het CBB brengt een advies uit aan het College van Bestuur, dat een beslissing op het bezwaar neemt. Als de medewerker of de derde het niet eens is met deze beslissing kan hij of zij in beroep gaan bij de Rechtbank en daarna nog bij de Centrale Raad van Beroep respectievelijk de Raad van State.

Het CBE doet uitspraken in door studenten ingestelde beroepen tegen besluiten van toelatingscommissies, examencommissies, examinatoren en faculteitsbesturen. Een hoorzitting maakt deel uit van de beroepsprocedure. Een student kan tegen een uitspraak van het CBE in beroep gaan bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State.

Het aantal bezwaarschriften bij de CBB blijft aan de hoge kant. Na een lichte daling in 2022 naar 65 bezwaren is het aantal bezwaren in het verslagjaar gestegen naar 85. Het betreft voornamelijk bezwaarschriften van studenten die betrekking hebben op uitschrijving, collegegeld, plaatsing/selectie en toelating.

In 2023 ontving het CBE 713 beroepen, in 2022 waren dat er 620, in 2021 600, in 2020 542 en in 2019 nog 357. Dat het aantal beroepen maar blijft stijgen heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding van de universiteit, de beperking van het aantal hertentamenkansen en de strengere controle op fraude gepleegd door studenten.

Zie voor een overzicht van de ingediende beroepen en bezwaren bijlage H.

Geschillencommissie Medewerkers

Als gevolg van de wijziging van de rechtspositie van de medewerkers kunnen zij met ingang van 2020 geen bezwaar meer instellen tegen een besluit dat hen rechtstreeks raakt en dat gericht is op rechtsgevolgen. Met ingang van 1 januari 2020 kunnen medewerkers, op grond van de cao Nederlandse Universiteiten, bepaalde arbeidsgerelateerde beslissingen van zijn of haar leidinggevende en/of de universiteit voorleggen aan een geschillencommissie. De Geschillencommissie medewerkers brengt advies uit. De commissie ontving in 2023 twee meldingen, in 2022 één, in 2021 vijf en in 2020 waren dat er vier.

Klachtencommissie ongewenst gedrag

Sinds 2009 kent de universiteit de Klachtenregeling ongewenst gedrag. De Klachtencommissie ongewenst gedrag spreekt zich uit over klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. In 2008 is ook de Gedragscode omgangsvormen docenten en studenten in werking getreden. De Klachtencommissie ontving in 2023 26 klachten, in 2022 zeventien klachten, in 2021 tien klachten en in 2020 waren dat er drie.

Commissie Misstanden

De universiteit kent sinds 2005 de Regeling melding onregelmatigheden. Eind 2017 is deze regeling, als gevolg van de Wet Huis voor klokkenluiders, gewijzigd in de Regeling Klokkenluiders. In 2021 is de naam Klokkenluiders gewijzigd in Misstanden. De Commissie Misstanden onderzoekt meldingen van (vermoedelijke) misstanden en adviseert vervolgens het College van Bestuur. De commissie ontving in 2023 drie meldingen, in 2022 één melding en in 2021 geen meldingen.

6.5 Diversiteit en inclusie

Het bevorderen van een inclusieve gemeenschap staat centraal in de waarden en visie van de Universiteit Leiden. De universiteit wil een afspiegeling zijn van de samenleving en streeft daarom naar het realiseren van een inclusieve leer- en werkomgeving waar alle talenten zich kunnen ontplooiën. Sinds 2014 heeft de universiteit een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid) en een diversity officer. De diversity officer is verantwoordelijk voor het stimuleren van het D&I-beleid bij de universiteit en ondersteunt directies en faculteiten in de uitvoering ervan.

In 2020 stelde het College van Bestuur een nieuw universitair werkplan D&I vast, met korte- en langetermijndoelstellingen. Jaarlijks worden stappen gezet om voortbouwend op eerdere activiteiten naar onze doelstellingen toe te werken. In het strategisch plan is het dossier diversiteit en inclusie een doorlopend thema.

Het D&I-beleid kent zeven doelstellingen:

- De (etnische) diversiteit in de studenteninstroom vergroten en het studiesucces bevorderen, met name van studenten met een migratieachtergrond;
- Een inclusieve studentengemeenschap creëren;
- De diversiteit onder medewerkers in alle functies bevorderen. Ook moet de diversiteitsdeskundigheid en het inclusief leiderschap bij alle medewerkers worden verbeterd;
- Op het gebied van onderwijs en leeromgeving: een inclusieve leeromgeving bevorderen door inclusieve curricula, colleges en didactiek;
- Op het gebied van onderzoek: de diversiteit van subsidie-aanvragers vergroten en inhoudelijk inclusief onderzoek bevorderen;
- Op het gebied van leer- en werkomgeving: een toegankelijker en inclusievere leer- en werkomgeving creëren, met aandacht voor inclusie in universitaire publicaties en evenementen;
- Sociale veiligheid en inclusie bevorderen en racisme in de werk- en leeromgeving tegengaan.

Communicatie en bewustwording

Evenementen, nieuws en socialemediacampagnes leveren een belangrijke bijdrage in het bevorderen van kennis en bewustwording, uitwisseling en open gesprekken over thema's op het gebied van diversiteit en inclusie. Het jaarlijkse D&I-symposium werd in samenwerking met de Faculteit Geesteswetenschappen georganiseerd. De deelnemers konden door middel van lezingen en interactieve workshops kennis verwerven over de raakvlakken tussen taal, diversiteit en inclusie. Diversiteit en inclusie werd in 2023 ook integraal meegenomen in de universitaire nieuws- en socialemediacampagnes. In het Herdenkingsjaar Slavernijverleden werd tijdens de European Action Weeks Against Racism stil gestaan bij micro-agressies en werden kennis en dialoog bevorderd in de vorm van een Keti Koti-tafel. In 2023 nam de Universiteit ook deel aan de eerste Leiden Canal Pride.

Diversiteit in instroom en doorstroom van medewerkers en studenten

De Universiteit Leiden hanteert een bestuursafspraken met betrekking tot het percentage bezoldigde vrouwelijke hoogleraren. In 2023 was het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren in fte bij de Universiteit Leiden (exclusief Geneeskunde/LUMC) 32,0 procent, waarvan 22,5 procent met een buitenlandse nationaliteit; inclusief het LUMC was het percentage vrouwelijke hoogleraren 31,6 procent. Het percentage vrouwen onder al het wetenschappelijk personeel is gegroeid van 44,6 procent in 2019 naar 47,8 procent in 2023. In professionele functies was 59,9 procent van de medewerkers in 2023 vrouw. In schaal 13 of hoger was dit 45,4 procent en in schaal 15 en hoger was dat 37,8 procent; hiermee is het streefcijfer van 35 procent vrouwelijke medewerkers in topfuncties ruim behaald. Bij het totaal aantal ingeschreven studenten is sinds dit jaar meer dan 60 procent vrouw (namelijk 60,1%), waar dit vorig jaar 59,9 procent was. Bij de bachelorinstroom is 59,6 procent vrouw.

Op basis van het advies van een expertgroep monitoring diversiteit en inclusie heeft het College van Bestuur besloten om voortaan zowel de man/vrouw-verhouding van de wetenschappelijke en de professionele staf, als ook de nationaliteit in combinatie met gender in standaardrapportages op te nemen om de instroom en doorstroom van medewerkers inzichtelijk te kunnen maken.

Structurele en systemische aanpassingen

Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid stelt zich als doel om structurele aanpassingen te maken waardoor inclusie duurzaam organisatiebreed kan worden ingebed. Zo is in 2023 de genderinclusieve aanhef (bijvoorbeeld 'Geachte

collega's' in plaats van voorheen 'Geachte dames en heren') beleid geworden en in de officiële communicatie en templates ingevoerd, van contracten tot standaard notificaties. Ook is informatie over de toegankelijkheid en voorzieningen van gebouwen, zoals all-gender toiletten en stilte- en kolfruimtes, op alle gebouwenpagina's geplaatst. De universiteit heeft ook een pilot gelanceerd door menstruatieproducten in onderwijsgebouwen voor een sterk verlaagde prijs toegankelijk te maken.

D&I-netwerken

D&I-netwerken leveren een belangrijke bijdrage aan de universitaire gemeenschap door activiteiten en evenementen gericht op specifieke D&I-thema's te organiseren, en een aanspreekpunt en gemeenschap te bieden voor studenten en medewerkers met diverse achtergronden. De bestaande medewerkersnetwerken, met name het LGBT+ Network, de netwerken voor vrouwelijk (wetenschappelijk) personeel RISE (Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen) en Vitaal (LUMC) en het Platform Neurodiversiteit hebben verschillende activiteiten georganiseerd en het Expertisebureau D&I over specifieke aandachtspunten geadviseerd. In 2023 werd de behoefte aan meer ondersteuning voor medewerkers met een beperking geagendeerd. Ook voor studenten bestaan er verschillende D&I-netwerken: de Afro Student Association (ASA), de Middle East and North Africa Student Association (MENA) en de Association for Latin American Students (ALAS). Het Access & Support Platform zet zich in voor betere voorzieningen en meer zichtbaarheid van studenten met een ondersteuningsbehoefte.

6.6 ICT

Projecten ICT & Onderzoek

De inzet van data-stewards bij faculteiten en eenheden in het kader van het Leiden Digital Competence Centre (LDCC) uit de NWO-subsidie en universitaire middelen is in 2023 gecontinueerd. Het aan het LDCC verbonden activiteitenplan voorziet in de (door)ontwikkeling van beleid voor datamanagement bij de faculteiten en in de implementatie en verbreding van het gebruik van voorzieningen ten behoeve van FAIR data (FAIR: Findable, Accessible, Interoperable and Re-usable) en projectmatig ontwikkelde software. Ook stelt het activiteitenplan onderzoekers in staat om bij de verwerking van hun onderzoeksgegevens te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dit past bij de ambities van het strategisch plan rondom Open Science en Basis op orde. Het universitaire rekencluster ALICE (Academic Leiden Interdisciplinary Computing Environment) is halverwege 2023 uitgebreid met veertien 'nodes' (computers in een netwerk) naar

een totaal van 48; het gebruik breidt zich uit van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen naar de faculteit Sociale Wetenschappen en Archeologie en naar de Universitaire Bibliotheken Leiden.

Projecten ICT & Onderwijs

In lijn met de plannen voor digitalisering van de onderwijsuitvoering zijn er in 2023 projecten afgerond en opgestart. De pilot studentmobiliteit, waarmee voor de LDE-minoren werd aangesloten op de Npuls-voorzieningen voor flexibele leerroutes eduXchange en EduHub, ging in 2023 van start. In minder dan vier uur werden 7500 inschrijvingen verwerkt voor in totaal ruim 200 LDE-minoren. Ook werden in 2023 projecten gestart die gaan bijdragen aan een geharmoniseerde onderwijsvoorbereiding (Ascme), voorzieningen voor studenten met een beperking, de implementatie van een centrale toetsvoorziening (Ans) en een platform voor de ondersteuning introductieweken.

Projecten ICT & Bedrijfsvoering en de ICT-basisinfrastructuur

Veel activiteiten bij bedrijfsvoering en de basisinfrastructuur stonden in 2023 nog steeds in het teken van de uitvoering van het meerjarige cybersecurity-programma. Vanuit de stromen 'technische weerbaarheid', 'SURF-toetsingskader' en 'Awareness' wordt gewerkt aan het op orde brengen van de (technische) basis en algehele volwassenheid en professionaliteit van de informatiebeveiliging. Uit de jaarlijkse externe audit is gebleken dat dit tot resultaten heeft geleid op het vlak van het netwerk, multifactorauthenticatie, risicomanagement en de organisatorische en procesmatige kaders. Door de focus op technische weerbaarheid, een universiteitsbrede aanpak en een gedragsverandering in aanvulling op papieren bewijs is de stijging van het volwassenheidsniveau beperkt zichtbaar in de auditresultaten van 2023. In 2024 zal het effect van de getroffen maatregelen aantoonbaar zijn. Hiermee zal er een grotere stap worden gezet in de volwassenheidsscore van de externe audit. Een voorbeeld waarmee gewerkt is aan een structurele verandering is de Purple Teaming die samen met de externe auditor is uitgevoerd. Hierbij leert het detectie-team van de aanvallen die door de ethische hackers worden uitgevoerd. Een ander voorbeeld is de inzet op bewustwording van de medewerkers, zowel ter voorkoming van incidenten als bij de opvolging daarvan.

De bouwkundige werkzaamheden voor het nieuwe datacenter zijn afgerond in 2022, waarna de installatiewerkzaamheden gestart zijn in 2023. De oplevering van het vernieuwde datacenter staat gepland in het tweede kwartaal van 2024.

In het kader van het project Modernisering HR-processen werden in 2023 de HR-processen in kaart gebracht en werd een toekomstig systeemlandschap opgesteld. Besloten is de aanbesteding te richten op vervanging van het ERP-systeem (ERP: Enterprise Resource Planning, een softwaresysteem om de bedrijfsprocessen te automatiseren en beheren) voor zowel de HR als de financiële administratie. Onderdeel van de HR-strategie is Erkennen & Waarderen, waarvoor we de huidige talentmanagementsuite gaan uitbreiden en deels (her) implementeren. Parallel aan het voorbereiden van een aanbesteding zijn in 2023 ook verbeteringen doorgevoerd in het bestaande ERP-systeem (SAP), zoals verzuimmanagement, de vervanging van pdf-formulieren, koppelingen met het kassasysteem en chemicaliënregistratie, evenals diverse securitymaatregelen. Voor de vervanging van het ERP-systeem is een meerjarig programma voorzien.

De migratie naar Windows 11 is in 2023 gestart en loopt door in 2024.

Privacy en security

Sinds 2022 beschikt de universiteit over een privacy office. Een functionaris gegevensbescherming treedt hierbij op als onafhankelijk toezichthouder; in 2023 is een nieuwe functionaris aangetreden. Een audit heeft duidelijk gemaakt waar verbeterpunten liggen voor het adequaat waarborgen van de privacy; in 2023 zijn hierin een aantal stappen gezet.

In 2023 werd duidelijk dat er een datalek was bij een leverancier van JobMotion, het interne detacheringsbureau van de universiteit. Vanwege de impact hiervan op de studenten heeft de universiteit ondersteuning geboden bij het oplossen van dit probleem. Daarnaast was er een intern datalek dat, vanwege de relatie met een geschil in de personele sfeer, een groot beroep heeft gedaan op de beschikbare capaciteit van het privacy office. In 2023 is een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd in het kader van de vervanging van het camerabeveiligingssysteem voor de universitaire gebouwen.

In februari 2023 is, na een negatief advies van de Universiteitsraad, besloten de classroomscanners niet meer te activeren en te verwijderen uit de universitaire gebouwen. Dit besluit is in 2023 opgevolgd.

In 2023 ging het Security Office van start, met inmiddels vijf medewerkers in vaste dienst. Bij het ICT Shared Service Centre zijn een (lokale) informatiebeveiligingsfunctionaris en twee Security Operation Center-medewerkers aangesteld.

In 2023 zijn er geen grote verstoringen geweest van de ICT-dienstverlening door cybersecurity-incidenten.

6.7 Huisvesting

Ontwikkeling campussen

Campus Leiden Binnenstad

De grootste ontwikkeling in de binnenstad van Leiden is de transformatie van de oude gebouwen aan het Witte Singel-Doelencomplex tot een moderne, duurzame Humanities Campus. In 2020 werd hiervoor het volledig vernieuwde Arsenaal opgeleverd, en in 2022 is de renovatie van de gebouwen aan de P.N. van Eyckhof-Van Wijkplaats gestart. De oplevering is voorzien op 19 maart 2024; het vernieuwde gebouw draagt inmiddels de naam Herta Mohr. In de eerste helft van 2024 neemt de Faculteit Geesteswetenschappen het gebouw in gebruik. Het Gravensteen (Pieterskerkhof 6) wordt teruggegeven aan de gemeente Leiden, en Rapenburg 59 zal worden verkocht.

Campus Leiden Bio Science Park

De bouw van Gorlaeus Fase 2A op het Leiden Bio Science Park is in 2023 afgerond en opgeleverd, geheel volgens planning en budget. In het gebouw bevinden zich laboratoria, kantoor- en werkruimtes, zelfstudieplekken onderwijsruimten, evenals een bibliotheek, centrale hoofdentree en horeca. De kenmerkende Voronoi-gevel (een structuur die voor het eerst beschreven is door de wiskundige Voronoy) maakt het ook aan de buitenkant tot een mooi en bijzonder gebouw. In de eerste helft van 2024 neemt de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen het gebouw in gebruik.

Ook de bouw van het nieuwe datacenter (Fase 1) is afgerond, evenals de renovatie van het Collegezalen-gebouw; het nieuwe restaurant ervan is medio 2024 gereed. In de loop van 2024 zullen ook het Rosalind Franklinplein (Campusplein) en de Gorlaeus fietsenstalling afgerond worden.

De Social Sciences and Humanities-laboratoria (SSH-labs) op de tweede verdieping van het Sylvius Laboratorium zijn gereed gekomen en in gebruik genomen door de faculteiten Geesteswetenschappen en Sociale Wetenschappen.

De bouw van een nieuw sport- en tentamen centrum is in 2022 aanbesteed als een zogenoemd Design & Build project. Het ontwerp is in 2023 afgerond, de bouw start in 2024 en zal in 2025 gereed komen. Vervolgens wordt het sportpark in 2025 en 2026 opnieuw aangelegd;

er komen voetbal-, rugby- en beachvolleybalvelden en tennis- en padelbanen.

Met de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen worden nu plannen gemaakt voor een nieuwe huisvesting van het Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION) op de locatie van het gebouw LMUY.

In het Leiden Bio Science Park (LBSP) geeft de universiteit veel grond uit aan nieuwe bedrijven en er worden nieuwe wegen en parkeervoorzieningen gerealiseerd. In 2022 werd de Ehrenfestgarage geopend en in 2023 volgde een tweede parkeergarage: de Westerdijkgarage in Oegstgeest. De garage wordt gebruikt zowel door de medewerkers van de omliggende bedrijven (BMS, Galapagos) als door de (toekomstige) bewoners van de woningen die aan de randen van het gebied Nieuw-Rhijngeest Zuid zullen worden ontwikkeld. De tender voor de bouw van deze woningen is in 2023 gestart.

In het LBSP zijn in totaal duizend studentenwoningen gerealiseerd op gronden van de universiteit die in erfpacht zijn uitgegeven. In het Entreegebied zijn de eerste 700 studentenwoningen in de zomer van 2023 gereed gekomen en door studenten in gebruik genomen. In het Schilperoortpark is een toren met 294 studentenwoningen (DUWO) gereed gekomen. De eerste paal is geslagen voor Gebouw 5, waar 150 appartementen in komen voor gasten van de Universiteit Leiden; het Service Centre International Staff (SCIS) wijst de woningen in samenspraak met de exploitant toe.

De bouw van de nieuwe celtherapiefaciliteit van het Amerikaanse Bristol Myers Squibb (BMS) vordert gestaag, en zal in 2024 worden afgerond. De universiteit voert gesprekken met Eurofins en DURA voor de realisatie van nieuwe gebouwen.

Campus Den Haag

De Universiteit Leiden is in 2022 begonnen met de ontwikkeling en het ontwerp van het voormalige pand van warenhuis Hudson's Bay (en daarvoor V&D) aan het Spui tot een nieuwe universitaire vestiging op de Campus Den Haag: het Spuigebouw. De renovatie behelst twee gebouwdelen: het oude kantoorgebouw aan het Spui en het winkelgebouw aan de Grote Markt; aan de Spuistraatzijde zullen nieuwe collegezalen worden gerealiseerd. Het doel is om het gebouw in 2025 in gebruik te nemen.

In het Spuigebouw zullen ook de TU Delft, de Open Universiteit, LUMC en Universiteiten van Nederland (UNL) ruimte huren; voor de samenwerkingspartners

is circa een derde deel van het verhuurbaar vloeroppervlak beschikbaar. De openbare functionaliteiten zoals het restaurant en de studieplekken worden gezamenlijk gebruikt. In het gebouw zal tevens het Beehive Studentencentrum worden gehuisvest.

Nieuwe huisvestingsconcepten

In 2018 is de universiteit gestart met het programma Activiteitgericht huisvesten, met als doel de bezetting van de gebouwen te optimaliseren. In het Snelliusgebouw is een moderne en flexibel te gebruiken kantooromgeving voor het ICT Shared Service Centre (ISSC) gecreëerd, in de Oude UB is voor diverse afdelingen een vergelijkbare kantooromgeving gerealiseerd en ook onderdelen van de Faculteit Sociale Wetenschappen hebben nu een dergelijke flexibele werkomgeving. In 2022 zijn voor verschillende andere afdelingen plannen gemaakt voor werkplekdeling, die in 2023 zullen worden uitgevoerd.

6.8 Financiën

Financieel resultaat 2023

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2023 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 81,7 miljoen euro naar 894,3 miljoen (2022: 812,6 miljoen). De rijksbijdragen namen toe met 21,4 miljoen. Overige overheidsbijdragen en -subsidies namen af met 0,2 miljoen. De collegegelden namen toe met 25,0 miljoen. Oorzaak van de stijging in de collegegelden ligt bij het aflopen van de halvering van het wettelijk collegegeld, welke voor het collegejaar 2021-2022 gold. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) namen met 32,3 miljoen euro toe naar 244,4 miljoen, met name als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten binnen het LUMC. De overige baten namen met 3,3 miljoen toe naar 39,0 miljoen.
- De lasten stegen met 89,3 miljoen naar 892,7 miljoen (2022: 803,4 miljoen). De personeelslasten namen toe

met 69,7 miljoen, als gevolg van een cao-stijging van 9 procent gedurende 2023 en een stijging in de bezetting. De materiële lasten namen toe met 19,6 miljoen.

- De financiële baten en lasten stegen met 10,0 miljoen, als gevolg van de sterk gestegen rente op de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.
- Het resultaat 2023 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 8,8 miljoen euro positief.
- Het totaal aan activa steeg met 179,0 miljoen naar een omvang van 940,3 miljoen (2022: 761,3 miljoen).
- Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen, dat toeneemt naar 265,0 miljoen (2022: 256,2 miljoen). De geconsolideerde solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 28,2 procent (2022: 33,6 procent).

Een belangrijk deel van de baten bestaat uit de zogenoemde eerste geldstroom, de rijksbijdrage, die is samengesteld uit de modelmatig berekende rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek. Daarnaast ontvangt de universiteit collegegelden en baten van derden. Bij deze laatste categorie gaat het veelal om Europese subsidies, subsidies afkomstig van NWO en opbrengsten uit contractonderwijs. De ontwikkeling van deze bijdragen is weergegeven in de tabel hieronder.

Signaleringswaarde normatief publiek eigen vermogen ultimo 2023

Het geconsolideerde eigen vermogen komt ultimo 2023 uit op 265,0 miljoen (2022: 256,2 miljoen). Het eigen vermogen op basis van de enkelvoudige jaarrekening bedraagt ultimo 2023 265,7 miljoen. Daarmee blijft de Universiteit Leiden onder de zogenaamde signaleringswaarde 'normatief publiek eigen vermogen'.

Op verzoek van de minister heeft de inspectie een formule ontwikkeld waarmee mogelijk bovenmatig

Baten

(bedragen in M€)	2019	2020	2021	2022	2023
Rijksbijdrage (incl. overige overheidsbijdragen en -subsidies)	375,2	405,5	457,9	498,7	519,9
Collegegelden	71,3	76,0	70,4	66,0	91,0
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	57,7	51,9	56,4	52,4	55,5
EU (incl. ERC)	36,4	48,7	38,7	37,5	55,7
Andere derden (incl. contractonderwijs)	100,8	90,4	103,3	122,2	133,2
Overige baten	44,5	35,4	50,6	35,7	39,0
Totaal baten	685,8	707,3	777,3	812,6	894,3
Aandeel werk voor derden in totaal baten	28%	27%	26%	26%	27%

publiek eigen vermogen in het onderwijs kan worden gesignaleerd. Deze formule berekent wat de universiteit redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen (signaleringswaarde). Als het eigen vermogen van de universiteit boven deze waarde uitkomt, dient in het jaarverslag te worden uitgelegd waarom sprake is van een 'bovenmatig' eigen vermogen.

Voor de Universiteit Leiden is de berekening van de signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen voor zowel het geconsolideerde als het enkelvoudige eigen vermogen als volgt:

Berekening signaalwaarde geconsolideerde jaarrekening (in M€)	2023	2022
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	499,6	413,0
Boekwaarde overige materiële vaste activa	124,9	170,6
0,05 x totale baten	44,7	41,0
Normatief publiek groepsvermogen	669,2	624,6
Groepsvermogen	265,0	256,2

Berekening signaalwaarde enkelvoudige jaarrekening (in M€)	2023	2022
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	498,6	412,0
Boekwaarde materiële vaste activa	124,6	170,5
0,05 x totale baten	38,6	35,5
Normatief publiek eigen vermogen	661,8	618,0
Eigen vermogen	265,7	256,9

Uit voorgaande berekeningen blijkt dat de universiteit bij zowel het groepsvermogen als het eigen vermogen ver onder het gestelde (maximum) normatief publiek vermogen blijft, waardoor geconcludeerd kan worden dat de ingenomen reservepositie van de universiteit niet bovenmatig hoog is, en de universiteit ruim aan de gestelde eisen voldoet. Dit is in lijn met het beleid van de universiteit om beschikbare middelen in te zetten. De Universiteit Leiden heeft een goede solvabiliteit, maar hanteert geen onnodig hoge vermogenspositie.

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2023	Begroting 2023	2022
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	523,6	491,7	498,3
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,2	0,0	0,4
3.3	Collegegelden	91,0	87,2	66,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	117,8	107,1	111,8
3.5	Overige baten	39,8	39,8	33,4
	Totaal baten	772,4	725,8	709,9
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	502,6	488,4	445,3
4.2	Afschrijvingen	32,9	33,0	33,0
4.3	Huisvestingslasten	47,9	52,7	40,9
4.4	Overige lasten	192,5	173,2	173,7
	Totaal lasten	775,9	747,4	692,9
	Saldo baten en lasten	-3,5	-21,6	17,0
5.1	Financiële baten en lasten	9,1	-1,1	-0,1
	Resultaat voor belasting	5,6	-22,7	16,9
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	3,2	1,0	1,2
	Nettoresultaat	8,8	-21,7	18,1

Begroting 2023 en realisatie 2023 en 2022 (enkelvoudig)

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2023 vergeleken met de begroting voor 2023 en de realisatie over 2022. De begroting voor 2023 is eind 2022 vastgesteld door het College van Bestuur. In deze cijfers zijn niet inbegrepen de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de Faculteit Geneeskunde/LUMC (maar wel de subsidie aan het LUMC voor deze activiteiten) en de baten en lasten van de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen verbonden partijen Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) en de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden.

Het nettoresultaat (enkelvoudig) over het verslagjaar bedraagt 8,8 miljoen euro positief, dat is 30,5 miljoen hoger dan het begrote resultaat van 21,7 miljoen negatief. Aan dit verschil liggen reguliere en incidentele effecten ten grondslag. Het verloop van begroting naar genormaliseerd resultaat naar gerealiseerd resultaat (enkelvoudig) kan op hoofdlijnen worden verklaard in de tabel hieronder.

Baten

- Rijksbijdrage: deze post komt 31,9 miljoen euro hoger uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de in 2023 toegekende loon- en prijsbijstelling, welke 21,3 miljoen hoger was dan begroot. De besteding van de niet-normatieve rijksbijdragen was 9 miljoen hoger dan begroot (exclusief loon-/prijsbijstelling).
- Overige overheidsbijdragen en -subsidies: de geormerkte subsidies komen 0,2 miljoen hoger uit dan begroot.
- Collegegelden: de collegegelden komen 3,8 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere opbrengsten uit de instellingscollegegelden en de advanced masters.
- Baten werk in opdracht van derden: deze post komt 10,7 miljoen hoger uit dan begroot, dit is vooral veroorzaakt door een stijging van contractonderzoek, met name vanuit Horizon Europe.
- Overige baten: deze baten komen op het niveau van de begroting uit.

Ontwikkeling resultaat t.o.v. begroting (M€)

(bedragen in M€)	
Begroot resultaat	-21,7
<i>Effecten uit reguliere bedrijfsvoering:</i>	
Additionele rijksbijdragen (excl. loon- en prijsbijstelling)	1,7
Besteding niet-normatieve rijksbijdrage/subsidies OCW (excl. loon/prijsbijstelling)	9,1
Extra collegegelden	3,8
Hogere baten projecten	10,7
Overige baten	-6,0
Achterblijvende kosten eigen personeel (excl. loon- en prijsbijstelling)	25,7
Extra ingehuurd personeel	-17,8
Stijging reis- en verblijfskosten	-4,6
Stijging overige huisvestingskosten (excl. energie)	-3,6
Hogere overige materiële lasten (excl. loon- en prijsbijstelling)	-6,3
Genormaliseerd resultaat	-9,0
<i>Incidentele resultaatseffecten</i>	
Btw pro-rata	3,7
Verkopen gebiedsontwikkeling	2,3
Stijging personele voorzieningen	-9,0
Daling energielasten	8,4
Financiële baten en lasten (stijging rentebaten)	10,2
Resultaat deelnemingen	2,2
Gerealiseerd resultaat	8,8

Lasten

- **Personeelslasten:** de personele lasten komen 14,2 miljoen hoger uit dan begroot. De kosten voor eigen personeel vallen 17,5 miljoen lager uit dan begroot, dit wordt veroorzaakt door een lager aantal fte dan begroot. Het gemiddelde fte over 2023 lag 236 lager dan opgenomen in de begroting. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn 17,8 miljoen hoger dan begroot. Dit is het gevolg van lastig te vervullen vacatures en de noodzaak om continuïteit van de dienstverlening te garanderen op een aantal plekken. De kosten voor dotaties aan personele voorzieningen zijn gestegen met 9,0 miljoen, dit wordt met name veroorzaakt door een hogere WIA-instroom en een nieuw gevormde voorziening voor de regeling vitaliteitspact, welke voortvloeit uit cao-afspraken.
- **Afschrijvingen:** de afschrijvingslasten komen 0,1 miljoen lager uit dan begroot.
- **Huisvestingslasten:** deze lasten komen 4,8 miljoen lager uit dan begroot, met name veroorzaakt door gedaalde energieprijzen.
- **Overige lasten:** deze lasten komen 19,3 miljoen hoger uit dan begroot. Reis- en verblijfskosten zijn 4,6 miljoen hoger dan begroot, deze stijging is vooral het gevolg van toegenomen onderzoeksactiviteiten. Verstrekte subsidies zijn 12,6 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft met name de subsidie aan het LUMC, welke gestegen is als gevolg van loon- en prijsbijstelling.

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 10,2 miljoen hoger uit dan begroot. De rentebaten zijn gestegen als gevolg van stijgende rente op de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.

Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH) verantwoord. Er is een positief resultaat van 3,2 miljoen, terwijl er 1,0 miljoen positief begroot was.

6.9 Continuïteitsparagraaf

Met de continuïteitsparagraaf geeft het College van Bestuur inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar 2023, de verwachte gevolgen van dit beleid voor de financiële positie en de hiermee samenhangende risico's. Deze paragraaf bevat de door het ministerie van OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs voorgeschreven inhoud. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is apart in dit jaarverslag opgenomen.

Uitgangspunten

Het financieel beleid van de universiteit is gericht op het realiseren van het strategisch beleid van de universiteit bij een structureel evenwicht tussen de baten en de lasten. Zodoende kan het eigen vermogen zoveel mogelijk op peil worden gehouden, zodat er ruimte is om optredende risico's op te vangen en om ambities en investeringen in huisvesting te financieren.

Dat evenwicht wordt bereikt door als vertrekpunt uit te gaan van een allocatieresultaat van minimaal nul: het College van Bestuur stelt niet méér aan universitaire bijdrage ter beschikking aan de eenheden dan er beschikbaar is uit de rijksbijdrage en de collegegelden. Voor 2024 is er in de begroting uitgegaan van een sluitend allocatieresultaat.

Als de inkomsten uit rijksbijdrage en collegegelden als gevolg van het aantal studenten toeneemt, worden deze meerdere inkomsten ingezet ter financiering van de toename van de universitaire bijdrage aan groeiende faculteiten en de daarmee samenhangende kosten zoals voor huisvesting. Het College van Bestuur acht het daarnaast van groot belang te kunnen beschikken over een budget voor vernieuwingsmiddelen die ingezet kunnen worden voor het realiseren van de strategische ambities (gebaseerd op het strategisch plan *Vernieuwen en verbinden 2022-2027*). Het door de Universiteit Leiden gebruikte AEG-model voor het vaststellen van de allocatie aan de faculteiten, wordt indien nodig aan de hand van de zogenoemde budgetfactor afgeregeld op de beschikbare middelen. Voor de bepaling van het budget van de ondersteunende diensten wordt geen model gebruikt.

De faculteiten worden geacht jaarlijks een begroting in te dienen waarbij baten en lasten in evenwicht zijn. Alleen met toestemming van het College van Bestuur kan een begroting met een tekort worden vastgesteld. Een aantal faculteiten heeft bij het vaststellen van de begroting 2024-2028 toestemming gekregen een beroep te doen op de in voorgaande jaren opgebouwde reservepositie. Het inzetten van een deel van de facultaire reserves is mede gericht op het verlagen van de werkdruk. Het College van Bestuur heeft in 2022 aan de faculteiten gevraagd te sturen op een omvang van de algemene reserve van 5 procent tot 10 procent van de beoogde jaarlijkse baten. Als de reserve van een faculteit door een gerealiseerd tekort daalt onder de beoogde omvang van 5 procent van de jaarlijkse baten, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren weer op peil te brengen. Als deze omvang boven de 10 procent komt, wordt de faculteit geacht deze in de komende jaren af te bouwen.

Ook ondersteunende diensten worden geacht een sluitende exploitatie te realiseren. Middelen die zijn overgebleven uit een vorig jaar, kunnen onder bepaalde condities meegenomen worden naar een volgend jaar. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het budget dat aan de ondersteunende diensten wordt gealloceerd (exclusief de huisvestingskosten die in een werkbudget zijn ondergebracht) niet meer zal zijn dan 35 procent van de allocaties aan de faculteiten en instituten. In 2024 komt dit percentage uit op 33,8 procent (inclusief niet-normatieve bijdragen van het ministerie van OCW). Exclusief de niet-normatieve bijdragen voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplannen komt dit percentage uit op 38,9 procent.

De omvang van het werkbudget huisvesting wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van een doorrekening van het investeringsplan en de verwachte ontwikkeling van de overige baten en lasten uit huisvesting. De universiteit hanteert voor de hoogte van de huisvestingskosten een specifieke norm: het aandeel van de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen) in de totale lasten mag maximaal 12 procent bedragen (in 2023 bedroeg dit percentage circa 9 procent).

Naast faculteiten, ondersteunende diensten en het werkbudget huisvesting, heeft de Universiteit Leiden resultaten uit gebiedsontwikkeling. Binnen de Universiteit Leiden is afgesproken dat het resultaat uit gebiedsontwikkeling jaarlijks positief moet zijn. Daarbij geldt dat zorgvuldig omgegaan wordt met investeringen voorafgaand aan gronduitgifte. Zolang niet zeker is welke belangstelling er bestaat voor uit te geven grond, wordt de investering in het bouwrijp maken van de grond getemporiseerd.

Begroting 2024-2028

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2024-2028, is overeenkomstig de hiervoor beschreven uitgangspunten opgesteld. De begroting gaat uit van een horizon van vijf jaar. Bij de toelichting op de investeringen in de komende jaren is een langere periode gehanteerd. Op de website staat de volledige begroting. De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan deze begroting, die tot stand is gekomen op basis van de door de faculteiten en ondersteunende diensten (de eenheden) ingediende begrotingen.

De Raad van Toezicht heeft de begroting goedgekeurd in haar vergadering van 15 december 2023. De Universiteitsraad heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting, en op de bestemming van de kwaliteitsmiddelen. De hoofdlijnen van de begroting zijn vastgelegd

in de Kadernota, die jaarlijks in het voorjaar wordt vastgesteld. Na intensief en constructief overleg heeft de Universiteitsraad in mei 2023 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2024, en in december 2023 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting. Verder heeft de Universiteitsraad ingestemd met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2024.

De Universiteit Leiden stelt geen begroting op waarin de baten en lasten van Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) integraal worden verwerkt. In LEH BV zijn activiteiten ondergebracht die vanwege de aard van de activiteit separaat worden aangestuurd, en waar het consolideren van de begroting niet bijdraagt aan de kwaliteit van de financiële aansturing. Uiteraard wordt in het kader van de financiële sturing wel de bijdrage van LEH aan het resultaat van de universiteit gemonitord. De begroting die in deze continuïteitsparagraaf wordt gepresenteerd, wordt dan ook alleen vergeleken met de realisatie op grond van de enkelvoudige jaarrekening 2023.

Kernpunten uit de begroting 2024 zijn:

- Het (demissionair) kabinet investeert middels het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap* over een periode van tien jaar (2022-2031) circa 10 miljard euro in het hoger onderwijs. Voor de Universiteit Leiden betekent dit in 2024 een extra bijdrage van OCW van ongeveer 60 miljoen euro. Een groot deel van deze bijdrage is geormerkt en niet-normatief. Dit betekent dat ze niet in het jaar van ontvangst, maar in het jaar van besteding in de baten worden verwerkt.
- Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de kwaliteitsmiddelen van 23,4 miljoen euro in 2024.
- Als gevolg van onder andere minder behaalde studiepunten en diploma's hebben de faculteiten in 2024 minder te besteden dan verwacht bij de begroting 2023. De faculteiten zetten een deel van hun algemene reserves in 2024 in om dit tekort op te vangen. Daarnaast zetten de faculteiten een deel hun geormerkte reserves in.
- Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in ICT-projecten en ICT-infrastructuur (inclusief cybersecurity). Met name de vervanging van het Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem vraagt de komende jaren om een omvangrijke investering van mensen en middelen.
- De binnen de begroting nog voor toekenning beschikbare vernieuwingsmiddelen zullen zoveel mogelijk worden ingezet voor het realiseren van de ambities die genoemd zijn in het strategisch plan. Naast de

nog voor toekenningen beschikbare gereserveerde middelen wordt in de komende jaren (2024-2028) het restant ingezet van de in voorgaande jaren niet bestede vernieuwingsmiddelen (circa 15 miljoen euro).

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting voor 2024 met een negatief resultaat van 21,6 miljoen euro. Het tekort is het gevolg van de inzet van (geoormerkte) reserves van faculteiten en vernieuwingsmiddelen. Deze inzet van reserves zorgen ook na 2024 voor een negatief resultaat in de reguliere bedrijfsvoering. Door de inzet van hun reserves krijgen faculteiten de tijd om sturingsplannen op te stellen waarmee ze op een verantwoorde manier hun lasten af kunnen stemmen op een structureel lager kader. De inzet van in eerdere jaren opgebouwde bestemmingsreserves en algemene reserves is een beleidskeuze waarvoor de negatieve resultaten verantwoord worden geacht.

Minder conservatief begroten en het inzetten van reserves blijft, gezien de financiële positie van de universiteit, verantwoord, maar vergt extra alertheid in het kader van ontwikkelingen in de bekostiging van de Nederlandse universiteiten. Met de maatregelen in deze begroting neemt de Universiteit Leiden meer risico, maar het College van Bestuur acht het pakket maatregelen noodzakelijk en verantwoord. De bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het

bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, bieden voldoende ruimte voor bijsturing als de omstandigheden, bijvoorbeeld fluctuaties in studentenaantallen, dit zouden vereisen. Wel wordt de ruimte om het risico van een wijziging van het bekostigingssysteem op te vangen steeds kleiner, onder meer door de toename van geoormerkte toekenningen.

De vastgestelde meerjarenbegroting 2024-2028 wordt gepresenteerd in de onderstaande tabel (met daarin opgenomen de realisatie 2023).

Het grootste deel van de baten betreft *rijksbijdragen* van OCW. Deze stijgen als gevolg van de inzet van de niet-normatieve bijdragen voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplannen. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten de komende jaren in Leiden licht daalt en in Den Haag stevig groeit als gevolg van de start van nieuwe opleidingen in die stad (zie de tabel op de volgende pagina).

Uiteraard is de verwachting die in de tabel is weergegeven omkleed met de nodige onzekerheden vanwege de lopende discussie rondom internationale studenten, die kan leiden tot maatregelen om deze instroom te beperken.

Staat van baten en lasten

(bedragen in M€)	JR 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028
<i>Baten</i>						
Rijksbijdragen OCW	523,8	554,6	553,9	555,9	561,3	559,3
Collegegelden	91,0	98,3	109,3	110,9	112,6	113,8
Baten werk i.o.v. derden	117,8	117,3	114,6	113,0	110,0	107,6
Overige baten	39,8	43,1	50,7	49,5	43,5	40,7
Totaal baten	772,4	813,2	828,5	829,3	827,4	821,3
<i>Lasten</i>						
Personeelslasten	502,6	553,8	551,7	546,8	545,0	540,5
Afschrijvingen	32,9	38,8	43,0	44,3	44,6	44,2
Huisvestingslasten	47,9	52,6	55,9	58,5	56,7	55,5
Overige lasten	192,5	199,0	190,6	185,3	187,0	183,3
Totaal lasten	775,9	844,3	841,2	834,9	833,3	823,5
Financiële baten en lasten	9,1	8,4	4,0	3,1	2,7	2,5
Resultaat deelnemingen	3,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoresultaat	8,8	-21,6	-7,6	-1,4	-2,1	1,3

Ingeschreven studenten

	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29
<i>Leiden</i>							
Archeologie	615	612	560	554	544	540	536
Geesteswetenschappen	5.626	5.576	5.315	5.228	5.203	5.185	5.179
Rechtsgeleerdheid	5.754	5.508	5.529	5.592	5.510	5.421	5.382
Sociale Wetenschappen	5.139	5.207	4.787	4.589	4.576	4.576	4.576
Wiskunde en Natuurwetenschappen	5.258	5.322	5.206	5.386	5.546	5.652	5.673
Lerarenopleiding ICLON	221	166	210	210	210	210	210
Geneeskunde/ LUMC	2.888	2.892	2.888	2.888	2.888	2.888	2.888
Totaal Leiden	25.501	25.283	24.496	24.447	24.478	24.473	24.444
<i>Den Haag</i>							
Archeologie	–	–	–	–	–	–	–
Governance and Global Affairs	3.205	3.345	3.453	3.831	4.157	4.438	4.523
Geesteswetenschappen	1.687	1.500	1.586	1.569	1.563	1.563	1.563
Rechtsgeleerdheid	32	17	39	190	426	679	847
Sociale Wetenschappen	1.152	1.154	1.204	1.301	1.349	1.349	1.349
Wiskunde en Natuurwetenschappen	260	203	347	384	398	404	408
ICLON	–	–	–	–	–	–	–
Geneeskunde/LUMC	36	44	36	36	36	36	36
Totaal Den Haag	6.372	6.263	6.665	7.312	7.929	8.470	8.725
Totaal EER-studenten	31.873	31.546	31.161	31.759	32.407	32.943	33.169
Totaal niet-EER-studenten	1.365	1.505	1.375	1.375	1.375	1.375	1.375
Waarvan in Leiden	915	1.036	925	925	925	925	925
Waarvan in Den Haag	450	469	450	450	450	450	450
Studenten niet-bekostigde opleidingen	462	490	500	500	500	500	500
Waarvan in Leiden	254	315	275	275	275	275	275
Waarvan in Den Haag	208	175	225	225	225	225	225
Totaal aantal ingeschreven studenten	33.700	33.541	33.036	33.634	34.282	34.818	35.044

De *collegegelden* stijgen de komende jaren. Deze stijging is het gevolg van het afschaffen van de halvering van het collegegeld voor eerstejaars met ingang van studiejaar 2024-2025, en een toename van het aantal ingeschreven (bekostigde) studenten. Voor de halvering van het collegegeld voor eerstejaars werden de instellingen gecompenseerd via de rijksbijdrage. Deze compensatie vervalt met het afschaffen van de halvering collegegeld. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2023-2024 wel licht gedaald ten opzichte van voorgaand academisch jaar.

de begroting wordt uitgegaan van een daling van deze baten (en een dito daling van de personeelslasten) in de komende jaren. Het is waarschijnlijk dat deze door de faculteiten geraamde baten in de begroting wat aan de voorzichtige kant zijn ('planningspessimisme'). De ervaring leert dat deze baten en bijbehorende lasten en fte redelijk constant zijn of zelfs groeien. Met het oog hierop is in het interne universitaire verdeelmodel AEG (Allocatiemodel Eerste Geldstroom) een prikkel ingebouwd om het binnenhalen van met name onderzoeksbatens van NWO en de EU te stimuleren.

Baten werk in opdracht van derden (NWO, EU en overig) zijn een andere belangrijke batenpost in de begroting. In

De *overige baten* zijn in 2024 en met name 2025 en 2026 hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels (baten uit gebiedsontwikkeling).

Het grootste deel van de lasten betreft *personeelslasten*. In de begroting 2024-2028 zijn de salaris- en sociale lasten op prijspeil 2024 begroot. De huidige cao loopt in de zomer van 2024 af. Het huidige personeels-/loopbaanbeleid heeft ertoe geleid dat het aantal vaste aanstellingen aangesteld op de eerste geldstroom is gestegen.

Voor het onderscheid naar de verschillende personeelscategorieën zijn de bij het wetenschappelijk onderwijs gebruikelijke personeelscategorieën gebruikt (management is hierin geen aparte categorie).

Zoals te zien is in de tabel hieronder, stijgt in 2024 het aantal fte, bij zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel. De toename van het aantal fte en de hiermee samenhangende personele lasten hangt vooral samen met de toekenning van middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplannen.

Hoewel in bovenstaande tabel het aantal fte na 2024 daalt in de begroting, wordt verwacht dat het aantal fte zal toenemen. De inzet van de middelen voor de sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen is namelijk maar ten dele verwerkt in de begroting. Daarnaast is een aantal reserveringen in de vernieuwingsmiddelen in de begroting nog niet omgezet naar fte en worden tweede-

en derdegeldstroombaten conservatief begroot (de daarmee samenhangende fte's zijn dus niet verwerkt).

De *afschrijvingslasten* zijn een andere belangrijke lastencomponent. Deze kosten stijgen de komende jaren als gevolg van de geplande nieuwbouw en renovatie. De twee belangrijkste hiervan, die aangemerkt kunnen worden als 'majeure' vastgoedinvestering (dit is volgens OCW het geval als de totale omvang van een investering meer dan 15 procent van de totale inkomsten bedraagt) betreffen de nieuwbouw van de tweede fase van de Science Campus (voor de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen; de eerste fase is eind 2016 opgeleverd, de tweede fase volgt in de loop van 2024) en de realisatie/renovatie van de Humanities Campus (voor de Faculteit Geesteswetenschappen). De realisatie/renovatie van de Humanities Campus vindt stapsgewijs plaats. Andere investeringen zijn de realisatie van een nieuw datacenter en de nieuwbouw van het sport- en tentamengebouw. Alle investeringen dragen bij aan de strategische doelstellingen van de universiteit (duurzaamheid is in dit verband een van de belangrijkste doelstellingen) en zijn nodig om de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteiten ook in de toekomst optimaal te kunnen blijven faciliteren.

De *huisvestingslasten* stijgen in de periode 2024-2028 naar een bedrag van meer dan 55 miljoen euro per jaar, met in enkele jaren extra kosten als gevolg van verhuisoperaties. De verwachting was eerder dat de stijging sterker zou zijn door een toename van de energielasten.

Gemiddeld aantal fte

	JR 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028
<i>Wetenschappelijk personeel (wp)</i>						
Hoogleraar	289	304	301	296	292	285
Uhd	227	234	233	236	236	236
Ud	723	788	794	793	795	788
Docent	330	319	307	298	291	288
Onderzoeker	376	480	477	447	433	436
Promovendus	892	953	953	913	896	855
Subtotaal wp	2.845	3.079	3.065	2.983	2.943	2.889
<i>Ondersteunend beheerspersoneel (obp)</i>						
Obp O&O	492	491	484	478	474	473
Overig obp	1.725	1.877	1.864	1.840	1.833	1.821
Student-assistent	53	31	29	28	28	28
Subtotaal obp	2.270	2.399	2.377	2.346	2.335	2.322
Totaal	5.116	5.478	5.442	5.329	5.278	5.211
Obp overig/totaal fte	34%	34%	34%	35%	35%	35%

Naar het zich nu laat aanzien, zal die stijging zich niet voordoen.

De *overige lasten*, waarin opgenomen de subsidie voor het LUMC voor het onderwijs en onderzoek van de Faculteit Geneeskunde, bedragen in 2024 199 miljoen euro. Met name de bijdrage voor LUMC (toename promoties) en een reservering voor de volatiliteit voor energieprijzen, leiden tot een stijging.

De *materiële activa* nemen in 2024 en 2025 fors toe door de geplande investeringen in met name huisvesting. In figuur 11 zijn de gerealiseerde en geplande investeringen in de periode 2022 tot en met 2028 zichtbaar gemaakt.

De *financiële vaste activa* nemen toe door een lening aan de Stichting Universitair Sportcentrum. Deze stichting zal het sportcentrum bouwen en vervolgens verhuren aan de universiteit. De stichting is opgericht om gebruik te kunnen maken van de subsidieregeling die het vervallen van de btw-aftrek voor sportaccommodaties compenseert. Daarnaast heeft de universiteit twee spaarleningen waarop het saldo oploopt. Met de spaarleningen wordt gespaard voor de overname van het Anna van Buerengebouw in Den Haag.

De *liquide middelen* nemen de komende jaren sterk af als gevolg van de hiervoor genoemde investeringen. Voor de financiering van de investeringen is een vaste

lening van 150 miljoen euro afgesloten bij het ministerie van Financiën (op basis van de regels van het schat-kistbankieren). Deze lening zal in twintig jaar periodiek worden afgelost. De aflossing start in 2024. De vaste lening bij de BNG van 30 miljoen euro wordt niet periodiek, maar in één keer afgelost, in 2032. De realisatie van de Humanities Campus en de overige investeringen kunnen naar verwachting worden gefinancierd uit eigen middelen. Indien nodig kan ook nog gebruik gemaakt worden van een bij het ministerie van Financiën afgesloten rekening-courant kredietfaciliteit van 37,5 miljoen euro.

Het *eigen vermogen* neemt de komende jaren af als gevolg van de voorgenomen inzet van de in de afgelopen jaren opgebouwde bestemmingsreserves en algemene reserves (als gevolg van de positieve resultaten).

De omvang van de *voorzieningen* neemt de komende jaren af, met name vanwege de onttrekking aan de voorzieningen voor huisvesting (sloop en asbestverwijdering).

De post '*Vooruitontvangen erfpacht*' neemt de komende jaren toe, omdat in het Leiden Bio Science Park kavels in erfpacht worden uitgegeven.

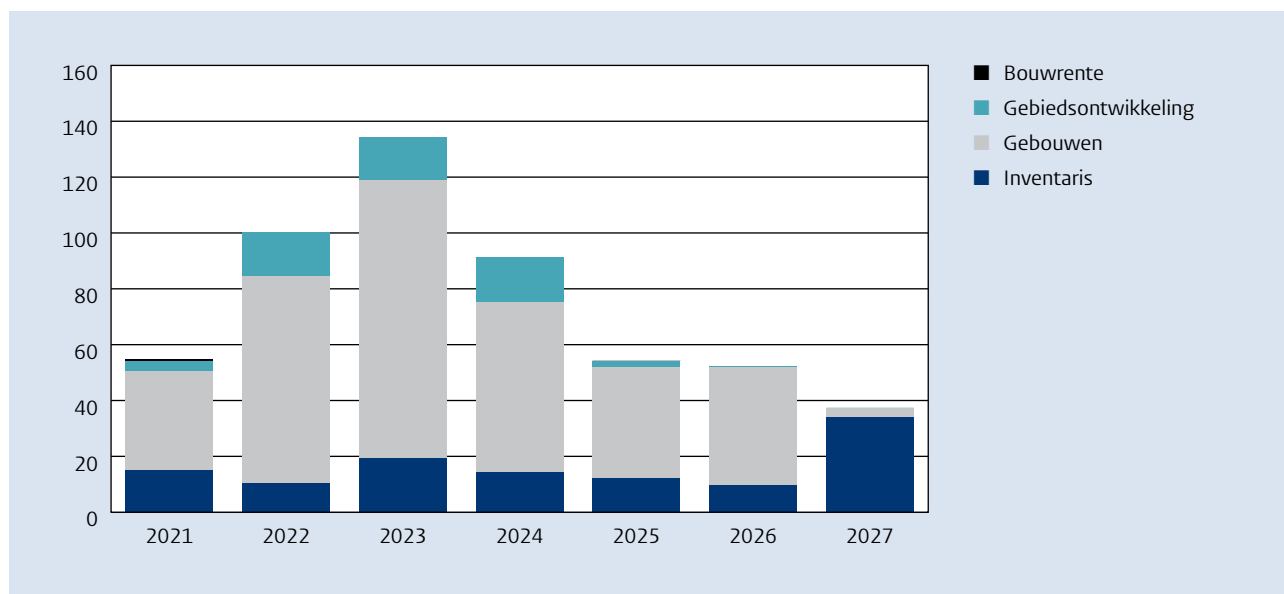
De *leningen* nemen af, zoals hiervoor beschreven bij de liquide middelen.

Balans (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2023	B 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028
<i>Activa</i>						
Materiële vaste activa	478,4	536,4	564,3	560,3	576,5	567,4
Financiële vaste activa	48,2	66,6	92,0	93,8	94,2	94,6
Voorraden	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vorderingen	69,0	61,2	61,2	61,2	61,2	61,2
Liquide middelen	341,5	205,6	147,0	146,1	118,2	137,0
Totaal activa	938,2	870,8	865,4	862,4	851,1	861,2
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	265,7	238,7	231,1	229,7	227,6	228,9
Voorzieningen	40,3	31,4	26,2	25,9	21,3	21,4
Vooruitontvangen erfpacht	65,2	76,8	80,6	82,0	83,3	90,7
Leningen (BNG en ministerie van Financiën)	180,0	172,5	165,0	157,5	150,0	142,5
Kortlopende schulden	387,0	351,4	362,5	367,3	368,9	377,7
Totaal passiva	938,2	870,8	865,4	862,4	851,1	861,2
Solvabiliteit II	32,6%	31,0%	29,7%	29,6%	29,2%	29,1%
Liquiditeit (current ratio)	106%	76%	58%	57%	49%	53%

Figuur 11

Investerings per jaar (in M€, de grafiek is overgenomen uit de Begroting 2023-2027)



De *kortlopende schulden* stijgen als gevolg van de toekenning van de ‘niet-normatieve’ middelen voor sectorplannen, starters- en stimuleringsbeurzen.

De ontwikkeling van de financiële positie (liquide middelen en leningen) wordt vooral beïnvloed door de uitvoering van het investeringsprogramma voor huisvesting.

Financiële positie

Met een waarde van 0,76 ultimo 2024 ligt de waarde van de current ratio (vlottende activa/kort vreemd vermogen), die aangeeft of de liquiditeit in orde is, boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaleringswaarde van 0,50. Zoals aangegeven zullen de liquide middelen de komende jaren dalen als gevolg van de voorgenomen investeringen en de negatieve resultaten. Daarmee zal ook de current ratio dalen, en komt deze in 2027 kortstondig onder de door de Inspectie gehanteerde signaleringswaarde. Gezien de mogelijkheid gebruik te maken van het rekening-courant-arrangement bij het ministerie van Financiën acht het college nadere maatregelen niet nodig.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) ligt naar verwachting ultimo 2025 onder de signaleringswaarde van 30 procent die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Door de toename van het vreemd vermogen (vooruitontvangen erfpacht, leningen en vooruitontvangen subsidies) zal de solvabiliteit de komende jaren niet boven de 30 procent uitkomen. Het eigen vermogen zal afnemen door de inzet van de

bestemmingsreserves en algemene reserve. Het college acht deze waarde van de solvabiliteit verantwoord, onder meer omdat de ‘vooruitontvangen erfpacht’ min of meer als eigen vermogen gekwalificeerd zou kunnen worden.

Daarnaast bieden de bestaande mechanismes voor planning & control, waaronder in het bijzonder die voor de aanstelling van personeel en de temporisering van investeringen in huisvesting, voldoende ruimte voor bijsturing als de omstandigheden – bijvoorbeeld fluctuaties in de studentenaantallen – dit zouden vereisen. Alvorens nader in te gaan op de control-mechanismen wordt eerst aandacht besteed aan de belangrijkste risico’s en onzekerheden die invloed hebben op het financiële resultaat en/of de financiële positie.

Belangrijkste risico’s en onzekerheden (met invloed op financieel resultaat en financiële positie)

In de financiële planning- & control-cyclus wordt bij het opstellen van de Kadernota, de begroting en de Bestuurlijk Financiële Rapportage (BFR) expliciet aandacht besteed aan de financiële risico’s. Er is voldoende ruimte ingebouwd om de negatieve gevolgen van financiële tegenvallers te kunnen opvangen.

De rijksbijdrage vormt het overgrote deel van de baten met een aandeel van 68 procent. De rijksbijdrage is dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de risico’s. Een ander belangrijk uitgangspunt is een op nul sluitend allocatieresultaat en het behouden van evenwicht tussen de beschikbare en de verdeelde middelen (allocaties).

Resultaat uit de gebiedsontwikkeling blijft – gelet op de moeilijke voorspelbaarheid – buiten beschouwing.

Bij de toedeling van middelen aan de faculteiten is in het huidige allocatiemodel AEG een budgetfactor ingebouwd om de allocaties in evenwicht te brengen met de voor allocatie beschikbare middelen. Verder worden de universitaire budgetten alleen gecompenseerd voor loon- en prijsontwikkelingen als OCW hiervoor extra rijksbijdrage toekent. Als er vanuit OCW geen compensatie komt, moeten de universitaire eenheden de hogere kosten in de eigen budgetruimte opvangen (in 2019 heeft de minister van OCW voor het laatst besloten de gehele prijsbijstelling niet door te geven aan de universiteiten).

Zoals eerder aangegeven heeft de universiteit een ambitieus huisvestingsprogramma voor de komende jaren. In het programma zijn twee ‘majeure’ investeringsprojecten opgenomen. Het vastgoedbeheer is centraal georganiseerd. Hoe groter de omvang van het project, hoe groter het financiële risico. Een risico zou kunnen zijn dat de behoefte aan ruimte niet goed meer aansluit op de bestaande vastgoedportefeuille vanwege een lager of hoger aantal studenten en medewerkers dan geraamd.

In verband met de omvangrijke investeringen is een accurate liquiditeitsraming belangrijk. De ontwikkeling van de liquiditeit wordt mede beïnvloed door externe factoren en regelmatig bijgesteld. Bij de liquiditeitsraming

is het van belang om een aantal risico's aan te geven, die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van de beschikbare liquiditeit in de komende jaren.

In de raming is geen rekening gehouden met een daling van de Onderhandenwerkpositie (OHW). Het risico bestaat dat minder onderzoeksprojecten worden binnengehaald, hetgeen kan leiden tot een daling van de OHW-positie en een extra beslag op de liquide middelen. Ook wijzigingen in de bevoorschotting van tweede- en derdegeldstroomprojecten hebben invloed op de liquiditeitsraming.

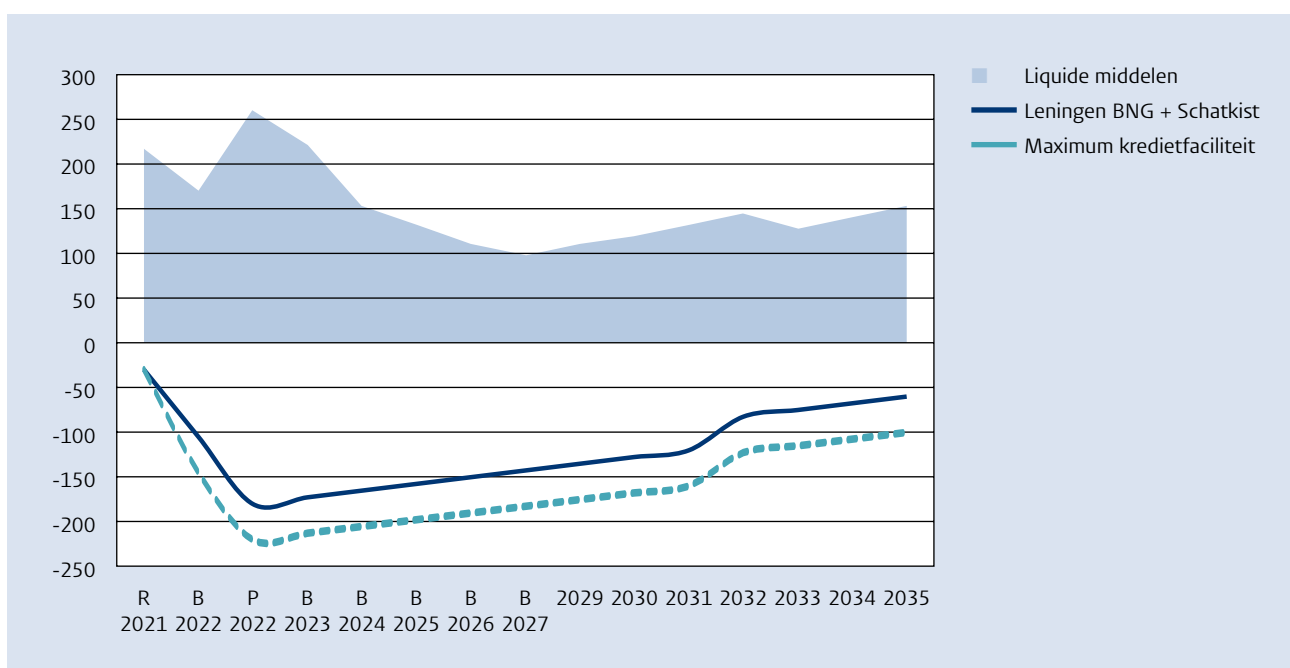
Er is slechts ten dele rekening gehouden met tegenvallers bij de uitvoering van de investeringsprojecten. Een mogelijke tegenvaller is een verhoging van het investeringsbudget als gevolg van een verdere stijging van de prijzen in de bouwsector.

In de liquiditeitsraming is rekening gehouden met de verkoopopbrengsten uit de gebiedsontwikkeling. De realisatie van de geraamde opbrengsten is niet zeker en sterk afhankelijk van economische omstandigheden. Het eventueel wegvallen van een deel van deze opbrengsten kan leiden tot een daling van de beschikbare liquide middelen.

In de raming van de liquide middelen is geen rekening gehouden met een eventuele wijziging van de huidige

Figuur 12

Verloop liquide middelen & lening BNG + Schatkist (in M€, de grafiek is overgenomen uit de Begroting 2024-2028)



bekostigingssystematiek van OCW. Als er wijzigingen worden aangebracht in de verdeling van de rijksbijdrage OCW ten nadele van het hoger onderwijs in het algemeen, dan wel in het bijzonder ten nadele van de Universiteit Leiden, kan dit leiden tot een daling van de beschikbare liquiditeiten.

Om de risico's ten aanzien van de investeringen en liquiditeit zoveel mogelijk te ondervangen worden de grote projecten opgeknipt in fasen. Een ander risico bij omvangrijke projecten is het effect van meer/minder werk, voor, tijdens of na de oplevering. Bij de uitvoering van de projecten houdt de universiteit dit dan ook scherp in de gaten. Eventuele extra (exploitatie)kosten kunnen opgevangen worden binnen de gehele universitaire exploitatie en de aanwezigheid liquiditeitsruimte.

Het College van Bestuur heeft bij het nemen van een besluit over de huisvesting van het University College in Den Haag vanwege de situatie op dat moment gekozen voor het huren van een gebouw. Daarbij is een huur-/ financieringsconstructie tot stand gekomen, waarvan de risico's naar het oordeel van de universiteit beheersbaar zijn. Onder meer is afgesproken dat de universiteit garant staat voor een door de projectinvesteerder met de BNG afgesloten hypothecaire lening. De constructie is beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie spreekt van een verhoogd risico, maar gegeven de kapitaalcracht van de universiteit en de zekerheden die door de universiteit zijn bedongen, beschouwt de Inspectie het risico niet als een gevaar voor de continuïteit.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Behalve naar de beheersing van de risico's, die een nadelig effect kunnen hebben op de financiële positie en/of het financieel resultaat, gaat veel aandacht uit naar een goede beheersing van de financieel-administratieve processen. Het interne risicobeheersings- en controlesysteem omvat, naast de financiële planning- & controlcyclus, ook de regels en voorschriften zoals vastgelegd in het Handboek Financiën, die worden gehandhaafd door het Financial Shared Service Centre (FSSC) van de universiteit. De afdeling Audit toetst jaarlijks de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen. Op basis van het jaarlijks vastgestelde Auditplan voert deze afdeling audits uit op de opzet en werking van de verschillende administratieve processen. De uitkomsten van deze audits worden besproken met het College van Bestuur, waarna zo nodig verbeteringen worden aangebracht. De Management Letter van de externe accountant, waarin met name wordt ingegaan op de opzet en werking van de (financiële) interne risicobeheersings- en controlesystemen, wordt jaarlijks besproken in de Auditcommissie

van de Raad van Toezicht en in de Raad van Toezicht zelf. Het College van Bestuur monitort de opvolging van de aanbevelingen.

In de afgelopen jaren zijn verbeteringen aangebracht in een aantal belangrijke onderdelen van de risicobeheersings- en controlesystemen, te weten het afsluitproces, (onderzoeks)projecten, declaraties, belastingen en (financiële) rechtmatigheid. Belangrijke wet- en regelgeving waaraan in dit kader voldaan moet worden, zijn de Europese aanbestedingsregels, de regels voor beleggen en belenen, en de scheiding publiek/privaat.

Voor de periodieke afsluiting wordt gebruikgemaakt van Runbook. Dit systeem is uitgerold in de hele organisatie. Het aan de financiële administratie (SAP) gekoppelde systeem voorziet in een stapsgewijs afsluitproces met vastlegging en documentatie van alle bijbehorende interne controlewerkzaamheden. In combinatie met de hierop volgende controle door afdeling Audit, wordt zo een volledige audit-trail in het systeem vastgelegd. Het systeem heeft geleid tot een verdere uniformering van het afsluitproces. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van *continuous control monitoring* voor de beheersing van de belangrijkste risico's in het proces van bestellen tot en met betalen. Aan de beheersing van de General IT Controls (GITC) is in de afgelopen jaren ruimschoots aandacht besteed. De universiteit heeft, mede aan de hand van het verbeterprogramma en de verbeterprojecten, diverse verbeteringen in gang gezet, waardoor met name de cyber-weerbaarheid is verbeterd. Denk hierbij aan de toepassing van multifactorauthenticatie (MFA), het vervangen en patchen van verouderde systemen, het in gebruik nemen van het Security Operations Center (SOC) en het beter beveiligen van een deel van de back-ups.

De beheersing van de processen om te komen tot een aanvaardbare aangifte van de btw en de (eind) loonheffing is in 2023 op orde. Er is door de Belastingdienst op de administratie van 2022 een steekproef getrokken om te controleren of de automatische controles werken en om niet-geïdentificeerde risico's in beeld te krijgen. Afhankelijk van de bevindingen en de maatregelen die op deze bevindingen worden genomen zal de Belastingdienst al dan niet een nieuw convenant Horizontaal Toezicht overeenkomen. Verder is er in 2023 over belastingjaar 2018 op basis van de nieuwe methodiek een pro-rataberekening opgesteld en afgerekend en is de pro-rataberekening over 2019 op eenzelfde wijze ingediend bij de Belastingdienst.

Het beleid inzake beleggen en lenen is gebaseerd op het Treasury Statuut. Er geen sprake van beleggingen in de

universitaire jaarrekening. Overtollige liquide middelen worden uitgezet bij het ministerie van Financiën in het kader van schatkistbankieren. Het eventueel vastleggen van de overtollige liquide middelen wordt besloten in de treasury commissie. Ultimo 2023 zijn er geen liquide middelen vastgelegd in deposito's. Liquide middelen van Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) worden aangehouden op een rekening-courant bij de huisbankier en op verschillende spaarrekeningen bij de grote Nederlandse banken.

De universiteit verstrekt in principe alleen financiering aan andere partijen voor zover passend bij de uitvoering van de wettelijke taak, via de dochteronderneming LEH BV. Aan de Stichting Universitair Sportcentrum is een lening toegezegd, en deels verstrekt, voor de bouw van een nieuw sportcentrum. Deze stichting is overigens vanwege de beslissende zeggenschap geheel meegeconsolideerd in de universitaire jaarrekening.

6.10 Private activiteiten

De universiteit ontplooit op grond van, of gerelateerd aan de wettelijke taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie diverse activiteiten die niet worden bekostigd door de overheid. OCW beschouwt deze activiteiten in principe als private activiteiten. Een uitzondering betreft gesubsidieerd onderzoek. Bij de Universiteit Leiden gaat het om een breed scala aan activiteiten die als privaat worden beschouwd. Deze private activiteiten zijn onder te verdelen in een aantal categorieën: Libertatis Ergo Holding BV, de academische werkplaats GGZ, het beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten, contractonderzoek, contractonderwijs, detachering en consultancy, gebiedsontwikkeling, de Hortus botanicus en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Daarnaast zijn er een aantal categorieën die de universiteit in het verslagjaar beschouwde als publieke activiteiten, maar waarvan het ministerie van OCW recent heeft aangegeven dat ook deze als privaat dienen te worden aangemerkt. Het gaat hierbij om catering en sportvoorzieningen. De sportvoorzieningen zijn vanuit het oogpunt van doelmatig beheer tegen betaling ook toegankelijk voor derden. Ook de studentenhuisvesting voor studenten van het LUCTH beschouwde de universiteit als publieke activiteit, hoewel OCW het aanbieden van studentenhuisvesting als private activiteit beschouwt. De universiteit meende dat het residentieel concept voor liberal arts and sciences-opleidingen hiervan uitgezonderd zou moeten zijn. Omdat OCW op dit punt geen uitzondering biedt, wordt ook deze categorie in het jaarverslag als privaat behandeld.

De omzet van al deze activiteiten is in de jaarrekening zichtbaar onder de posten 'Baten werk in opdracht van derden' en 'Overige baten'. Bij de invoering van de vennootschapsbelasting voor overheidsorganisaties is met de Belastingdienst afgesproken jaarlijks vast te stellen of vanwege de omvang van deze activiteiten een subjectieve vrijstelling van de vennootschapsbelasting van toepassing is. Over het boekjaar 2023 is deze vrijstelling verkregen.

De universiteit wil voorkomen dat voor de private activiteiten de rijksbijdrage en/of de collegegelden moeten worden ingezet, en heeft daarom een aantal maatregelen getroffen om dat te borgen. De kaders waarbinnen de eenheden moeten opereren ten aanzien van private activiteiten zijn vastgelegd in de Richtlijn Publiek Privaat. Zo dient onder meer de integrale kostprijs te worden gehanteerd. Een nieuwe activiteit met een privaat karakter wordt conform de vigerende mandaatregeling voorgelegd aan het faculteitsbestuur en/of aan het College van Bestuur om vast te laten stellen dat de doelstelling van de activiteit in lijn is met de kernactiviteiten van de universiteit, dan wel noodzakelijk is, de investering meerwaarde heeft en proportioneel is, en dat de risico's afdoende worden beheerst. De Richtlijn Publiek Privaat is gebaseerd op de notities *Helderheid* uit 2003 en 2004 van OCW en op de *Handreiking onderwijskundige publiek-private arrangementen* van OCW uit maart 2011, waarin is opgenomen onder welke voorwaarden de inzet van publieke middelen voor private activiteiten in relatie tot het onderwijs is toegestaan.

De universiteit zal de Richtlijn Publiek Privaat op korte termijn aanpassen vanwege de nieuwe *Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten* (Nederlandse Staatscourant-2021-18237), aan de hand waarvan in dit jaarverslag voor het eerst verantwoording over wordt afgelegd. Met deze beleidsregel beoogt OCW meer duidelijkheid te scheppen ten aanzien van de hiervoor genoemde notities en de *Handreiking*. Het ministerie van OCW heeft op een aantal punten ten aanzien van de beleidsregel advies gevraagd aan de landsadvocaat, en er gelden voor 2023 enkele uitzonderingen op de rechtmatigheidscontrole door de accountant en de verantwoordingsplicht door de instelling. Het advies van de landsadvocaat, en de uitwerking daarvan door OCW, is op dit moment niet bekend. Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en de MBO Raad staan tezamen met accountantsorganisaties in nauw contact met OCW om hier duidelijkheid over te krijgen. Vanwege voornoemde situatie wordt ervoor gekozen om de Richtlijn Publiek Privaat pas aan te passen en vast te laten stellen door het College van Bestuur naar aanleiding van de ervaringen van de

controle 2023 en van het voortschrijdend inzicht bij externe accountants en OCW. In deze paragraaf wordt, vooruitlopend op een nieuwe interne Richtlijn Publiek Privaat, conform de Beleidsregel wel een uitgebreidere verantwoording opgenomen van de private activiteiten die de Universiteit Leiden onderneemt en wordt er een kwantitatieve verantwoording gegeven.

De tarieven voor private activiteiten worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het College van Bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktverstrend.

Daarbij geldt als uitgangspunt de integrale uurtarieven voor derden die jaarlijks door het College van Bestuur op basis van de begroting vastgesteld worden. Voor de overige activiteiten stelt het college voor het begin van het jaar de tarieven vast (bijvoorbeeld voor catering, het gebruik van het universitair sportcentrum en voor studentenhuisvesting). Onderwijstarieven worden jaarlijks vastgesteld als onderdeel van de begrotingsvaststelling of in het kader van het retributiebeleid.

Hieronder is per categorie aangegeven wat de private activiteit inhoudt, waarom de universiteit deze activiteit onderneemt en wat het financiële resultaat op deze activiteiten is.

Libertatis Ergo Holding BV

De financiering aan andere partijen, voor zover passend bij de uitvoering van de wettelijke taak, loopt in principe via de 100 procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV), en valt daarmee onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van de universiteit. LEH investeert in nieuwe ondernemingen die voortkomen uit de universiteit, of neemt deel in fondsen die financiering aan startende bedrijven verzorgen. De universiteit heeft bij de oprichting van LEH BV in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken. Alle activiteiten van LEH en haar deelnemingen zijn bedoeld om kennisoverdracht te realiseren dan wel te bevorderen (valorisatie), met uitzondering van Jobmotion BV, die de plaatsing van uitzendkrachten (uitsluitend) binnen de universiteit verzorgt. Over het aangaan van nieuwe financieringen wordt besloten door de algemene aandeelhoudersvergadering van LEH (het College van Bestuur). Daarbij wordt getoetst of de betreffende financiering past bij de wettelijke taken van de universiteit.

Baten en lasten Libertatis Ergo Holding BV 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
17,8	14,3	0	3,4

In bovenstaand overzicht ontbreken indirecte kosten omdat deze direct in rekening worden gebracht bij LEH.

Academische werkplaats GGZ

Universiteit Leiden heeft een academische werkplaats voor geestelijke gezondheidszorg, het Leids Universitair Behandel- en Expertise Centrum (LUBEC). Het LUBEC is opgericht door de Faculteit Sociale Wetenschappen, in het bijzonder de instituten Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, en valt onder de verantwoordelijkheid van de wetenschappelijk directeurs van deze instituten. In het LUBEC gaan diagnostiek en behandeling hand in hand met wetenschappelijk onderzoek, academisch onderwijs en post-masteropleidingen. Het LUBEC biedt diagnostiek en behandeling aan kinderen en jeugd van 0 tot 23 jaar (en hun ouders) en volwassenen vanaf 18 jaar.

De academische werkplaats kan worden gezien als een voorziening voor beroepspraktijkvorming waaruit ook economische voordelen van derden kunnen voortvloeien. Daarom is het een private activiteit, waarvoor mede met publieke middelen gefinancierde voorzieningen worden gebruikt. Deze academische werkplaats is voor gedragswetenschappelijke disciplines toegestaan omdat het een aantoonbare meerwaarde oplevert voor de bestemde wettelijke taak is en hiermee in lijn is.

Studenten kunnen in de klinische mastertrajecten diagnostische en behandelvaardigheden leren op basis van de voorbeelden uit een zorgvoorziening, en zij kunnen hun praktijkvaardigheden binnen deze voorziening oefenen. Daarnaast participeren behandelaren in het klinisch onderwijs, en kunnen inzichten uit het wetenschappelijk onderzoek vertaald worden naar klinisch handelen, of gebruikt worden om dat klinisch handelen te onderzoeken, opdat nieuwe evidence-based methoden en technieken toegankelijk worden gemaakt voor de zorgpraktijk.

Baten en lasten Academische werkplaats GGZ 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
3,2	2,7	0,5	0

Beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (1)

De Universiteit Leiden beschikt over moderne faciliteiten, ontworpen om de behoeften van haar studenten en medewerkers te accommoderen. De gebouwen beschikken over moderne klaslokalen, vergaderruimtes, laboratoria en andere faciliteiten, maar niet alle ruimte wordt volledig benut. Als derden hiervan gebruik willen maken, kan dat als deze niet gebruikt worden voor initieel onderwijs of onderzoek. Dat gaat immers altijd voor.

Als derden gebruik maken van de ruimtes en laboratoria, wordt dat beschouwd als een private activiteit, waarin is geïnvesteerd met publieke middelen. Door deze ruimtes en laboratoria tegen een vergoeding beschikbaar te stellen aan derden, zorgt de universiteit voor een doelmatig beheer hiervan. Omdat deze activiteiten te beschouwen zijn als doelmatig beheer, waarbij de kosten niet toenemen als gevolg van het uitvoeren van deze activiteit, brengt de universiteit een – naar haar mening – marktconforme prijs in rekening, en is er geen sprake van selectiviteit (dat volgt uit de doelmatigheidseis). Om die reden wordt volstaan met het verantwoorden van de private baten over 2023. Deze bedroegen circa 0,2 miljoen euro aan verhuur van ruimtes, 0,3 miljoen euro aan onderzoeksfaciliteiten en 0,1 miljoen euro aan ICT-faciliteiten (servers etc.). De verhuur van ruimtes vindt voor een belangrijk deel plaats via het expertisecentrum Vastgoed. Het gaat hierbij om de verhuur van ruimte op daken aan telecomaانبieders om zendmasten te plaatsen en om een bijdrage voor het gemaal van het Leiden Bio Science Park. Faculteiten verhuren marginaal ruimtes aan derden. De verhuur van onderzoeksfaciliteiten gebeurt voornamelijk via de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, en het ISSC verhuurt ruimte in het Datacenter, onder andere aan SURF.

Baten en lasten voor het beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (1) 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
0,6	0	0	0,6

Beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (2)

Naast de verhuur vanuit het oogpunt van doelmatig beheer, verhuurt de Universiteit Leiden ook structureel aan derden. Dan gaat het met name om strategische samenwerkingen in Leiden (Biopartner) en Den Haag (TU Delft en LUMC) – om die reden heeft de verhuur meerwaarde voor de universiteit. Deze partijen huren

voor circa 1,3 miljoen euro per jaar aan ruimtes van de universiteit. Ook worden parkeerplekken die eigendom zijn van de universiteit in Rijnveste verhuurd aan derden. Dit levert 0,3 miljoen euro per jaar op.

Baten en lasten voor het beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (2) 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
2,0	1,4	0	0,6

Contractonderwijs

De Universiteit Leiden verzorgt een aantal geaccrediteerde masters die niet bekostigd worden door OCW; deze vormen daarmee een private activiteit. Voor deze opleidingen betalen studenten het instellingscollegegeld. Het gaat om een aantal advanced-master-opleidingen bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid, en twee masteropleidingen bij de Faculteit Governance and Global Affairs. Daarnaast vallen de *tuition fees* van study-abroad-studenten onder de baten contractonderwijs.

De tariefstelling van deze opleidingen en die voor study-abroad-studenten vindt plaats bij het retributiebeleid dat door het College van Bestuur wordt vastgesteld. Daarbij is de ondergrens voor het collegegeld voor niet-bekostigde opleidingen dezelfde als die geldt voor niet-EER-studenten bij bekostigde opleidingen. Deze ondergrens is gelijk aan het wettelijk collegegeld, vermeerderd met het bedrag dat de instelling aan rijksbekostiging ontvangt op basis van het studentgebonden bedrag in zowel het onderwijs- als onderzoeksdeel. De berekening van het instellingscollegegeld die de basis vormt voor het retributiebeleid van de Universiteit Leiden volgt uit de systematiek die genoemd is in het (teruggetrokken) wetsvoorstel 'Taal en toegankelijkheid' van de minister van OCW. Daarmee beoogde de minister dat deelnemers aan het onderwijs minimaal de kosten van het onderwijs vergoeden.

Omdat het collegegeld voor de niet-bekostigde opleidingen is bepaald op basis van de hiervoor genoemde richtlijnen van OCW, en hiermee de integrale kosten worden vergoed, worden de kosten gelijk gesteld aan de baten over 2023. De baten uit contractonderwijs bedroegen in 2023 7,1 miljoen euro.

Baten en lasten contractonderwijs 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
7,1	4,7	2,4	0

Contractonderzoek

De Universiteit Leiden verricht wetenschappelijk onderzoek, dat voor een belangrijk deel gefinancierd wordt door OCW of door subsidieverstrekkers als NWO en de EU. De beleidsregel is niet van toepassing op de besteding van subsidies en valt derhalve buiten deze verantwoording. Een klein deel van de onderzoeken wordt niet gesubsidieerd, maar betreft opdrachtenonderzoek. Daarbij wordt van de universiteit een prestatie gevraagd die (soms) ook door externe partijen kan worden verzorgd.

Het verrichten van wetenschappelijk onderzoek waarvoor een prestatie wordt gevraagd, is een private activiteit. Het gaat dan wel om een prestatie in de enge zin: overdracht van (intellectueel) eigendom of van onderzoeksresultaten, waarbij de afnemer bepaalt of deze openbaar worden. Deze private activiteit is toegestaan, want ze is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling (onderzoek) en levert een meerwaarde op doordat dit onderzoek kennis en kunde (met name vanuit de praktijk) van de wetenschappelijk onderzoekers vergroot, die ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast kan worden. De Universiteit Leiden treedt mogelijk in concurrentie met private partijen en brengt in die gevallen de integrale kostprijs in rekening.

Baten en lasten contractonderzoek 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
2,9	1,7	0,9	0,4

Detachering & consultancy

Detachering & consultancy door de Universiteit Leiden is soms een private activiteit. Als de detachering verband houdt met initieel onderwijs of gesubsidieerd onderzoek wordt deze beschouwd als een publieke taak.

Het detacheren van medewerkers bij andere organisaties anders dan voor initieel onderwijs of gesubsidieerd onderzoek, of het verlenen van advieswerkzaamheden is een private activiteit. Deze private activiteit is toegestaan door de universiteit als de medewerker om kennis of kunde wordt gevraagd die verband houdt met de werkzaamheden bij de Universiteit Leiden. Dan is deze in

lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en levert het een meerwaarde op, doordat de detachering of advieswerkzaamheden kennis en kunde (met name vanuit de praktijk) van de wetenschappelijk onderzoekers vergroot die ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast kan worden.

De Universiteit Leiden treedt mogelijk in concurrentie met private partijen en brengt daarom de integrale kostprijs in rekening.

Baten en lasten detachering & consultancy 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
1,4	1,0	0,5	-/0,1

De private baten uit detachering & consultancy worden voor een groot deel gerealiseerd door de Faculteit Sociale Wetenschappen. Deze faculteit behaalt 0,7 miljoen euro aan private baten uit detacheringen. Het gaat hierbij onder andere om detacheringen bij zorgverleners. Bij een aantal onderdelen is het resultaat, inclusief de indirecte kosten, negatief. Deze onderdelen zal gevraagd worden om voor deze activiteiten een sluitende business case op te stellen respectievelijk afspraken te herzien om in 2024 minimaal een break-even resultaat te realiseren.

Gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is in essentie een private activiteit. Deze activiteit vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de directeur Vastgoed en is volledig geïntegreerd in de planning- & control-cyclus van de Universiteit Leiden. De universiteit ontwikkelt het Bio Science Park in Leiden en Oegstgeest (LBSP). De grond is bij de verzelfstandiging in eigendom verkregen door de universiteit. De meeste grond wordt uitgegeven in erfpacht. Er wordt gekozen voor een erfpachtconstructie, omdat de universiteit zeggenschap wil houden over het soort organisaties dat zich op het Leiden Bio Science Park vestigt. Op die manier creëert de universiteit een omgeving voor hoogwaardig bioscience onderzoek. Er wordt ook grond verkocht, als deze bestemd is/wordt voor woningbouw. De universiteit haalt uit gebiedsontwikkeling een verwachte positieve netto kasstroom van 120 miljoen euro over de periode 2003-2089. Per boekjaar kan het resultaat fluctueren; het kan soms ook negatief uitvallen. Dat is voor 2023 zeker niet het geval. De ontvangsten, die bestaan uit ontvangen koopsommen, erfpacht, optievergoedingen en verhuur (parkeergarages), overstijgen ruimschoots de uitgaven. Dit is inclusief de uren van de toegerekende medewerkers van het expertisecentrum Vastgoed tegen werkelijke kosten plus een opslag,

en investeringen zoals intern projectmanagement, onderhoud van de kavels, investeringen in infrastructurele werken etcetera. Er is dus geen sprake van bijzondere waardeverminderingen van activeringen uit hoofde van gebiedsontwikkeling, en de gebiedsontwikkeling wordt per saldo niet gefinancierd uit baten OCW.

Baten en lasten gebiedsontwikkeling 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
7,4	3,7	0	3,7

Hortus botanicus

De Hortus botanicus is in essentie een publieke taak van de universiteit. De Hortus botanicus Leiden is de oudste botanische tuin van Nederland en is in 1590 opgericht. De tuin is in de eerste plaats een plek waar wetenschappers en studenten kunnen onderzoeken. De Hortus is vanaf het begin toegankelijk geweest voor het publiek, wat vooral in de zestiende en zeventiende eeuw een uitzondering was. Omdat het om cultureel erfgoed gaat, wordt de Hortus ook geëxploiteerd als museum. Tevens wordt er een ruimte verpacht aan een horecaondernemer. Daarmee worden met de Hortus botanicus ook private activiteiten ondernomen.

Met de exploitatie als museum en het aanbieden van horecavoorzieningen zorgt de universiteit voor een doelmatig beheer van het complex. Omdat deze activiteit te beschouwen is als doelmatig beheer, brengt de universiteit een naar haar mening marktconforme prijs in rekening en is er geen sprake van selectiviteit (dat volgt uit de doelmatigheidseis). Ook moeten eventuele extra kosten volledig worden gedekt. Dat is hier het geval. De directe kosten worden om die reden gelijkgesteld aan de ontvangen baten over 2023.

Baten en lasten Hortus botanicus 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
2,0	2,0	0	0

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

De Universiteit Leiden verzorgt opleidingen, cursussen en trainingen voor externen via het LLO-onderwijs. Dit onderwijs vindt plaats bij de faculteiten en bij Studenten- en Onderwijszaken (SOZ). De Faculteit Rechtsgeleerdheid biedt Juridisch Postacademisch onderwijs en andere juridische cursussen aan. De Faculteit Governance and Global Affairs biedt dit onderwijs aan via het

Centre for Professional Learning (CPL) en bij de Faculteit Geesteswetenschappen verzorgt het Academisch Talen Centrum (ATC) talencursussen voor externen. De Faculteit Sociale Wetenschappen biedt cursussen aan via het CWTS. SOZ biedt via het LAK cursussen aan op het gebied van kunstzinnige vorming, en via het HOVO colleges op universitair niveau voor 50+'ers.

In de toekomst zullen mogelijk meer faculteiten dit LLO-onderwijs gaan aanbieden. De Universiteit Leiden wil het LLO-onderwijs tot een vierde pijler (naast onderzoek, onderwijs en valorisatie) maken.

Het aanbieden van LLO-onderwijs is een private activiteit. Deze private activiteit is toegestaan, want ze is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en levert een meerwaarde op doordat deze opleiding kennis en kunde (met name vanuit de praktijk) van de wetenschappelijk docenten vergroot, die ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast kan worden. Universiteit Leiden treedt in concurrentie met private partijen en brengt daarom de integrale kostprijs in rekening.

Leven Lang Ontwikkelen 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
5,9	4,3	2,2	-/-0,7

Het negatief resultaat over 2023 komt voor rekening van het CPL. Dit Centre heeft in 2023 te maken gehad met langdurige ziekte van enkele medewerkers waardoor de beoogde marges om de indirecte kosten te dekken hoger zijn uitgevallen.

Universitair Sport Centrum (USC)

De Universiteit Leiden heeft – net als andere universiteiten – een universitair sportcentrum. Het USC is ondergebracht bij het expertisecentrum Studenten- en Onderwijszaken, onder verantwoordelijkheid van de directeur. Het USC is een sportcentrum en een tentamenfaciliteit.

Bij het USC hebben studenten van de universiteit de gelegenheid om elkaar te ontmoeten en in teamverband of als individu een veelheid aan sporten beoefenen. Het USC staat ook open voor studenten van de Hogeschool Leiden. Daarnaast kunnen medewerkers van de universiteit er sporten en is het USC toegankelijk voor externen. Er wordt een gedifferentieerd tarief aangeboden. Studenten betalen het laagste tarief, gevolgd door medewerkers en dan externen.

Het USC heeft een horecavoorziening. Tevens kunnen er zalen gehuurd worden als die niet in gebruik zijn voor tentamens of andere reguliere activiteiten van het sportcentrum.

De universiteit beschouwt het USC als een publieke taak, waarbij studentenwelzijn en goed werkgeverschap centraal staan. Het USC heeft om die reden een duidelijke meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak. Daarnaast is het USC in gebruik als tentamenfaciliteit. Vanuit doelmatig beheer heeft de universiteit ervoor gekozen de sportfaciliteiten ook open te stellen voor derden, horeca aan te bieden en zalen extern te verhuren.

OCW stelt in zijn (Q&A)-notitie van 1 mei 2024 dat een sportvoorziening een private activiteit is. Omdat de universiteit ervan uitging dat het in het geval van gebruik door studenten en medewerkers een publieke activiteit was, is in de administratie geen onderscheid gemaakt tussen kosten voor de private activiteit (sportcentrum) en voor de publieke activiteit (tentamenfaciliteit). Om die reden zijn in onderstaand overzicht de directe kosten verminderd met de interne bijdragen voor de publieke activiteit tentamenfaciliteit (M€ 0,7).

Universitair Sport Centrum 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
2,1	2,0	0,3	-/0,3

In de indirecte kosten zijn de kosten van Vastgoed opgenomen. Omdat het gebouw in de loop van 2023 is afgeschreven, zijn deze in 2023 circa 0,3 miljoen euro lager dan eerdere jaren.

Catering en horecavoorzieningen

De Universiteit Leiden organiseert via het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) zelf de catering van haar vergaderingen en (personeels)bijeenkomsten. Daarnaast heeft het UFB een aantal horecavoorzieningen in de gebouwen van de Universiteit Leiden. Deze horecavoorzieningen zijn uitsluitend toegankelijk voor studenten en medewerkers. Een uitzondering betreft de recepties die bij oraties en promoties worden gehouden in het Academiegebouw. Daarbij worden wel derden uitgenodigd.

Ook zijn er in de gebouwen automaten geplaatst waar medewerkers en studenten koffie, thee en andere versnaperingen kunnen verkrijgen. Daarnaast zijn er automaten die uitsluitend toegankelijk zijn voor medewerkers en waar gratis koffie, thee en water kan worden getapt. Het beheer van de automaten is uitbesteed. Het UFB

verstrekt op de horecalocaties eten en drinken tegen commerciële tarieven.

De universitaire horecavoorzieningen zijn te karakteriseren als ontmoetingsplaatsen voor medewerkers en studenten (de universitaire gemeenschap). Dit zijn plaatsen die belangrijk zijn voor de groepsvorming en sociale cohesie. Daarin verschilt de universiteit niet van andere (publieke) organisaties die ook horecavoorzieningen in hun gebouwen hebben. Om die reden heeft de universiteit het gezien als een publieke taak.

OCW stelt in zijn (Q&A)-notitie van 1 mei 2024 dat horecavoorzieningen een private activiteit zijn. Omdat de universiteit ervan uitging dat het een publieke activiteit was, is in de administratie geen onderscheid gemaakt tussen kosten voor de private activiteit (horecafaciliteiten) en voor de publieke activiteit (interne catering). Om die reden zijn in onderstaand overzicht de directe kosten verminderd met de interne bijdragen voor de publieke activiteit (2,5 miljoen euro).

Catering & horecavoorzieningen 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
3,8	3,4	0,4	0

Studentenhuisvesting LUC

De Universiteit Leiden heeft een University College: het Leiden University College The Hague (LUCTH). Dit college is een liberal arts and sciences-bachelorprogramma, gericht op excellente studenten. Het gaat hier om een brede bachelor. Naast het educatieve programma worden studenten aangemoedigd om deel te nemen aan buitenschoolse activiteiten als een fundamenteel onderdeel van hun LUCTH-liberal arts and sciences-ervaring. Dit begint met het combineren van academische en residentiële gemeenschappen, waarbij studenten hun leven binnen en rond het college organiseren. Studenten verblijven de eerste twee jaar van hun opleiding verplicht *on campus*. De studenten huren een kamer in het gebouw waar ook het LUCTH is gevestigd. Het aanbieden van huisvesting is, vanwege de integratie met de opleiding, in lijn met de bekostigde wettelijke taak en heeft daardoor meerwaarde. Vanwege het verplichte residentieel concept als onderdeel van de opleiding beschouwde de universiteit de studentenhuisvesting LUCTH in het verslagjaar als een publieke taak.

OCW stelt dat het aanbieden van studentenhuisvesting een private activiteit is. Daarbij heeft OCW geen separate zienswijze gegeven op residentieel concepten. De

universiteit heeft om die reden deze activiteit voor nu opgenomen onder de private activiteiten.

Studentenhuisvesting LUC 2023 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
3,2	3,2	0,1	-/-0,1

De indirecte kosten bestaan vooral uit de kosten van leegstand. Deze kosten zijn onvermijdelijk omdat de studentenhuisvesting uitsluitend toegankelijk is voor studenten van het LUCTH.

Samenvattend

De universiteit behaalt met private activiteiten in 2023 een omzet van 59,4 miljoen euro en een positief resultaat van 7,5 miljoen euro.

Er is bij de universiteit verder geen sprake van:

- Uitbesteding van (delen van) onderwijsprogramma's van bekostigde opleidingen aan private organisaties;
- Maatwerktrajecten aangeboden aan bedrijven en/of organisaties in de vorm van in het CROHO geregistreerde opleidingen die leiden tot een diploma;
- Onderwijskundige publiek-private arrangementen.

Volledigheidshalve kan nog vermeld worden dat de Faculteit Geneeskunde onderdeel is van de verantwoording. Deze faculteit is verweven met het LUMC. De universiteit financiert de faculteit voor haar onderwijs en onderzoek door een universitaire bijdrage te verstrekken (eerste geldstroom). Het LUMC heeft beleid opgesteld ten aanzien van hoe moet worden omgegaan met investeringen in private activiteiten. Hierin is opgenomen dat, wegens de verwevenheid van de kerntaken van de faculteit met de zorgtaken van het medisch centrum, de onderwijs- en onderzoekslasten behorend bij de eerste geldstroom gelijk worden gesteld aan de verstrekte universitaire bijdrage. Gegeven de gekozen (modelmatige) verantwoordingssystematiek is (impliciet) bepaald dat de universitaire bijdrage niet besteed kan worden aan private activiteiten. Aanvullend heeft de Universiteit Leiden aan LUMC gevraagd inzichtelijk te maken welke activiteiten in 2023 onder de definitie van de Beleidsregel vallen, voor zover die volledig voor rekening komen van de Faculteit Geneeskunde (gefinancierd uit de universitaire bijdrage). Dat is voor 2023 niet aan de orde.

Baten en lasten private activiteiten totaal 2023 (in M€)

Categorie	Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat
LEH	17,8	14,3		3,4
Academische werkplaats GGZ	3,2	2,7	0,5	0
Beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (1)	0,6	0	0	0,6
Beschikbaar stellen van ruimte en onderzoeksfaciliteiten (2)	2,0	1,4	0	0,6
Contractonderwijs	7,1	4,7	2,4	0
Contractonderzoek	2,9	1,7	0,9	0,4
Detachering & consultancy	1,4	1	0,5	-/-0,1
Gebiedsontwikkeling	7,4	3,7	0	3,7
Hortus botanicus	2,0	2,0	0	0
LLO	5,9	4,3	2,2	-/-0,7
USC	2,1	2	0,3	-/-0,3
Catering en horecafaciliteiten	3,8	3,4	0,4	0
Studentenhuisvesting LUCTH	3,2	3,2	0,1	-/-0,1
Totaal	59,4	44,4	7,3	7,5

Deel II

Jaarrekening 2023

Geconsolideerde Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	480,3	406,0
1.2	Financiële vaste activa	30,6	27,6
	Totaal vaste activa	510,9	433,6
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,1	1,4
1.4	Vorderingen	70,4	54,0
1.5	Liquide middelen	357,9	272,2
	Totaal vlottende activa	429,4	327,7
	Totaal activa	940,3	761,3
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
	Totaal groepsvermogen	265,0	256,2
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	40,3	33,0
2.3	Langlopende schulden	245,2	166,5
2.4	Kortlopende schulden	389,8	305,7
	Totaal vreemd vermogen	675,3	505,2
	Totaal passiva	940,3	761,3

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2023	2022
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	519,7	498,3
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,2	0,4
3.3	Collegegelden	91,0	66,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	244,4	212,1
3.5	Overige baten	39,0	35,7
	Totaal baten	894,3	812,6
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	646,8	576,9
4.2	Afschrijvingen	38,1	38,0
4.3	Huisvestingslasten	53,5	45,8
4.4	Overige lasten	154,3	142,7
	Totaal lasten	892,7	803,4
	Saldo baten en lasten	1,6	9,2
5.1	Financiële baten en lasten	10,1	0,1
	Gerealiseerde herwaardering	0,0	0,0
	Resultaat voor belasting	11,7	9,3
	Belastingen	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	1,9	1,4
	Resultaat na belasting	13,6	10,6
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	4,8	-7,4
	Nettoresultaat	8,8	18,0

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2023	2022
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	1,6	9,2
Aandeel derden in resultaat (LUMC)	-4,8	7,4
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	32,6	33,0
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	7,3	0,9
Vrijval erfpacht	-1,5	-1,4
Subtotaal	38,4	32,5
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,3	-0,4
Vorderingen	-16,3	-8,4
Kortlopende schulden	89,2	32,6
Subtotaal	73,2	23,8
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	108,4	72,9
Ontvangen interest	11,2	1,7
Betaalde interest	-2,0	-2,0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	117,6	72,6
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-110,8	-104,8
Desinvesterings materiële vaste activa	1,7	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	-2,7	-0,3
Mutaties leningen	-0,3	-1,4
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-112,1	-106,5
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	80,2	75,2
Aflossing langlopende schulden	0,0	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	80,2	75,2
Mutatie liquide middelen	85,7	41,3
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	272,2	230,9
Mutatie liquide middelen	85,7	41,3
Eindstand liquide middelen	357,9	272,2

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

De Universiteit Leiden is gevestigd te Leiden en staat ingeschreven in het handelsregister als Publiekrechtelijk Rechtspersoon onder nummer 27368929.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

Toegepaste standaarden

De Universiteit Leiden bezit rechtspersoonlijkheid op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), artikel 1.8 b. In de WHW is aangegeven dat de universiteit jaarlijks een jaarverslag dient op te stellen, waarvoor de minister van OCW richtlijnen kan geven.

Deze richtlijnen zijn opgenomen in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is vastgelegd dat de jaarverslaggeving ingericht dient te worden in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de in de regeling aangegeven afwijkende bepalingen. In het bijzonder wordt verwezen naar de richtlijnen 400, 640 en 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

RJ 660 is specifiek bedoeld voor onderwijsinstellingen. In RJ 660 zijn presentatievoorschriften opgenomen voor onder meer de indeling van de balans, de staat van baten en lasten en het jaarverslag.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De cijfers over 2022 zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken. Dit betreft de post nog te factureren OHW ad M€ 27,5 geconsolideerd (2022: M€ 24,6 geconsolideerd), die in 2022 als onderdeel van de vooruitbetaalde kosten in de toelichting was gepresenteerd.

Algemene grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, met uitzondering van de financiële instrumenten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen

nominale waarde. De jaarrekening geeft de economische realiteit van transacties weer. Het geheel van samenhangende transacties wordt hierbij in de beschouwing betrokken.

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie 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 en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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.

Een actief of een post van het vreemd vermogen wordt niet langer in de balans opgenomen indien de 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 post van het vreemd vermogen aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die worden getroffen in samenhang met de transactie.

Inkomsten en uitgaven

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening is opgesteld in euro's; de bedragen in de jaarrekening luiden in miljoenen euro's (M), tenzij anders vermeld.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist van het management oordelen, schattingen en veronderstellingen 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.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de Universiteit Leiden en de groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de universiteit een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

Op deze gronden zijn, naast de universiteit zelf, de volgende rechtspersonen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening:

- Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV), gevestigd te Leiden, en de daaraan verbonden deelnemingen;
- Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden, gevestigd te Leiden.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gerealiseerde resultaten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

Consolidatie van een aantal rechtspersonen waarvan de gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is¹, blijft achterwege. In het in de jaarrekening opgenomen

¹ Conform de door OCW gegeven vuistregel is het balanstotaal van deze organisaties minder dan 5 procent van het geconsolideerde balanstotaal. Ze zijn wel opgenomen in het overzicht 'Verbonden partijen' in de enkelvoudige jaarrekening bij de toelichting op de financiële vaste activa.

overzicht 'Verbonden Partijen' is te zien welke rechtspersonen het betreft.

De activiteiten van de Faculteit Geneeskunde zijn ondergebracht in het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Het LUMC ontvangt voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de faculteit een jaarlijkse bijdrage van het College van Bestuur. In de geconsolideerde jaarrekening worden conform Rf 660.506 de baten en lasten van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van het LUMC verwerkt. Hierbij zijn baten en lasten van het LUMC aan onderzoek en onderwijs toegekend op basis van het aandeel van de universitaire subsidie en van derden ontvangen subsidies (tweede- en derde geldstroom) in de totale baten. De afschrijvingslasten van het LUMC zijn niet opgenomen in de cijfermatige toelichting op het verloop van de materiële vaste activa omdat het LUMC niet in de geconsolideerde balans is opgenomen.

In de overeenkomst tussen het LUMC en de universiteit is afgesproken dat een verschil tussen de baten en de lasten voor rekening komt van het LUMC. Dit verschil wordt verantwoord als 'Resultaat derden' en heeft daardoor geen invloed op het nettoresultaat, dat gepresenteerd wordt in de geconsolideerde jaarrekening.

Begrotingscijfers worden alleen in de enkelvoudige staat van baten en lasten opgenomen ter vergelijking.

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de organisatie omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Financiële instrumenten

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

Besloten afgeleide instrumenten in contracten worden door de universiteit niet afgescheiden van het basiscon-

tract en apart verantwoord, maar toegelicht onder het betreffende balanshoofd.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Handelsportefeuille

Indien de universiteit financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardewijzigingen in de staat van baten en lasten.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Indien geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten, is deze waardering gelijk aan de nominale waarde.

Lang- en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gedis-

conteerd tegen de actuele rentevoet voor vergelijkbare leningen per balansdatum.

Bepaling reële waarden

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening van de universiteit vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het actief of de verplichting van toepassing is.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- Een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; *en*
- Het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Grondslagen waardering activa en passiva

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de universiteit en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Een uitzondering hierop vormen de bijzondere collecties, die niet worden gewaardeerd in de balans.

Vorbereidingskosten worden, conform RJ 212.303, geactiveerd voor zover sprake is van kosten die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het actief (bijvoorbeeld tekeningen en vergunningen) tot aan de ingebruikneming. Kosten die worden gemaakt ten behoeve van de besluitvorming over de realisatie van het actief komen niet voor activering in aanmerking (bijvoorbeeld studies en verkenningen).

Investeringsubsidies worden gesaldeerd met de investeringen in het betreffende actief. Wanneer de mogelijkheid

bestaat dat de subsidie (deels) wordt teruggevorderd gedurende de levensduur van het actief, dan wordt deze latente verplichting onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen verantwoord.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, waarbij geen rekening gehouden wordt met een restwaarde. Afschrijvingen vinden plaats vanaf de maand volgend op ingebruikneming. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Wetenschappelijke apparatuur wordt afgeschreven in vijf jaar. Extern gefinancierde apparatuur wordt na ingebruikname direct voor honderd procent afgeschreven.

Inventaris en apparatuur (inclusief software) worden afzonderlijk geactiveerd voor zover sprake is van

aanschaffingen boven de 25.000 euro per item. Activa die kunnen worden beschouwd als bulk aankopen worden geactiveerd boven 200.000 euro. De afschrijvingstermijn staat in onderstaande tabel per type weergegeven. Concernbrede informatiesystemen (onder meer het financiële- en het studenteninformatiesysteem) worden afgeschreven in tien jaar.

Onder de materiële vaste activa worden de uitgaven voor gebiedsontwikkeling geactiveerd onder de post 'Grondexploitatie'. Het betreft hier ontwikkelactiviteiten ten behoeve van de uitgifte van gronden in erfpacht of de verkoop van de betreffende gronden. Indien sprake is van uitgifte van de gronden in erfpacht, worden de geactiveerde ontwikkelingskosten afgeschreven over dezelfde termijn als de duur van de erfpachtovereenkomst. De geactiveerde ontwikkelingskosten bestaan uit de directe kosten van de ontwikkeling en de toeslagen voor indirecte ontwikkelingskosten.

Afschrijvingspercentages materiële vaste activa

Soort Actief	Afschrijvingspercentage per jaar
Terreinen	
• Algemeen	0%
• Uitgaven aanleg sportterreinen	10%
• Overige terreinvoorzieningen	3,33%
Gebouwen*	
• Casco	1,67%
• Afbouw	3,33%
• Inbouwpakket	6,67%
• Technische installaties	5%-6,67%
Grondexploitatie	Naar rato van de duur van de niet-eeuwigdurende erfpachtovereenkomst
Investerings in huurpanden	10%, bij een kortere huurtermijn dan 10 jaar naar rato van het aantal huurjaren
Groot onderhoud	Uitgaven \geq € 200.000 worden geactiveerd Uitgaven $<$ € 200.000 worden niet geactiveerd, tenzij sprake is van levensduurverlenging
Inventaris en apparatuur*	Activering vindt plaats vanaf € 25.000 per item**
Inventaris	10%
Wetenschappelijke apparatuur	20%, extern gefinancierd 100%
Niet-wetenschappelijke apparatuur	10%
Infrastructurele computer- en netwerkkapparatuur	20%
Computer-hardware	25%
Software	25%
Concerninformatiesystemen	10%
Boeken en collecties	Aanschaffingen van boeken en collecties worden rechtstreeks ten laste van de exploitatierekening gebracht

* Als gevolg van de gehanteerde consolidatiemethodiek volgt de Faculteit Geneeskunde de afschrijvingsmethode van het LUMC.

** Voor de zakenpool van het Universitair Facilitair Bedrijf en het Universitair Sportcentrum geldt een uitzondering voor dit minimumbedrag per item.

Aan vastgoedprojecten in uitvoering wordt geen bouwrente toegerekend. Aan de projecten die onderdeel uitmaken van de grondexploitatie wordt geen rente toegerekend; deze projecten worden geacht gefinancierd te worden uit de opbrengsten van de grondexploitatie zelf. Voor de waardering van de gebouwen wordt de componentenmethode toegepast.

Bij uitgifte van gronden in eeuwigdurende erfpacht worden de toekomstige erfpachttermijnen in één keer als bate verantwoord, en worden de geactiveerde ontwikkelingskosten ten laste van het resultaat gebracht. Conform richtlijn 212.506a van de Raad voor de Jaarverslaggeving vindt geen saldering van baten en lasten plaats.

Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa
Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengst-waarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie aanwezig is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve netto-

vermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Als de organisatie garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

Deze wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de organisatie ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere bedrijfswaarde. De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte waardeverminderingen.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De universiteit beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de staat van baten en lasten verwerkt.

Bij financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen,

contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Als in een latere periode de waarde van het actief onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Vorraden

Gebruiksgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Bij de waardering van voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

Vorderingen

Handelsdebiteuren, *financial-lease*-vorderingen met een looptijd korter dan één jaar, overige vorderingen en vorderingen op minderheidsbelangen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met een bedrag voor een noodzakelijk geachte voorziening voor debiteurenrisico's. Zie ook de toelichting onder 'Financiële instrumenten'.

Werk in opdracht van derden

Het saldo van 'Projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden' leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Projecten waarbij de vooruitbetaalde kosten de vooruit gefactureerde termijnen overschrijden, worden verantwoord onder de vorderingen. Projecten waarbij de vooruit gefactureerde termijnen de vooruitbetaalde kosten overschrijden, worden verantwoord onder de schulden. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden, wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Effecten

De effecten worden, voor zover deze aan een beurs genoteerd zijn, gewaardeerd tegen reële waarde. Wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de staat van baten en lasten. Niet-beursgenoteerde effecten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hieronder vallen kasgeld, direct opeisbare deposito's bij de bank, banktegoeden, en ontvangen cheques en wissels die ter vrije besteding zijn. In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Liquide middelen die naar verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de universiteit, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het College van Bestuur of de faculteitsbesturen. De aangebrachte beperking in de bestedingsmogelijkheid door een faculteitsbestuur, is aangeduid als bestemde reserve. Als een beperktere bestedingsmogelijkheid door het college is aangebracht, is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. Binnen de bestemmingsreserves en het bestemmingsfonds wordt onderscheid aangebracht tussen publieke en private middelen.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, zo veel mogelijk bepaald overeenkomstig de waarderinggrondslagen van de universiteit.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, als sprake is van:

- Een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die een gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; *en*
- Waarvan een voldoende betrouwbare schatting kan worden gemaakt; *en*
- Waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting uitstroom van middelen nodig is.

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde.

Personeelsvoorziening

De personeelsvoorzieningen zijn opgenomen tegen contante waarde; bij de berekening van de contante waarde wordt ervan uitgegaan dat het renteniveau per 31 december van het boekjaar (3%), waarmee de berekening van de contante waarde is gedaan, gelijk is

aan de te verwachten indexering van de personeelslasten de komende jaren (3%). De contante waarde heeft geen materieel effect op de opgenomen personeelsvoorzieningen.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd, en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de universiteit. De voorzieningen voor reorganisaties houden verband met de geschatte kosten van de uitstroom van het personeel bij de betreffende onderdelen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

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. De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

De universiteit is eigenaar van verschillende terreinen in Leiden en Oegstgeest, en ontwikkelt diverse percelen ten behoeve van verkoop of uitgifte in erfpacht. De verschuldigde erfpachttermijnen worden bij uitgifte in één keer geïnd en verantwoord onder de langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat. Ingeval van uitgifte in eeuwigdurende erfpacht wordt de afkoopsom in één keer ten gunste van het resultaat geboekt en niet onder de schulden verantwoord.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 'Financiële instrumenten'.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening 'Verlieslatende contracten'.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting 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.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, als waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen 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 universiteit de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de universiteit zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds

(ABP), en die te karakteriseren is als een zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is, dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

Hierbij worden de door de werkgever verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlasten in het resultaat verantwoord. De per balansdatum nog niet betaalde bijdragen worden als verplichtingen opgenomen.

Niet in de balans opgenomen vorderingen

Deze bestaan uit operationele leasevorderingen uit hoofde van contracten voor verhuurde apparaten aan derden, veelal met een looptijd van langer dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Deze bestaan uit verplichtingen die voortvloeien uit contracten veelal met een looptijd langer dan één jaar, zoals leasecontracten, huurcontracten, aangegane investeringsverplichtingen, terug te betalen ontwikkelingskredieten en financiële instrumenten. Daarnaast heeft de universiteit ook rechten die voortvloeien uit contracten zoals huurcontracten, detachering van personeel en intellectuele rechten.

Grondslagen baten en lasten

Algemeen

Voor de vaststelling van het resultaat wordt het baten- en lastenstelsel gehanteerd. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Baten

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies
De rijksbijdrage uit hoofde van de basisbekostiging wordt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Subsidies met een causaal verband tussen het doel en de activiteiten waarop de besteding betrekking heeft worden verwerkt volgens het matchingprincipe. Het causaal verband blijkt uit het bestedingsplan van de subsidie. Deze subsidies worden op een gelijke wijze verwerkt als vermeld bij 'Baten werk in opdracht van derden'.

Collegegelden

De collegegelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van 'werk in opdracht van derden' (contractonderwijs, contractonderzoek waaronder door NWO gefinancierd onderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten, indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn.

Resultaten, inclusief eventueel medegefinancierde delen uit de eerste geldstroom, worden ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gebracht in de periode van gereedkomen van (een afgerond deel van) een project. Onder de werken voor derden worden tevens de opbrengsten van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten opgenomen.

Vooruitontvangen financiering van tweede- en derde-geldstroomprojecten wordt als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans gepresenteerd. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen op de balans opgenomen. Overeengekomen toekomstige inspanningen ten behoeve van onderzoeksprojecten worden aan de betreffende jaren toegerekend.

Eventuele negatieve resultaatverwachtingen van lopende onderzoeksprojecten worden in de exploitatie verwerkt op het moment waarop deze verliezen inzichtelijk worden. Deze resultaatverwachting is inclusief de bij aanvang van het project overeengekomen medefinanciering uit de eerste geldstroom.

Gelden die worden ontvangen ten behoeve van door derden uit te voeren werkzaamheden worden niet als bate verantwoord, maar als schuld aan derden op de balans opgevoerd. Hiervan is bijvoorbeeld sprake bij projecten waarvoor de Universiteit Leiden penvoerder is. De bedoelde bijdragen worden wel als bate verantwoord wanneer sprake is van economisch voordeel en risico voor de Universiteit Leiden.

Overige baten

'Overige baten' omvat de opbrengst van de verkoop van goederen en de levering van diensten aan derden, exclusief de over de omzet geheven belastingen en verleende kortingen.

Legaten, giften en andere betalingen 'om niet' aan de universiteit worden in het jaar van ontvangst verantwoord als bate onder de post 'Overige baten'.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van zelf vervaardigde of van derden verkregen goederen worden als zodanig verwerkt indien aan alle volgende voorwaarden wordt voldaan:

- De universiteit heeft alle belangrijke rechten op de economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de goederen overgedragen aan de koper; *en*
- De universiteit behoudt over de verkochte goederen niet een zodanige voortgezette betrokkenheid, zoals bij de eigenaar, dat hij feitelijk kan blijven beschikken over die goederen en daarmee kan besluiten over de aanwending van die goederen; *en*
- Het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- Het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de universiteit zullen toevloeien; *en*
- De reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

Indien het resultaat van een transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat, dient de opbrengst met betrekking tot die dienst te worden verwerkt naar rato van de verrichte prestaties. Het resultaat kan betrouwbaar worden geschat indien aan alle volgende voorwaarden is voldaan:

- Het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- Het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie aan de rechtspersoon zullen toevloeien; *en*
- De mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; *en*
- De reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien kunnen op betrouwbare wijze worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt slechts een opbrengst verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Lasten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering, en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Personele lasten

De op grond van de arbeidsvoorwaarden van het personeel verschuldigde beloningen zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord of, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Wanneer de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, is het meerdere opgenomen als een overlopend actief, voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de universiteit.

Indien sprake is van een beloning met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Hiertoe is per balansdatum een verplichting opgenomen. Indien sprake is van een beloning waarbij geen rechten worden opgebouwd, neemt de universiteit de (verwachte) lasten in aanmerking in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, is een voorziening opgenomen.

Pensioenlasten

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting 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.

De universiteit heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij ABP en die te karakteriseren is als een zogeheten toegezegd-pensioenregeling, waarbij

de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende dit dienstverband. Aangezien het ABP een bedrijfstakpensioenfonds is, dat niet in staat is de voor een toegezegd-pensioenregeling benodigde gegevens aan te leveren, wordt de regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling.

Hierbij worden de door de werkgever verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlasten in het resultaat verantwoord. De per balansdatum nog niet betaalde bijdragen worden als verplichtingen opgenomen.

Overige lasten

Het grondstoffenverbruik en de overige elementen van de bedrijfskosten worden berekend op basis van historische kosten. De afschrijvingen op duurzame bedrijfsmiddelen bedragen een vast percentage van de verkrijgingswaarde van het betreffende bedrijfsmiddel.

De afschrijvingen op verhuurde apparaten bedragen een vast percentage van de vervaardigingsprijs, vermeerderd met de kosten om de apparaten te laten functioneren bij de gebruiker. Huuruitgaven voor duurzame bedrijfsmiddelen, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van de duurzame bedrijfsmiddelen nagenoeg geheel voor rekening van de verhuurder komen, worden lineair over de leaseperiode in de kosten verantwoord.

Leasing

De universiteit kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de universiteit worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten zijn te classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Als de universiteit optreedt als *lessee* in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht, en de contractuele verplichtingen vermeld als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Vreemde valuta

Transacties luidende in vreemde valuta worden verwerkt tegen de wisselkoers geldend op het moment van de transacties.

Financieringskosten

Naast rentebaten en rentelasten worden kosten opgenomen die samenhangen met het aantrekken van vreemd vermogen. Het effect van de rente-instrumenten wordt hierna mede verantwoord. Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend, zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de staat van baten en lasten wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Vennootschapsbelasting

Met ingang van 2016 is de vennootschapsbelasting van toepassing op de universiteit en haar deelnemingen. De universiteit komt in aanmerking voor vrijstelling. De in de jaarrekening opgenomen verschuldigde vennootschapsbelasting betreft die van LEH BV en haar deelnemingen.

Grondslagen kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's, met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de afschrijvingslasten bij het LUMC niet meegenomen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
Stand per 1 januari 2023					
Aanschafprijs t/m 2022	650,5	175,1	119,8	26,6	972,0
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	415,1	146,0	0,0	4,9	566,0
Boekwaarde per 1 januari 2023	235,4	29,1	119,8	21,7	406,0
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	140,7	20,4	-53,5	3,2	110,8
Desinvestering aanschafwaarde	4,3	8,9	0,0	1,7	14,9
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	16,4	4,7	0,0	0,5	21,6
Saldo	120,0	6,8	-53,5	1,0	74,3
Stand per 31 december 2023					
Aanschafprijs t/m 2023	786,9	186,7	66,3	28,0	1.067,9
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	431,5	150,8	0,0	5,3	587,6
Boekwaarde per 31 december 2023	355,4	35,9	66,3	22,7	480,3

In onderstaande tabel wordt de berekening van de netto-afschrijving weergegeven.

(bedragen in M€)	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	Totaal afschrijving
Stand per 31 december 2023					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	18,5	13,6	0,0	0,5	32,6
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	2,1	8,9	0,0	0,0	11,0
Netto-afschrijving	16,4	4,7	0,0	0,5	21,6

De afschrijvingslasten van het LUMC bedragen M€ 5,2 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2023 is een bedrag van M€ 87,2 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 36,5 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 20,3 aan Cluster Zuid (Faculteit Geesteswetenschappen), M€ 7,6 aan de parkeergarage Westerdijk, M€ 5,6 aan de renovatie van het Collegezalengebouw, M€ 3,6 aan de SSH Labs in het Sylviusgebouw en M€ 2,6 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 393,6 (prijsspeil 2022), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.884,9 (ultimo 2023).

Inventaris en apparatuur

In 2023 is voor M€ 20,4 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,3), investeringen in computer en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 8,9), door UFB (ongeveer M€ 0,4) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,1).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2023 is M€ 1,5 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de

percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en geschenken. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: Westerse handschriften & archieven, oude drukken, prenten, tekeningen & iconografie, foto's & fotografica, kaarten & atlanten en Oosterse & Aziatische collecties.

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2022	Mutaties 2023			Stand 31-12-2023
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	Deelnemingen					
	Bimini	0,3	0,2	0,0	-0,4	0,1
	Biogeneration Capital Fund I CV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund II CV	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	Biogeneration Capital Fund III CV	2,4	0,1	0,0	0,0	2,5
	Biogeneration Capital Fund IV CV	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
	Biogeneration Capital Fund V CV	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
	CBB Holding	0,0	0,9	0,0	0,0	0,9
	Exit071	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
	Future Genomics Technologies BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	In Ovo BV	0,0	0,4	0,0	0,0	0,4
	Innovation Quarter BV	0,9	0,0	0,0	0,0	0,9
	IPD	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	Levels Diagnostics	0,0	0,4	0,0	-0,4	0,0
	River Biomedics	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	Oncolize	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	Onnes BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	UNIIQ BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	VarmX BV	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
	Vitroscan BV	0,0	0,0	0,0	-0,0	0,0
	Whispp	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	ZoBio BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Totaal deelnemingen	5,2	3,5	0,0	-0,8	7,9
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	4,3	0,0	0,9	0,0	3,4
1.2.3	Overige leningen u/g	18,1	1,8	0,6	0,0	19,3
	Totaal financiële vaste activa	27,6	5,4	1,5	-0,8	30,6

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 2,7 toegenomen, als gevolg van investeringen in diverse deelnemingen via Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV).

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Eind 2023 staat hiervan nog M€ 0,04 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,7 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. Deze lening is in 2023 volledig afgelost. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Leiden Bio Science Park Foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility.

Door LEH BV zijn aan de Stichting Biopartner vier leningen verstrekt voor de financiering van twee incubatorgebouwen voor in totaal M€ 2,8. In 2023 heeft de stichting een bedrag van M€ 0,1 op deze leningen afgelost.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in twintig jaar op naar M€ 20,0. In 2023 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,5 rente, waardoor de lening ultimo 2023 is opgelopen tot M€ 11,4. Aan het einde van de huurperiode van twintig jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2023 M€ 3,8 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (twintig jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij. In 2023 bedroeg de vrijval M€ 0,3;
- Cofinancieringen verstrekt door LEH BV als academisch aandeelhouder samen met UNIIO BV aan startende ondernemingen. Deze financieringen betreffen converteerbare leningen, waarbij LEH BV na afloop van de financieringstermijn de optie heeft de lening om te zetten in aandelenkapitaal in de betrokken ondernemingen;
- Leningen verstrekt door LLPF BV in het kader van het financieringsprogramma 'Enterprise Leiden Fund (ELF)' aan jonge ondernemers in de regio Leiden. De leningen zijn verstrekt onder 'zachte' voorwaarden, zodat de ondernemers zich kunnen richten op de ontwikkeling van hun ondernemerscapaciteiten en hun onderneming. In 2023 is er voor een bedrag van M€ 0,3 aan nieuwe leningen verstrekt;
- Een lening van M€ 1,6 door LEH BV verstrekt aan Nectsgen BV (LUMC) voor de inrichting van een stamcelfaciliteit op het Leiden Bio Science Park. In 2023 is er een bedrag van M€ 0,1 op deze lening afgelost.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in relatie tot het belang voor onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling beleggen en belenen.

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,1	1,4
	Totaal voorraden	1,1	1,4

Onder de gebruiksgoederen vallen de voorraden aan laboratorium- en kantoorbenodigdheden evenals onderdelen voor computers die bij de verschillende eenheden van de Universiteit Leiden in het magazijn zijn opgenomen.

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1.4.1	Debiteuren	18,1	9,1
1.4.2	Ministerie van OCW	0,0	0,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	2,0	2,2
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,1
1.4.4.2	Omzetbelasting	5,4	2,2
1.4.4.3	Overige vorderingen	6,7	5,6
	Totaal overige vorderingen	12,3	7,9
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Nog te factureren OHW	27,5	24,6*
1.4.5.2	Vooruitbetaalde kosten	10,4	10,5*
1.4.5.2	Verstrekte voorschotten	0,2	0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,4	0,0
	Totaal overlopende activa	38,5	35,2
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,5	0,4
	Totaal vorderingen	70,4	54,0

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 16,4. De debiteuren zijn toegenomen met M€ 9,0. Dit omvat onder andere M€ 3,1 aan gefactureerde personele lasten aan de Stichting LUBEC. Deze stijging is grotendeels toe te wijzen aan timingverschillen.

De vordering 'Omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de vordering op de Belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 t/m 2023. Daarnaast bevat dit saldo de reeds van de Belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus. Jaarlijks dient één tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden met de te vorderen omzetbelasting is opgenomen onder deze vordering.

De toename van nog te factureren OHW met M€ 2,9 betreft vooruitbetaalde projectkosten. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2023	2022
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,4	0,3
	Onttrekking	0,0	0,1
	Dotaties	0,1	0,2
	Stand per 31-12	0,5	0,4

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1.5.1	Kasmiddelen	0,1	0,0
1.5.2	Banken	357,2	171,6
1.5.3	Deposito's	0,6	100,6
	Totaal liquide middelen	357,9	272,2

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2023 M€ 357,9; een toename van M€ 85,7 ten opzichte van ultimo 2022. De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. Hierbij is een rekening-courantovereenkomst afgesloten. De universiteit heeft op grond van deze overeenkomst een kredietfaciliteit van M€ 37,5.

In 2022 was een saldo van M€ 100 als twee deposito's met een looptijd korter dan één jaar uitgezet bij het ministerie van Financiën, deze zijn gedurende 2023 afgelopen en niet opnieuw als deposito uitgezet. De resterende deposito's van M€ 0,6 betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2022
2.1.1.1	Algemene reserve	229,6	8,3	-0,2	237,7
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Vernieuwingsmiddelen	26,6	0,5	0,2	27,3
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	26,6	0,5	0,2	27,3
	Totaal groepsvermogen	256,2	8,8	0,0	265,0

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 8,8, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 265,0. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming, is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 8,1;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 0,7.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2022	Mutaties 2023			Stand 31-12- 2023	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	4,5	5,7	3,2	1,3	5,7	2,6	3,1
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,6	5,1	0,9	0,4	7,4	1,3	6,1
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,9	0,8	0,5	0,0	2,2	0,2	2,0
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,6	1,3	1,0	0,0	2,9	1,0	1,9
2.2.1.6	Langdurig zieken	1,1	1,8	0,8	0,2	1,9	1,9	0,0
2.2.1.7	Vitaliteitspact	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,3	1,7
	Totaal personeelsvoorzieningen	13,8	16,7	6,5	1,9	22,1	7,3	14,8
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,4	0,0	0,0	0,1	0,3	0,3	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	16,6	0,3	1,5	0,0	15,4	4,7	10,7
2.2.3.2	Btw op licenties	1,0	0,3	0,0	0,0	1,3	1,3	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2	0,6	0,6
	Totaal overige voorzieningen	18,8	0,6	1,5	0,0	17,9	6,6	11,3
	Totaal voorzieningen	33,0	17,3	8,0	2,0	40,3	14,2	26,1

De voorzieningen zijn met M€ 7,3 toegenomen tot een bedrag van M€ 40,3.

Personele voorzieningen

Werkloosheidsuitkeringen

De voorziening werkloosheidsuitkeringen omvat de verplichtingen voor de in de komende jaren door de Universiteit Leiden te betalen wachtgelden. Met verwijzing naar artikel 72a van de WW zijn overheidswerkgevers wettelijk verantwoordelijk voor re-integratie van werkloze ex-medewerkers. Het beleid van de Universiteit Leiden bevat begeleiding van de medewerkers indien beëindiging van de aanstelling aan de orde komt. Deze begeleiding betreft voorlichting over de rechten en plichten tijdens een (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering, loopbaanadvies en het aanbieden van mogelijke outplacementtrajecten, met als doel het uitgangspunt werk-naar-werk te optimaliseren. Van de door de uitvoeringsinstellingen berekende maximale verplichting bij het totale bestand aan bestaande deelnemers aan de wachtgeldregeling, is op basis van de jaarlijkse vrijval geschat welk percentage daadwerkelijk zal worden uitbetaald. In 2023 is een bedrag van M€ 3,2 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 5,7 gepleegd. Een bedrag van M€ 1,3 is dit jaar vrijgevallen.

Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)

De Universiteit Leiden is eigen risicodrager gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. In 2023 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 5,1 als gevolg van nieuwe instroom en indexering van de uitkeringen. De uitkeringen bedroegen in 2023 M€ 0,9.

Jubileumgratificaties

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2023.

Reorganisatievoorziening

De universiteit treft een reorganisatievoorziening indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd, en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het

plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. In de reorganisatievoorziening zijn de verwachte salarissen, wachtgeldlasten en herplaatsingskosten opgenomen van betrokken medewerkers. Een (deel van de) voorziening valt vrij zodra de betrokken medewerker herplaatst is of een andere baan heeft gevonden. De gepresenteerde reorganisatievoorziening behelst een aantal voorzieningen die tussen 2001 en 2014 zijn getroffen door de eenheid waar destijds een reorganisatie is doorgevoerd. In 2023 is per saldo M€ 0,1 aan deze voorzieningen onttrokken.

Transitievergoedingen

Met ingang van 1 juli 2017 hebben medewerkers met ontslag op grond van nieuwe wetgeving recht op een transitievergoeding. Dit recht is door de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren verruimd; vanaf de start van het dienstverband bouwt men rechten voor een transitievergoeding op. De verruiming is in de berekeningswijze verwerkt en heeft geleid tot een aanvullende dotatie. De voorziening is getroffen voor die categorie medewerkers waarvan zeker is dat ze recht kunnen doen gelden op deze vergoeding, te weten promovendi en postdocs. In 2023 is een bedrag van M€ 1,3 gedoteerd en een bedrag van M€ 1,0 onttrokken.

Langdurig zieken

Volgens wet- en regelgeving dient een voorziening 'Langdurig zieken' gevormd te worden. Gekozen is voor een objectieve berekeningswijze, waarbij een voorziening wordt gevormd voor de medewerkers die ultimo 2023 twaalf maanden of langer ziek gemeld staan. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2024. Dit heeft geleid tot een dotatie van M€ 1,8.

Vitaliteitspact

De regeling vitaliteitspact vloeit voort uit cao-afspraken. Voor de deelnemers aan de regeling is een verplichting opgenomen voor de aanvulling op het salaris als gevolg van de gedeeltelijke compensatie van de salariskorting door verkorting van de werktijd in de periode voorafgaand aan de pensioendatum. Voor mogelijke toekomstige deelnemers is een verplichting opgenomen op basis van schattingscijfers van toekomstige deelname.

Verlieslatende contracten

Deze voorziening is getroffen ter dekking op verliezen op lopende tweede- en derdegeldstroomprojecten waarvan duidelijk is dat sprake zal zijn van een nadelig eindsaldo.

Overige voorzieningen

Asbestverwijdering

De universiteit heeft een voorziening getroffen voor de kosten van de verwijdering van asbest in verschillende gebouwen van de universiteit. In de afgelopen jaren zijn diverse asbestsaneringen gerealiseerd, maar ook in de komende jaren zal bij aanpassingen aan gebouwen en bij renovaties asbestsanering dienen plaats te vinden. Dotaties aan de asbest-/sloopvoorziening vinden plaats op basis van planvorming voor de betreffende gebouwen, waarbij externe adviseurs worden ingezet voor de raming van de verwachte uitgaven. Gedurende 2023 is een bedrag van M€ 1,5 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering, met name door de kosten van de asbestsanering in het Collegezalengebouw en in de kelder van het Gorlaeusgebouw. Er is M€ 0,3 gedoteerd aan de voorziening als gevolg van prijsindexatie.

Btw op licenties

De universiteit neemt via SURF licenties voor openaccess-toegang af. Dit betreft digitale toegang tot databases, e-books en journals. Er is een discussie lopende met de Belastingdienst omtrent het van toepassing zijnde btw-tarief. Sinds 2020 zijn de van toepassing zijnde kosten tegen het lage btw-tarief van 9 procent gefactureerd door SURF, terwijl het hoge 21-procentstarief mogelijk van toepassing is. Er is gedurende 2021 een voorziening gevormd om de te verwachten additionele btw-kosten te dekken. Hier is in 2023 M€ 0,3 aan toegevoegd voor de te verwachten additionele btw-kosten over 2023.

Herstel archief UBL

In 2022 is er een voorziening getroffen voor de renovatie en verhuizing van het archief van het Academisch Historisch Museum. Dit zal naar verwachting plaatsvinden in de periode 2023-2025. De collecties zullen na herstel worden opgenomen in de collectie van de Universitaire Bibliotheken Leiden. De totale kosten voor herstel en verhuizing worden ingeschat op M€ 1,2. Gedurende 2023 zijn er zeer geringe kosten ten laste van deze voorziening gekomen, dit betreffen met name voorbereidingskosten. De herstelwerkzaamheden zullen grotendeels plaatsvinden gedurende 2024 en 2025.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2022	Mutaties 2023		Stand 31-12- 2023	Reste- rende looptijd < 1 jaar	Reste- rende looptijd 1-5 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente- percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen/ vrijval					
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	0,0	0,0	30,0	4,805%
2.3.2	Ministerie van Financiën	75,0	75,0	0,0	150,0	7,5	30,0	112,5	0,150%
2.3.3	Erfpachten	61,5	5,2	1,5	65,2	1,5	5,9	57,8	
Totaal langlopende schulden		166,5	80,2	1,5	245,2	9,0	35,9	200,3	

BNG heeft in 2007 M€ 30,0 financiering beschikbaar gesteld in de vorm van een vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opeising van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20 procent. Ultimo 2023 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 28,3 procent (2022: 33,7%).

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is er in 2021 een langlopende externe financiering aangetrokken bij het ministerie van Financiën voor een totaal van M€ 150. Dit betreft een vastrentende lening. Hiervan is in 2022 de eerste tranche van M€ 75 ontvangen, en in 2023 is de tweede tranche van M€ 75 ontvangen. De lening heeft een looptijd van 21 jaar. Er wordt vanaf 2024 jaarlijks M€ 7,5 afgelost, de lening moet op 2 januari 2043 volledig zijn terugbetaald. Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een viertal percelen tot een bedrag van M€ 199,5.

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2023 heeft een erfpachtuitgifte plaatsgevonden voor een bedrag van M€ 5,2 en is M€ 1,5 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	135,8	116,5
2.4.2	Crediteuren	28,7	24,2
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	56,1	34,0
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	17,0	15,1
2.4.4.2	Premies sociale verzekeringen	5,3	4,5
2.4.4.3	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	22,3	19,6
2.4.5	Schulden pensioenen	7,5	5,4
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	42,3	38,7
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringsubsidies	0,2	0,3
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	35,8	31,3
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,3	0,2
2.4.6.5	Rente	0,6	0,5
2.4.6.6	Overige posten	60,2	35,0
	Totaal overlopende passiva	139,4	106,0
	Totaal kortlopende schulden	389,8	305,7

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 84,1. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2023 met M€ 19,3 toegenomen. Deze stijging is in lijn met de stijging van de 'Baten werk in opdracht van derden'.

Vooruitontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 22,1. Dit wordt veroorzaakt door ontvangen sectorplangelden en door ontvangen starters- en stimuleringsbeurzen. Deze ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De vooruitontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 3,6; deze stijging is in lijn met de stijging van het collegegeldtarief.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW' en de post 'Nog te betalen omzetbelasting' hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2023	2022
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	24,6	18,8
Vooruitontvangen LACDR	4,3	0,4
Vooruitontvangen LIC	9,3	0,7
Vooruitontvangen huur	3,5	1,5
Overige overlopende passiva	18,5	13,6
Totaal overige posten	60,2	35,0

Model G Verantwoording subsidies

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Onderhanden/ja
Open 3D Anatomisch Model in het Onderwijs	OL22-13	28-04-22	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22030	03-05-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22031	03-05-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22041	03-05-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22052	03-05-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS22053	03-05-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229041	08-11-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229042	08-11-22	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229043	08-11-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229044	08-11-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229045	08-11-22	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23047	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23048	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23049	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23050	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23051	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23092	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS239082	06-12-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS239083	06-12-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS239084	06-12-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229045	08-11-22	Onderhanden

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

De universiteit heeft geen per ultimo verslagjaar aflopende subsidies met verrekenclausule.

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

De universiteit heeft geen lopende subsidies met verrekenclausule.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

- De Universiteit Leiden is een meerjarige overeenkomst aangegaan voor het drukken, distribueren en vermarkten van wetenschappelijke publicaties van de Universiteit Leiden tegen een overeengekomen tarief.
- De Universiteit Leiden is diverse (licentie)overeenkomsten aangegaan voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal. Daarnaast heeft de universiteit (software)licenties in bruikleen gegeven aan derden.
- De Universiteit Leiden is diverse dienstverleningscontracten aangegaan waarbij capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan de universiteit.
- De Universiteit Leiden heeft een samenwerkingsovereenkomst met DUWO afgesloten t.b.v. de huisvesting van studenten door DUWO. De huidige overeenkomst is geldend voor de periode 2022 - 2025. Hierin is een verplichting opgenomen van M€ 0,3 per jaar aan maximale schadeloosstelling in het geval van leegstand.
- Er zijn meerjarige leveringsovereenkomsten afgesloten voor de levering van gas en elektriciteit.
- In december 2011 is de universiteit overeenkomsten aangegaan met verschillende partijen ten behoeve van de realisatie van nieuwbouw voor het Leiden University College The Hague op het Anna van Buerenplein in Den Haag. De universiteit huurt met ingang van 2013 voor een periode van twintig jaar onderwijsruimte evenals studentenkamers. Aangezien de universiteit niet voornemens is het gebouw te kopen na twintig jaar, en het nog in het geheel niet zeker is dat de universiteit het gebouw na deze termijn zal huren, en voor het overige ook voldaan wordt aan de desbetreffende voorwaarden, is deze huur volgens de universiteit te beschouwen als een operational lease. Naast de huur die de universiteit in de twintigjaarsperiode betaalt, is vanwege eisen die de BNG als financier heeft gesteld aan de investeerder, een overeenkomst aangegaan waarbij de universiteit twee achtergestelde leningen (oplopend tot een bedrag van M€ 20,0) verstrekt aan de investeerder in het gebouw. Tevens staat de universiteit borg voor de aan de financier verstrekte hypotheek (ultimo 2023 een bedrag van M€ 30,1). In de exploitatierekening over 2023 is M€ 3,6 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2024 zal naar verwachting M€ 3,6 bedragen. De periode 2025-2028 zal naar verwachting M€ 15,1 bedragen en vanaf 2029 resteert dan nog een verplichting van M€ 16,4.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2018 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex te Den Haag. In de exploitatierekening over 2023 is M€ 2,4 verantwoord aan huurbetalen. De verplichting over 2024 zal naar verwachting M€ 2,8 bedragen. De periode 2025-2028 zal naar verwachting M€ 11,7 bedragen en vanaf 2029 resteert dan nog een verplichting van M€ 26,3.
- In 2022 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf september 2025 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd aan het Spui in Den Haag. De verplichting in de periode 2025-2028 zal naar verwachting M€ 9,6 bedragen en vanaf 2029 resteert dan nog een verplichting van M€ 64,2. Tevens is overeengekomen om de verhuurder een vergoeding te betalen van M€ 8,1 voor de schade als gevolg van het niet aftrekbaar zijn van btw over de stichtingskosten. Deze vergoeding dient voldaan te worden voorafgaand aan de start van de huur per september 2025.
- De Universiteit Leiden voert diverse meerjarige projecten uit gefinancierd door subsidiegevers. Daarbij is regelmatig sprake van een eigen bijdrage door de universiteit, de zogenoemde matching. Deze matching wordt voldaan vanuit de onderzoeksmiddelen in de rijksbijdrage van OCW (eerste geldstroom) en wordt ten laste gebracht van het jaar waarin de Universiteit Leiden de betreffende prestaties levert. De toekomstige matchingsverplichtingen worden daarom niet als verplichting opgenomen in de balans van de universiteit.
- In 2014 is de Universiteit Leiden penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma ICI. Het programma is door OCW gefinancierd tot en met 2023. NWO heeft toestemming gegeven om het programma te verlengen tot en met 2025. De ontvangen bedragen worden op de balans geparkeerd tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekrachtprogramma Quantum Software. Ultimo 2023 is een bedrag van M€ 14,2 ontvangen. Deelnemers aan dit programma kunnen bij de *board* een call indienen, die na goedkeuring leidt tot uitkering van een vooruit ontvangen bedrag. Op totaalniveau is daardoor onbekend welk deel ten behoeve van de universiteit of derden ter beschikking wordt gesteld. Dit zal per jaar duidelijk worden.
- De universiteit is penvoerder van de Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie (NOVA). Dit is een solide samenwerking tussen de universitaire astronomen in Nederland op het gebied van onderzoek en instrumentatie. NOVA bestaat sinds 1991 en ontvangt sinds 1999 extra subsidie van het ministerie van OCW voor het uitvoeren van toponderzoek. De subsidie wordt toegekend in fases van vijf jaar, waarvan fase 5 in 2019-2023 is afgerond. De ontvangen bedragen worden op de balans geparkeerd tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- Het College van Bestuur heeft in 2014 besloten in het kader van het Valorisation Grant Program M€ 2,0 te investeren in startende ondernemingen, die voortvloeien uit activiteiten binnen de universiteit. Het Valorisation Grant

Program is opgegaan in het ‘Proof of Concept’ fonds van UNIQ B.V. Dit loopt via Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV). Dit fonds is eind 2023 beëindigd. Er zullen geen nieuwe investeringen meer worden gedaan en de openstaande verplichtingen zijn komen te vervallen.

- LEH BV heeft een openstaande stortingsplicht m.b.t. investeringsfondsen van totaal M€ 0,6.
- LEH BV heeft in 2022 een garantie afgegeven aan ABN Amro Bank NV van M€ 2,2 t.b.v. een kredietarrangement dat zij verstrekt hebben aan de Stichting Biotech Training Facility Leiden. Ultimo 2023 voorziet LEH geen reden waardoor er aanspraak op deze garantie gemaakt zou moeten worden.
- LEH BV heeft conversierecht voor M€ 1,6 aan vorderingen waarbij, indien aan de voorwaarden m.b.t. het ophalen van vervolfinanciering wordt voldaan, de vorderingen kunnen worden omgezet in aandelen.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen OCW

(bedragen in M€)		2023	2022
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	581,1	574,9
3.1.2	Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	31,3	14,5
	Totaal ontvangen rijksbijdragen OCW	612,4	589,5
3.1.3	Af: rijksbijdrage LUMC	92,7	91,1
	Totaal rijksbijdragen OCW	519,7	498,3

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2023 M€ 519,7 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is veroorzaakt door in 2023 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 30,3, onder aftrek van het op de balans gearpeneerde deel van niet-normatieve rijksbijdragen.

De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan met name uit de besteding van de sectorplangelden, ontvangen zwaarte-krachtsubsidies en starters- en stimuleringsbeurzen.

Duurzame Geesteswetenschappen (DGW)

Tot en met 2020 heeft de Faculteit Geesteswetenschappen jaarlijks M€ 2,5 ontvangen in het kader van Duurzame Geesteswetenschappen. De faculteit heeft de afgelopen jaren het budget nog niet volledig kunnen besteden. De resterende middelen worden in de periode 2024-2025 besteed aan dezelfde doelen.

Een deel van de middelen wordt ingezet ter dekking van de ontwikkeling van het onderwijs en daarnaast zijn de middelen bestemd voor inhoudelijke vernieuwing.

In 2023 is er k€ 27 aan baten verantwoord onder de niet-normatieve rijksbijdrage OCW besteed aan:

(bedragen in K€)		2023	2022
	Onderwijsvernieuwing	15	39
	Inhoudelijke vernieuwing	12	47
	Internationalisering	0	105
	Totaal besteed door DGW	27	191

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)		2023	2022
3.2.1	Geormerkte subsidies OCW	0,2	0,4
3.2.2	Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies		0,2	0,4

De geormerkte subsidies OCW dalen met M€ 0,2, als gevolg van het aflopen van de diverse subsidieregelingen.

3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)		2023	2022
3.3.1	<i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.3.1.1	Wettelijk collegegeld	62,6	41,5
3.3.1.2	Institutional fee	1,5	1,4
	Totaal wettelijke collegegelden	64,1	42,9
3.3.2	<i>Instellingscollegegelden</i>		
3.3.2.1	2e studie bekostigde opleidingen	2,6	2,0
3.3.2.2	Niet-EER*-bekostigde opleidingen	16,9	13,1
3.3.2.3	Niet-bekostigde opleidingen	7,4	8,0
	Totaal instellingscollegegelden	26,9	23,1
	Totaal collegegelden	91,0	66,0

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland.

De collegegelden komen M€ 25,0 hoger uit dan in 2022. De oorzaak hiervan is gelegen in het aflopen van de regeling voor de halvering van het wettelijk collegegeld, die voor het collegejaar 2021-2022 gold.

3.4 Baten werk voor derden

(bedragen in M€)		2023	2022
3.4.1	Contractonderwijs	9,9	9,1
3.4.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.4.2.1	Internationale organisaties*	55,7	37,5
3.4.2.2	Nationale overheden	18,4	25,8
3.4.2.3	NWO (incl. ZonMW)	55,2	51,7
3.4.2.4	KNAW	0,3	0,7
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	58,3	48,4
3.4.2.6	Bedrijven	46,6	38,9
	Totaal contractonderzoek	234,5	203,0
	Totaal baten werk in opdracht van derden	244,4	212,1

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder de post 'Baten werk in opdracht van derden' zijn de opbrengsten uit contractonderwijs en de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging zien van M€ 32,3 ten opzichte van 2022, vooral als gevolg van loon- en prijsbijstellingen en een stijging in de onderzoeksactiviteiten binnen het LUMC van M€ 22,2.

3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2023	2022
3.5.1	Verhuur	7,4	5,9
3.5.2	Detachering personeel	1,7	1,8
3.5.3	Schenking en sponsoring	4,0	3,8
3.5.4	Overige	25,9	24,2
	Totaal overige baten	39,0	35,7

De overige baten stijgen ten opzichte van 2022 met M€ 3,3. De baten verhuur zijn gestegen met M€ 1,5. Dit wordt deels verklaard door een verrekening met huurders van teveel betaalde servicekosten van M€ 0,6 in 2022. Verder wordt dit verklaard door een stijging van de parkeeropbrengsten en een indexering van de huurtarieven.

De post 'Overige' stijgt ten opzichte van 2022 met M€ 1,7. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de opbrengsten onroerend goed, als gevolg van een grondverkoop in 2023.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)		2023	2022
	Opbrengst onroerend goed	6,0	1,5
	Cateringopbrengsten	4,8	4,1
	Lidmaatschaps- en entreegelden	5,9	4,6
	Subsidies	2,4	4,2
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	5,2	3,4
	Octrooien en licenties	0,9	0,9
	Overige overige baten	0,7	5,4
	Totaal overige baten	25,9	24,2

De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskaarten voor de toegang tot de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2023	2022
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1	Lonen en salarissen	456,2	411,5
4.1.1.2	Sociale lasten	55,8	49,5
4.1.1.3	Pensioenpremies	61,4	62,2
	Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	573,4	523,2
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1	Personele voorzieningen	12,5	3,7
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	35,6	30,5
4.1.2.3	Overige	28,4	21,7
	Totaal overige personele lasten	76,5	55,9
4.1.3	Af: uitkeringen	3,1	2,2
	Totaal personele lasten	646,8	576,9

De personele lasten zijn in 2023 met M€ 69,9 toegenomen naar M€ 646,8. Dit wordt grotendeels verklaard door een cao-stijging in 2023 van 9 procent. Verder wordt dit verklaard door de stijging in de bezetting ten opzichte van 2022 met 330 fte (4,6%).

Bezetting ultimo 2023

(aantallen in fte)	31-12-2023	31-12-2022
Wetenschappelijk personeel	4.720	4.497
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.827	2.720
Totaal personeel	7.547	7.217

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2023, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 4,6 procent (330 fte) gestegen ten opzichte van 2022.

Bezetting ultimo 2023, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2023	31-12-2022
Wetenschappelijk personeel	2.931	2.781
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.546	2.448
Totaal personeel	5.477	5.229

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van het LUMC). In 2023 is de bezetting met 248 fte gestegen; een stijging van 4,7 procent ten opzichte van 2022.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Personele lasten' in de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening wordt veroorzaakt door het personeel werkzaam bij de (geconsolideerde) deelnemingen van LEH BV.

Bezoldiging van bestuurders

Op grond van de Wet normering topinkomens (WNT) is het verplicht de bezoldiging van de afzonderlijke leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht evenals van voormalige topfunctionarissen te vermelden. Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2023 hebben ontvangen, volgens de definitie die door de WNT wordt gehanteerd.

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties of andere prestatie-afhankelijke beloningen of belastbare onkostenvergoedingen.

Met ingang van 1 januari 2018 zijn voor de sector Onderwijs verschillende categorieën instellingen vastgesteld. De Universiteit Leiden is ingedeeld in categorie G, waarvoor een maximumbezoldiging voor topfunctionarissen geldt van 223.000 euro. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op 33.450 euro en voor een lid van de Raad van Toezicht is dat 22.300 euro.

De indeling in categorie G (18-20 complexiteitspunten) komt als volgt tot stand:

- De totale baten per kalenderjaar 2021 (t-2): 10 complexiteitspunten (> M€ 200);
- Het totaal aantal bekostigde studenten 2021 (t-2): 5 complexiteitspunten (> 20.000 bekostigde studenten);
- Het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren 2021 (t-2): 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren).

De WNT-grens wordt in 2023 niet overschreden.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Gegevens 2023

Bedragen x 1€	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos
Functiegegevens	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Lid CvB en vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris ?	nee	nee	nee
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	200.070	200.070	200.070
Beloningen betaalbaar op termijn	22.543	22.543	22.543
Subtotaal	222.613	222.613	222.613
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Bezoldiging	222.613	222.613	222.613
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022

Bedragen x 1€	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos
Functiegegevens	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Lid CvB en vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.617	191.617	191.617
Beloningen betaalbaar op termijn	24.152	24.152	24.152
Subtotaal	215.769	215.769	215.769
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	216.000	216.000
Bezoldiging	215.769	215.769	215.769

Vermelding toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023

Bedragen x 1€	A.F. van der Touw	E.W. Meijer	R.G. de Lange-Tegelaar	L. Govaerts	K. Yildirim
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	21.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0
Bezoldiging	21.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022

	A.F. van der Touw	E.W. Meijer	R.G. de Lange-Tegelaar	L. Govaerts	K. Yildirim	O.L. Zoutendijk
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/12-31/12	1/1-30/11
Bezoldiging	21.000	15.000	15.000	15.000	1.250	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	1.835	21.600

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er zijn in 2023 geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband verstrekt aan topfunctionarissen.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Verantwoording bestuurderskosten

In de volgende tabel wordt een overzicht gepresenteerd van alle kosten die zijn gemaakt ten behoeve van de leden van het College van Bestuur, niet zijnde bezoldiging, conform de tussen UNL en OCW overeengekomen uniforme aanpak voor de verantwoording van bestuurdersdeclaraties (Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten). Een belangrijk onderdeel van deze kosten zijn reis- en verblijfskosten in binnen- en buitenland en representatiekosten. Verzamelacturen zijn in het overzicht naar rato toebedeeld aan individuele bestuursleden. De kosten van de vaste onkostenvergoeding zijn opgenomen onder de bezoldiging van het CvB.

(bedragen in €)	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos
Representatiekosten inclusief VOV*	7.717	7.413	7.738
Reiskosten binnenland	6.800	8.876	4.516
Reiskosten buitenland	9.537	13.001	2.224
Overige kosten	–	841	7.500
	24.054	30.131	21.978

* VOV staat voor Vaste onkostenvergoeding

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2023	2022
4.2.1 Gebouwen	21,7	21,7
4.2.2 Inventaris en apparatuur	15,9	15,8
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	0,5
Totaal afschrijvingen	38,1	38,0

De afschrijvingen zijn in 2023 met M€ 0,1 toegenomen ten opzichte van 2022. In de totale afschrijvingen van M€ 38,1 is een bedrag van M€ 5,2 opgenomen voor de afschrijving van gebouwen, inventaris en apparatuur bij het LUMC.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2023	2022
4.3.1 Huur	11,8	11,2
4.3.2 Verzekeringen	1,8	1,3
4.3.3 Onderhoud	13,9	11,5
4.3.4 Energie en water	9,6	7,6
4.3.5 Schoonmaakkosten	8,4	7,3
4.3.6 Heffingen	4,8	3,8
4.3.7 Overige voorzieningen	-0,6	1,2
4.3.8 Overige huisvestingslasten	3,8	1,9
Totaal huisvestingslasten	53,5	45,8

De huisvestingslasten komen M€ 7,9 hoger uit dan 2022. De onderhoudslasten zijn gestegen met M€ 2,4 als gevolg van de gestegen kosten van onderhoudsprojecten en van voorbereidingskosten.

De lasten voor 'Overige voorzieningen' zijn gedaald met M€ 1,8. Dit als gevolg van een vrijval van het resterende saldo voor een voorziening voor vervanging van de sprinklerinstallatie van M€ 0,7 en een dotatie aan de asbestvoorziening in het voorgaande jaar.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2023	2022
4.4.1 <i>Administratie- en beheerslasten</i>		
4.4.1.1 Bureaukosten	10,7	11,0
4.4.1.2 Accountantskosten	0,4	0,5
Totaal administratie- en beheerslasten	11,1	11,5
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	22,9	19,6
4.4.3 Mutatie overige voorzieningen	-0,1	-0,1
4.4.4 <i>Overige lasten</i>		
4.4.4.1 Subsidies	17,6	16,4
4.4.4.2 Reis- en verblijfskosten	11,9	8,8
4.4.4.3 Telefoon-, porti- en vrachtkosten	3,2	2,2
4.4.4.4 Collectievorming	8,7	9,9
4.4.4.5 Hulpmiddelen/grondstoffen	14,0	12,5
4.4.4.6 Publiciteit en voorlichting	3,9	3,9
4.4.4.7 Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	0,6	1,2
4.4.4.8 Werkzaamheden door derden	34,1	33,6
4.4.4.9 Representatie	5,4	3,7
4.4.4.10 Catering	3,0	2,4
4.4.4.11 Advieskosten	4,3	4,5
4.4.4.12 Diversen	13,7	12,6
Totaal overige lasten	120,4	111,7
Totaal	154,3	142,7

De overige lasten zijn ten opzichte van 2022 met M€ 11,6 toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de reis- en verblijfskosten met M€ 3,1, als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten en door een stijging in de kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen met M€ 3,3.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2023	2022
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	1,1	1,9
Zwaartekracht ICI	2,9	3,1
Zwaartekracht OSC	2,5	1,6
Hogeschool der Kunsten	0,9	0,8
Verstrekke beurzen en bijdragen	3,4	3,4
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	6,5	5,3
Totaal subsidies	17,6	16,4

Deze overige subsidies betreffen voornamelijk bijdragen aan andere kennisinstellingen voor deelname in gezamenlijk onderzoek en gebruik van faciliteiten.

De post 'Diversen' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2023	2022
Kostprijs omzet UFB	1,1	1,2
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,6	0,5
Kostprijs verkopen ISSC	3,5	3,8
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	8,3	7,0
Totaal diversen	13,7	12,6

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2023	2022
5.1.1 Rentebaten	11,2	1,7
5.1.2 Waardeverandering deelnemingen LUMC	0,9	0,4
5.1.3 Af: rentelasten	2,0	2,0
Totaal financiële baten en lasten	10,1	0,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2022 gestegen met M€ 10,0. De rentebaten zijn gestegen met M€ 9,5. Dit is het gevolg van een stijgend saldo liquide middelen en de sterk gestegen rente op deze bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2023	2022
Onderzoek jaarrekening	343,0	340,5
Andere controleopdrachten	169,8	153,5
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controlediensten	20,7	0,0
Totaal	533,5	494,0

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.

Enkelvoudige Jaarrekening

Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	478,4	404,4
1.2	Financiële vaste activa	48,2	44,5
	Totaal vaste activa	526,6	448,9
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,1	1,4
1.4	Vorderingen	69,0	55,3
1.5	Liquide middelen	341,5	258,0
	Totaal vlottende activa	411,6	314,7
	Totaal activa	938,2	763,6
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	265,7	256,9
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	40,3	33,0
2.3	Langlopende schulden	245,2	166,5
2.4	Kortlopende schulden	387,0	307,2
	Totaal vreemd vermogen	672,5	506,7
	Totaal passiva	938,2	763,6

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2023	Begroting 2023	2022
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	523,6	491,7	498,3
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,2	0,0	0,4
3.3	Collegegelden	91,0	87,2	66,0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	117,8	107,1	111,8
3.5	Overige baten	39,8	39,8	33,4
	Totaal baten	772,4	725,8	709,9
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	502,6	488,4	445,3
4.2	Afschrijvingen	32,9	33,0	33,0
4.3	Huisvestingslasten	47,9	52,7	40,9
4.4	Overige lasten	192,5	173,2	173,7
	Totaal lasten	775,9	747,4	692,9
	Saldo baten en lasten	-3,5	-21,6	17,0
5.1	Financiële baten en lasten	9,1	-1,1	-0,1
	Resultaat voor belasting	5,6	-22,7	16,9
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	3,2	1,0	1,2
	Nettoresultaat	8,8	-21,7	18,1

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2023	2022
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	-3,5	17,0
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	32,9	33,0
Mutaties voorzieningen	7,3	1,0
Vrijval erfpacht	-1,5	-1,4
Subtotaal	38,7	32,6
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,3	-0,4
Vorderingen	-13,7	-11,0
Kortlopende schulden	81,7	34,7
Subtotaal	68,3	23,3
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	103,5	72,9
Ontvangen interest	10,8	1,5
Betaalde interest	-1,7	-1,6
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	112,6	72,8
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-110,6	-106,0
Desinvesterings materiële vaste activa	1,7	0,0
(Des)investerings in deelnemingen	0,0	0,0
Mutaties leningen	-0,4	1,1
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten	-109,3	-104,9
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Nieuw opgenomen leningen	80,2	75,2
Aflossing langlopende schulden	0,0	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	80,2	75,2
Mutatie liquide middelen	83,5	43,1
Beginstand liquide middelen	258,0	214,9
Mutatie liquide middelen	83,5	43,1
Eindstand liquide middelen	341,5	258,0

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Grondslagen enkelvoudige jaarrekening

Zie de grondslagen opgenomen bij de geconsolideerde jaarrekening. In de enkelvoudige jaarrekening zijn de faculteiten en expertisecentra opgenomen, exclusief de Faculteit Geneeskunde. Met het LUMC is een overeenkomst gesloten, op grond waarvan jaarlijks een subsidie wordt toegekend aan het LUMC voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Deze subsidie is verantwoord onder de overige lasten.

Toelichting op de enkelvoudige balans

1.1 Materiële vaste activa

(bedragen in M€)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	Totaal
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	
Stand per 1 januari 2023					
Aanschafprijs t/m 2022	648,9	174,8	119,8	26,6	970,1
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	415,1	145,7	0,0	4,9	565,7
Boekwaarde per 1 januari 2023	233,8	29,0	119,8	21,7	404,4
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	140,7	20,4	-53,7	3,2	110,6
Desinvesterings aanschafwaarde	4,3	8,9	0,0	1,7	14,9
Netto-afschrijving	16,4	4,7	0,0	0,5	21,6
Saldo	120,0	6,8	-53,7	1,0	74,0
Stand per 31 december 2023					
Aanschafprijs t/m 2023	785,3	186,3	66,1	28,0	1.065,7
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	431,5	150,5	0,0	5,3	587,3
Boekwaarde per 31 december 2023	353,8	35,8	66,1	22,7	478,4

In onderstaande tabel wordt de berekening van de netto-afschrijving weergegeven.

(bedragen in M€)	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Gebouwen in uitvoering	Vastgoed-ontwikkeling	Totaal afschrijving
Afschrijvingen	18,5	13,6	0,0	0,5	32,6
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	2,1	8,9	0,0	0,0	11,0
Netto-afschrijving	16,4	4,7	0,0	0,5	21,6

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2023 is een bedrag van M€ 89,0 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 36,5 besteed aan de ontwikkeling van het Gorlaeusgebouw Fase 2, M€ 20,3 aan Cluster Zuid (Faculteit Geesteswetenschappen), M€ 7,6 aan de Parkeergarage Westerdijk, M€ 5,6 aan de renovatie van het Collegezalengebouw, M€ 3,6 aan de SSH Labs in het gebouw en M€ 2,6 aan de uitbreiding van het Snellius Datacenter.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 393,6 (prijsspeil 2022), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.884,9 (ultimo 2023).

Inventaris en apparatuur

In 2023 is voor M€ 20,4 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 9,3), investeringen in computer- en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 8,9), door UFB (ongeveer M€ 0,4) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,1).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2023 is M€ 3,2 geïnvesteerd in de ontwikkeling van terreinen voor toekomstige uitgiften. Deze kosten worden geactiveerd en worden na uitgifte van de percelen gedurende de looptijd van de erfpacht afgeschreven. De ontvangen erfpachten worden verantwoord onder de langlopende schulden en vallen, eveneens gedurende de looptijd van een erfpachtcontract, vrij ten gunste van het resultaat.

Bijzondere collecties

De Universiteit Leiden is in het bezit van omvangrijke bijzondere collecties. Deze academische erfgoedcollecties zijn vanaf de oprichting van de universiteit verworven en worden jaarlijks aangevuld met nieuwe aankopen en geschenken. De universiteit beheert bovendien een aantal belangrijke bruikleencollecties, waaronder de collectie van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.

De bijzondere collecties kunnen worden onderverdeeld in een aantal domeinen: Westerse handschriften & archieven, oude drukken, prenten, tekeningen & iconografie, foto's & fotografica, kaarten & atlanten en Oosterse & Aziatische collecties.

1.2 Financiële vaste activa

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2022	Mutaties 2023			Stand 31-12-2023
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	26,0	0,0	0,0	3,2	29,2
	Totaal deelnemingen	26,0	0,0	0,0	3,2	29,2
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	Stichting Biopartner	0,7	0,0	0,7	0,0	0,0
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Universitair Sportcentrum Leiden	2,4	2,0	1,4	0,0	3,0
	Totaal leningen aan verbonden partijen	3,9	2,0	2,1	0,0	3,8
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	10,5	0,9	0,0	0,0	11,4
	Overige	4,1	0,0	0,3	0,0	3,8
	Totaal overige leningen u/g	14,6	0,9	0,3	0,0	15,2
	Totaal financiële vaste activa	44,5	2,9	2,4	3,2	48,2

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is met M€ 3,2 toegenomen. Dit bestaat uit een positief resultaat van M€ 3,4 over 2023 en een correctie op het resultaat van 2022 van M€ 0,2 negatief. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers over 2023 van LEH BV verwerkt.

Leningen aan verbonden partijen

Aan de Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling (SLIB) is een lening verstrekt voor het realiseren van glasvezelverbindingen waarop jaarlijks conform schema wordt afgelost. Eind 2023 staat hiervan nog M€ 0,04 open. De universiteit heeft in 2013 een lening verstrekt van M€ 0,7 aan de Stichting Biopartner ter financiering van de afkoopsom voor de erfpacht. Deze lening is in 2023 volledig afgelost. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Leiden Bio Science Park Foundation voor de realisatie van de Bio Tech Training Facility. In 2021 is een lening van M€ 30,0 verstrekt aan de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden voor de bouw van een nieuw sportcentrum. Eind 2023 is hiervan M€ 3,0 opgenomen door de stichting.

Overige leningen u/g

De overige leningen bestaan uit:

- Twee leningen verstrekt aan Green College Court BV in verband met de afgesloten overeenkomst betreffende de huur van de huisvesting op het Anna van Buurenplein in Den Haag. De leningen lopen in twintig jaar op naar M€ 20,0. In 2023 is de lening verhoogd met M€ 0,4, en met M€ 0,5 rente, waardoor de lening ultimo 2023 is opgelopen tot M€ 11,4. Aan het einde van de huurperiode van twintig jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2023 M€ 3,8 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (twintig jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij. In 2023 bedroeg de vrijval M€ 0,3.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in belang van onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en deze vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling beleggen en belenen.

Verbonden partijen (zie tabel op de volgende pagina)

Het cijfer in de kolom 'Code activiteit' van de hierna genoemde meerderheidsdeelnemingen en verbonden partijen heeft betrekking op:

- 1 = Contractonderwijs
- 2 = Contractonderzoek
- 3 = Onroerende zaken
- 4 = Overig

Meerderheidsdeelneming (BV)

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2023	Exploitatie saldo 2023	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemeperscentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	29,2	3,5	Nee	Ja	100%
				29,2	3,5			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2023	Exploitatie saldo 2023	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelname percentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,1	-0,1	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,2	0,1	Nee	Ja	100%
Cantoni Therapeutics BV	BV	Leiden	2	0,0	-0,3	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	3,5	0,5	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	Ja	100%
LUXs Datascience BV	BV	Leiden	2	0,2	0,1	Nee	Ja	100%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	-0,1	Nee	Ja	100%
Totaal				7,6	0,2			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	vermogen 31-12-2023	Exploitatie saldo 2023	art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	-1,2	0,0	Nee	Ja
Stichting Scaliger Instituut	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Historische Commissie voor de Leidse universiteit	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting LUBEC	Stichting	Leiden	4	0,6	0,6	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,5	0,0	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Dr. C.J. Gorter	Stichting	Leiden	4	0,2	0,0	Nee	Nee
Stichting Internationaal Instituut Lucht- en Ruimterecht	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Europees Instituut	Stichting	Leiden	4	0,6	0,0	Nee	Nee
Stichting Prof. A.E.J. Modderman	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Havinga Fonds	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Stichting Vrienden van de Universitaire Bibliotheken Leiden	Stichting	Leiden	4	0,1	0,0	Nee	Nee
Roosevelt Institute for American Studies	Stichting	Leiden	4	0,4	0,1	Nee	Nee
Totaal				1,5	0,7		

Overige verbonden partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Aegis	Stichting	Leiden	4
Stichting Bachiene	Stichting	Leiden	4
Stichting Bibliotheek Thysiana	Stichting	Leiden	4
Stichting Biopartner Academisch Bedrijven Centrum	Stichting	Leiden	4
Stichting Universitaire Woonwijk Boerhaave	Stichting	Leiden	4
Stichting De Goeje	Stichting	Leiden	4
Stichting Daedalus	Stichting	Leiden	4
Stichting fin. nalatenschap FISKAAL	Stichting	Leiden	4
Stichting hDMT	Stichting	Leiden	4
Stichting Hulsewé-Wasniewski	Stichting	Leiden	4
Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation	Stichting	Leiden	4
Stichting Biotech Training Facility	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Bio Science Park	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden Congresstad	Stichting	Leiden	4
Stichting Leiden European City 2022	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Centrum voor Innovatie en ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Stichting	Leiden	4
Stichting Columbia Summer Program in American Law	Stichting	Leiden	4
Stichting Parkeerbeheer Albinusdreef 7	Stichting	Leiden	4
Stichting Professor Thorbecke	Stichting	Leiden	4
Stichting Stadspartners Leiden Stad van Ontdekkingen	Stichting	Leiden	4
Stichting ter bevordering van de Azië-studies in Nederland	Stichting	Leiden	4
Stichting Valk	Stichting	Leiden	4
Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde	Vereniging	Leiden	4
Vereniging van Eigenaren Rijnveste	Vereniging	Leiden	4
Stichting Medical Delta	Stichting	Delft	4
Coöperatie SURF	Stichting	Utrecht	4
Stichting SaNS	Stichting	Utrecht	4
Participatie Stichting Regionale Kennisontwikkeling	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	's-Gravenhage	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	's-Gravenhage	4
Universiteiten van Nederland	Vereniging	's-Gravenhage	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2023	2022
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,1	1,4
	Totaal voorraden	1,1	1,4

Onder de gebruiksgoederen vallen de voorraden aan laboratorium- en kantoorbenodigdheden evenals onderdelen voor computers die bij de verschillende eenheden van de Universiteit Leiden in het magazijn zijn opgenomen.

1.4 Vorderingen

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1.4.1	Debiteuren	17,9	10,6
1.4.2	Ministerie van OCW	0,0	0,0
1.4.3	Studenten/deelnemers/cursisten	1,9	2,2
1.4.4	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.4.1	Personeel	0,2	0,1
1.4.4.2	Omzetbelasting	5,5	2,1
1.4.4.3	Overige vorderingen	6,2	6,8
	Totaal overige vorderingen	11,9	9,0
1.4.5	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.5.1	Nog te factureren OHW	26,9	23,8*
1.4.5.2	Vooruitbetaalde kosten	10,4	9,8*
1.4.5.2	Verstreckte voorschotten	0,2	0,1
1.4.5.3	Overige overlopende activa	0,0	0,0
	Totaal overlopende activa	37,5	33,7
1.4.6	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,2	0,2
	Totaal vorderingen	69,0	55,3

* Voor vergelijkingsdoeleinden aangepast

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 13,7. De debiteuren zijn toegenomen met M€ 7,3. Dit omvat onder andere M€ 3,1 aan gefactureerde personele lasten aan Stichting LUBEC. Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door timingverschillen.

De vordering 'Omzetbelasting' bestaat voornamelijk uit de vordering op de Belastingdienst als gevolg van de herziening van de pro-rata-regeling over 2018 t/m 2023. Daarnaast bevat dit saldo de reeds van de Belastingdienst ontvangen omzetbelasting voor de eerste fase nieuwbouw Science Campus. Jaarlijks dient één tiende van dit bedrag verrekend te worden op basis van het gerealiseerde pro-rata-percentage voor de omzetbelasting. De omzetbelasting die op grond van deze systematiek de komende jaren verrekend gaat worden met de te vorderen omzetbelasting is opgenomen onder deze vordering.

De toename van nog te factureren OHW met M€ 3,1 betreft hoofdzakelijk vooruitbetaalde projectkosten. De looptijd van deze vorderingen is korter dan één jaar.

Onderstaand is het verloopoverzicht van de voorziening wegens oninbaarheid weergegeven.

(bedragen in M€)		2023	2022
1.4.6	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,2	0,3
	Onttrekking	0,0	0,1
	Dotaties	0,0	0,0
	Stand per 31-12	0,2	0,2

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
1.5.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.5.2	Banken	340,8	157,3
1.5.3	Deposito's	0,6	100,6
	Totaal liquide middelen	341,5	258,0

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2023 M€ 341,5; een toename van M€ 83,5 ten opzichte van ultimo 2022. De liquide middelen zijn geheel ter vrije beschikking van de universiteit.

De Universiteit Leiden heeft de liquide middelen ondergebracht bij het ministerie van Financiën in het kader van het schatkistbankieren. Hierbij is een rekening-courantovereenkomst afgesloten. De universiteit heeft op grond van deze overeenkomst een kredietfaciliteit van M€ 37,5.

In 2022 was een saldo van M€ 100 als twee deposito's met een looptijd korter dan één jaar uitgezet bij het ministerie van Financiën, deze zijn gedurende 2023 afgelopen en niet opnieuw als deposito uitgezet. De resterende deposito's van M€ 0,6 betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2022	Resultaat	Overige mutatie	Stand 31-12-2023
2.1.1.1	Algemene reserve	230,3	8,3	-0,2	238,4
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Vernieuwingsmiddelen	26,6	0,5	0,2	27,3
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	26,6	0,5	0,2	27,3
	Totaal eigen vermogen	256,9	8,8	0,0	265,7

Verschil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2022	Resultaat	Overige mutatie	Stand 31-12-2023
	Eigen vermogen	256,9	8,8	0,0	265,7
	Resultaat grondverkoop USC	-0,6	0,0	0,0	-0,6
	Eigen vermogen St. Universitair Sportcentrum	-0,1	0,0	0,0	-0,1
	Totaal groepsvermogen	256,2	8,8	0	265,0

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 8,8, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 265,7. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming, is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 8,1;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 0,7.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2022	Mutaties 2023			Stand 31-12- 2023	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	4,5	5,7	3,2	1,3	5,7	2,6	3,1
2.2.1.2	Voorziening WIA	3,6	5,1	0,9	0,4	7,4	1,3	6,1
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	1,9	0,8	0,5	0,0	2,2	0,2	2,0
2.2.1.4	Reorganisatievoorzieningen	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.1.5	Transitievergoedingen	2,6	1,3	1,0	0,0	2,9	1,0	1,9
2.2.1.6	Langdurig zieken	1,1	1,8	0,8	0,2	1,9	1,9	0,0
2.2.1.6	Vitaliteitspact	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,3	1,7
	Totaal personeelsvoorzieningen	13,8	16,7	6,5	1,9	22,1	7,3	14,8
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,4	0,0	0,0	0,1	0,3	0,3	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	16,6	0,3	1,5	0,0	15,4	4,7	10,7
2.2.3.2	Btw op licenties	1,0	0,3	0,0	0,0	1,3	1,3	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	1,2	0,0	0,0	0,0	1,2	0,6	0,6
	Totaal overige voorzieningen	18,8	0,6	1,5	0,0	17,9	6,6	11,3
	Totaal voorzieningen	33,0	17,3	8,0	2,0	40,3	10,5	29,8

De voorzieningen zijn met M€ 7,3 toegenomen tot een bedrag van M€ 40,3. Voor een nadere toelichting per post wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2022	Mutaties 2023		Stand 31-12- 2023	Reste- rende looptijd < 1 jaar	Reste- rende looptijd 1-5 jaar	Reste- rende looptijd > 5 jaar	Rente- percen- tage
			Aange- gane leningen	Aflos- singen/ vrijval					
2.3.1	Bank Nederlandse Gemeenten	30,0	0,0	0,0	30,0	0,0	0,0	30,0	4,805%
2.3.2	Ministerie van Financiën	75,0	75,0	0,0	150,0	7,5	30,0	112,5	0,150%
2.3.3	Erfpachten	61,5	5,2	1,5	65,2	1,5	5,9	57,8	
	Totaal langlopende schulden	166,5	80,2	1,5	245,2	9,0	35,9	200,3	

BNG heeft in 2007 M€ 30,0 financiering beschikbaar gesteld in de vorm van een vastrentende lening met een termijn van 25 jaar. De lening moet op 1 oktober 2032 geheel zijn terugbetaald. De BNG heeft het recht tot opheffing van de verstrekte financieringen en beschikbaar gestelde faciliteiten indien de solvabiliteitsratio in de enkelvoudige jaarrekening daalt beneden de signaleringsgrens van 20 procent. Ultimo 2023 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 28,3% (2022: 33,7%).

Op grond van de verwachte investeringen in vastgoed en de daaruit voortvloeiende liquiditeitsontwikkeling is er in 2021 een langlopende externe financiering aangetrokken bij het ministerie van Financiën voor een totaal van M€ 150. Dit betreft een vastrentende lening. Hiervan is in 2022 de eerste tranche van M€ 75 ontvangen, en in 2023 is de tweede tranche van M€ 75 ontvangen. De lening heeft een looptijd van 21 jaar. Er wordt vanaf 2024 jaarlijks M€ 7,5 afgelost, de lening moet op 2 januari 2043 volledig zijn terugbetaald. Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een viertal percelen tot een bedrag van M€ 199,5.

De Universiteit Leiden is eigenaar van diverse terreinen in Leiden en Oegstgeest, en zet zich actief in om hierop bedrijfsmatige activiteiten aan te trekken die de doelstelling van de universiteit en het LUMC ondersteunen. Percelen van deze terreinen worden uitgegeven in erfpacht of verkocht. De erfpachtovereenkomsten kennen een looptijd van vijftig jaar. Bij uitgifte ontvangt de universiteit een bedrag ineens. Gedurende de looptijd van de erfpacht valt een gedeelte van de erfpacht vrij ten gunste van het resultaat. In 2023 heeft een erfpachtuitgifte plaatsgevonden voor een bedrag van M€ 5,2 en is M€ 1,5 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2023	31-12-2022
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	135,8	116,5
2.4.2	Crediteuren	29,6	28,3
2.4.3	Vooruitontvangen subsidies OCW	56,1	34,0
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	16,3	14,6
2.4.4.2	Premies sociale verzekeringen	5,3	4,5
2.4.4.3	Vennootschapsbelasting	0,0	0,0
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	21,6	19,1
2.4.5	Schulden pensioenen	7,2	5,4
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruitontvangen collegegelden	42,3	38,7
2.4.6.2	Vooruitontvangen investeringssubsidies	0,2	0,3
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	35,0	30,9
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,0	0,1
2.4.6.5	Rente	0,6	0,4
2.4.6.6	Overige posten	58,6	33,5
	Totaal overlopende passiva	136,7	103,9
	Totaal kortlopende schulden	387,0	307,2

De kortlopende schulden zijn toegenomen met M€ 79,8. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' (onderhanden werk) is in 2023 met M€ 19,3 toegenomen, deze stijging is in lijn met de stijging van de baten 'Werk in opdracht van derden'.

Vooruitontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 22,1. Dit wordt veroorzaakt door ontvangen sectorplangelden en door ontvangen starters- en stimuleringsbeurzen. Deze ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De vooruitontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 3,6. Deze stijging is in lijn met de stijging van het collegegeldtarief.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW' en de post 'Nog te betalen omzetbelasting' hebben de kortlopende schulden nagenoeg geheel een looptijd korter dan één jaar. De vooruit gefactureerde en vooruitontvangen termijnen OHW betreffen de vooruitontvangen subsidies afkomstig van externe financiers. Afhankelijk van de mate van bevoorschotting door deze externe financiers kunnen deze schulden een looptijd hebben van langer dan één jaar. Door de aard van de subsidies is moeilijk te bepalen welk deel langer loopt dan één jaar.

De post 'Overige posten' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2023	2022
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	24,6	18,8
Vooruitontvangen LACDR	4,3	0,4
Vooruitontvangen LIC	9,3	0,7
Vooruitontvangen huur	3,5	1,5
Overige overlopende passiva	16,9	12,1
Totaal overige posten	58,6	33,5

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

Verschil met de geconsolideerde jaarrekening

Het verschil tussen de baten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening en die opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening betreft vooral de 'Baten werk in opdracht van derden' gerealiseerd bij het LUMC. Het verschil bij de 'Personele lasten' is voornamelijk te verklaren door de personeelslasten die gerelateerd zijn aan het LUMC. De overige lasten zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening, omdat de subsidie aan het LUMC voor de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten in de enkelvoudige jaarrekening onder de overige lasten wordt verantwoord, terwijl deze in de geconsolideerde jaarrekening wordt verantwoord onder de verschillende rubrieken binnen de lasten.

3.1 Rijksbijdrage

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	581,1	556,8	574,9
3.1.2 Niet-normatieve rijksbijdrage OCW	35,2	21,5	14,5
Totaal ontvangen rijksbijdragen OCW	616,3	578,3	589,4
3.1.3 Af: rijksbijdrage LUMC	92,7	86,6	91,1
Totaal rijksbijdragen OCW	523,6	491,7	498,3

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2023 M€ 523,6 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische werkplaatsfunctie van het LUMC. De groei van de rijksbijdrage is veroorzaakt door in 2023 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 30,3, onder aftrek van het op de balans gearpeneerde deel van niet-normatieve rijksbijdragen.

De niet-normatieve rijksbijdragen bestaan met name uit de besteding van de sectorplangelden, de ontvangen zwaarte-kraachtsubsidies en de starters- en stimuleringsbeurzen.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidie

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
3.2.1 Geormerkte subsidies OCW	0,2	0,0	0,4
3.2.2 Niet-geormerkte subsidies OCW	0,0	0,0	0,0
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	0,2	0,0	0,4

De geormerkte subsidies OCW dalen met M€ 0,2, als gevolg van het aflopen van diverse subsidieregelingen.

3.3 Collegegelden

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
3.3.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.3.1.1 Wettelijk collegegeld	62,6	59,9	41,5
3.3.1.2 Institutional fee	1,5	1,3	1,4
Totaal wettelijke collegegelden	64,1	61,2	42,9
3.3.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.3.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,6	2,3	2,0
3.3.2.2 Niet-EER*-bekostigde opleidingen	16,9	14,7	13,1
3.3.2.3 Niet-bekostigde opleidingen	7,4	9,0	8,0
Totaal instellingscollegegelden	26,9	26,0	23,1
Totaal collegegelden	91,0	87,2	66,0

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland

De collegegelden komen M€ 25,0 hoger uit dan in 2022. Oorzaak hiervan is gelegen in het aflopen van de regeling voor de halvering van het wettelijk collegegeld, die voor het collegejaar 2021-2022 gold

3.4 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
3.4.1 Contractonderwijs	9,9	8,8	9,1
3.4.2 <i>Contractonderzoek</i>			
3.4.2.1 Internationale organisaties*	40,5	29,1	32,8
3.4.2.2 Nationale overheden	8,7	14,1	14,5
3.4.2.3 NWO (incl. ZonMW)	34,3	31,8	31,4
3.4.2.4 KNAW	0,2	0,7	0,7
3.4.2.5 Overige non-profitorganisaties	19,0	17,8	18,3
3.4.2.6 Bedrijven	5,2	4,8	5,0
Totaal contractonderzoek	107,9	98,3	102,7
Totaal baten werk in opdracht van derden	117,8	107,1	111,8

* Waaronder de EU en de ERC (European Research Council)

Onder de post 'Baten werk in opdracht van derden' zijn de opbrengsten uit contractonderwijs en de tweede en derde geldstroom verantwoord. Deze baten laten een stijging zien van M€ 6,0 ten opzichte van 2022, vooral als gevolg van loon- en prijsbijstellingen.

3.5 Overige baten

(bedragen in M€)		2023	Begroting 2023	2022
3.5.1	Verhuur	7,5	5,0	6,0
3.5.2	Detachering personeel	2,4	3,3	2,6
3.5.3	Schenking en sponsoring	4,0	4,9	3,9
3.5.4	Overige	25,9	26,6	20,9
Totaal overige baten		39,8	39,8	33,4

De overige baten stijgen ten opzichte van 2022 met M€ 6,4. De baten verhuur zijn gestegen met M€ 1,5. Dit wordt deels verklaard door een verrekening met huurders van teveel betaalde servicekosten van M€ 0,6 in 2022. Verder wordt dit verklaard door een stijging van de parkeeropbrengsten en een indexering van de huurtarieven.

De post 'Overige' stijgt ten opzichte van 2022 met M€ 5,0. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de opbrengsten uit de verkoop van onroerend goed, als gevolg van een grondverkoop in 2023.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)		2023	2022
Opbrengst onroerend goed		6,0	1,5
Cateringopbrengsten		4,8	4,1
Lidmaatschaps- en entreegelden		5,9	4,6
Subsidies		2,4	4,2
Pro-rata-btw op indirecte kosten		5,2	3,4
Octrooien en licenties		0,9	0,9
Overige overige baten		0,7	2,1
Totaal overige baten		25,9	20,9

De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskaarten voor de toegang tot de Hortus botanicus.

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2023	Begroting 2023	2022
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	336,9	347,4	304,0
4.1.1.2	Sociale lasten	42,8	42,8	37,5
4.1.1.3	Pensioenpremies	46,9	53,9	47,2
Totaal lonen, salarissen en sociale lasten		426,6	444,1	388,7
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1	Personele voorzieningen	12,5	3,5	3,6
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	43,9	26,1	37,7
4.1.2.3	Overige personeelslasten	22,7	14,7	17,5
Totaal overige personele lasten		79,1	44,3	58,8
4.1.3	Af: uitkeringen	3,1	0,0	2,2
Totaal personele lasten		502,6	488,4	445,3

De personele lasten zijn in 2023 met M€ 57,3 toegenomen naar M€ 502,6. Dit wordt grotendeels verklaard door een cao-stijging in 2023 van 9 procent. Verder wordt dit verklaard door de stijging in de bezetting ten opzichte van 2022 met 256 fte (5,1%).

Bezetting ultimo 2023

(aantallen in fte)	31-12-2023	31-12-2022
Wetenschappelijk personeel	2.931	2.781
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.312	2.206
Totaal personeel	5.243	4.987

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Bezetting ultimo 2023, exclusief LUMC' in de geconsolideerde jaarrekening betreft de fte's werkzaam bij LEH BV en de 100%-deelnemingen. De bovenstaande bezetting is die van ultimo 2023 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 150 fte (5,4%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 106 fte (4,8%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
4.2.1 Gebouwen	18,8	18,6	18,8
4.2.2 Inventaris en apparatuur	13,6	13,4	13,7
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	1,0	0,5
Totaal afschrijvingen	32,9	33,0	33,0

De afschrijvingen zijn in 2023 met M€ 0,1 afgenomen ten opzichte van 2022.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
4.3.1 Huur	11,3	8,4	10,7
4.3.2 Verzekeringen	1,6	0,9	1,1
4.3.3 Onderhoud	12,9	8,7	10,5
4.3.4 Energie en water	8,7	17,1	7,1
4.3.5 Schoonmaakkosten	7,7	5,5	6,6
4.3.6 Heffingen	4,5	4,6	3,5
4.3.7 Overige voorzieningen	-0,6	0,0	1,2
4.3.9 Overige huisvestingslasten	1,8	7,5	0,2
Totaal huisvestingslasten	47,9	52,7	40,9

De huisvestingslasten komen M€ 7,0 hoger uit dan 2022. De onderhoudslasten zijn gestegen met M€ 2,4 als gevolg van de gestegen kosten van onderhoudsprojecten en van voorbereidingskosten.

De lasten voor 'Overige voorzieningen' zijn gedaald met M€ 1,8. Dit als gevolg van een vrijval van het resterende saldo voor een voorziening voor vervanging van de sprinklerinstallatie van M€ 0,7 en een dotatie aan de asbestvoorziening in het voorgaande jaar.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2023	Begroting 2023	2022
4.4.1 <i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1 Beheerskosten	1,1	1,2	1,1
4.4.1.2 Accountantskosten	0,3	0,3	0,3
Totaal administratie- en beheerslasten	1,4	1,5	1,4
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	22,8	21,2	19,6
4.4.3 Voorzieningen	-0,1	-0,2	-0,2
4.4.4 <i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1 Subsidies	106,8	94,2	95,2
4.4.4.2 Collectievorming	8,8	6,7	9,8
4.4.4.3 Reis- en verblijfskosten	11,9	7,3	8,7
4.4.4.4 Hulpmiddelen/grondstoffen	7,9	7,4	6,8
4.4.4.5 Representatie	5,3	4,0	3,7
4.4.4.6 Publiciteit en voorlichting	3,9	4,2	3,9
4.4.4.7 Telefoon-, porti- en vrachtkosten	3,1	2,3	2,1
4.4.4.8 Catering	2,9	2,6	2,4
4.4.4.9 Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	0,6	1,3	1,2
4.4.4.10 Werkzaamheden door derden	0,4	1,9	1,7
4.4.4.11 Advieskosten	4,7	5,4	5,0
4.4.4.12 Diversen	12,1	13,4	12,4
Totaal overige lasten	168,4	150,7	152,9
Totaal	192,5	173,2	173,7

De overige lasten zijn ten opzichte van 2022 met M€ 18,8 toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de verstrekte subsidies met M€ 11,6. Dit voornamelijk als gevolg van een indexatie van de verstrekte subsidie aan het LUMC. De reis- en verblijfskosten zijn gestegen met M€ 3,2, als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2023	2022
LUMC	89,2	76,8
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	1,1	1,9
Zwaartekracht ICI	2,9	3,1
Zwaartekracht OSC	2,5	1,6
Hogeschool der Kunsten	0,9	0,8
Verstreckte beurzen en bijdragen	3,4	3,4
Overige subsidies	6,5	7,3
Totaal subsidies	106,8	95,2

Deze overige subsidies betreffen voornamelijk bijdragen aan andere kennisinstellingen voor deelname in gezamenlijk onderzoek en gebruik van faciliteiten.

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)		2023	Begroting 2023	2022
5.1	Rentebaten	10,8	0,6	1,5
5.2	Af: rentelasten	1,7	1,7	1,6
Totaal financiële baten en lasten		9,1	-1,1	-0,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2022 gestegen met M€ 9,2. De rentebaten zijn gestegen met M€ 9,3. Dit is het gevolg van een stijgend saldo liquide middelen en de sterk gestegen rente op deze bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)		2023	2022
Onderzoek jaarrekening		212,5	266,4
Andere controleopdrachten		169,8	153,5
Fiscale adviezen		0,0	0,0
Andere niet-controlediensten		20,7	0,0
Totaal		403,0	419,9

Dit overzicht betreft de in rekening gebrachte honoraria door de externe accountant gedurende het betreffende boekjaar.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit hebben ultimo 2023.

College van Bestuur

Prof.mr. Annetje Ottow, voorzitter
Prof.dr.ir. Hester Bijl, rector magnificus
Drs. Martijn Ridderbos, vicevoorzitter

Raad van Toezicht

Drs. A.F. van der Touw, voorzitter
Drs. L. Govaerts, lid
Prof.dr. E.W. Meijer, lid
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar, lid
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC, lid

Leiden, 31 mei 2024

Voorstel tot resultaatbestemming 2023

Het boekjaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van M€ 8,8, waardoor het eigen vermogen toeneemt naar M€ 265,0. Ingevolge artikel 2.9 lid 4 van de WHW wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves van de instelling. Het eigen vermogen ultimo verslagjaar, inclusief resultaatbestemming, is als volgt opgebouwd:

- De algemene reserve, waarin de reserves van het College van Bestuur en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 8,1;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2023 per saldo toegenomen met M€ 0,7.

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Universiteit Leiden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Universiteit Leiden per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Universiteit Leiden (of hierna 'de universiteit') te Leiden (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Universiteit Leiden 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 hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet-naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit

1. Materialiteit getrouwheid van EUR 16,0 miljoen
2. Materialiteit financiële rechtmatigheid van EUR 16,0 miljoen
3. 3% van de totale publieke middelen (financiële rechtmatigheid) of 2% van de totale baten (getrouwheid), waarbij gekozen is voor de laagste materialiteit

Groepscontrole

- Audit dekkingsgraad van 96% van de totale activa
- Audit dekkingsgraad van 97% van de totale baten

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR en Continuïteit

- Frauderisico's: het veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak ten aanzien van risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met niet-naleven van wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR geïdentificeerd.
- Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd.

Kernpunt

- Werk in opdracht van derden (projecten)

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 16,0 miljoen (2022: EUR 15,0 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de laagste van de materi-

aliteit voor getrouwheid (2% van de totale baten) en financiële rechtmatigheid (zie hierna).

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 16,0 miljoen. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij hebben daarnaast een lagere materialiteit gehanteerd voor de in de jaarrekening opgenomen WNT-verantwoording op basis van de in het Controleprotocol WNT 2023 opgenomen materialiteitsgrenzen.

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 hebben met de Raad van Toezicht afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,64 miljoen rapporteren aan hen, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn of waarvoor lagere rapporteringsgrenzen gelden.

Reikwijdte van de groepscontrole

Universiteit Leiden staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Universiteit Leiden.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen, dit betreffen bijvoorbeeld groepsonderdelen met complexe activiteiten of groeps-onderdelen die gezien de omvang van de baten of balanstotaal significant zijn. Universiteit Leiden (enkelvoudig) is gezien de omvang een significant onderdeel en daar hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht bij het Leids Universitair Medisch Centrum. Conform Richtlijn 660.506 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, alsmede de baten en lasten van de O&O satellietorganisatie van de medische centra integraal in de geconsolideerde jaarrekening van Universiteit Leiden verwerkt. Voor de werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten

uit de O&O-activiteiten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de werkzaamheden van de accountant van het Leids Universitair Medisch Centrum.

Om van de werkzaamheden van deze accountant gebruik te maken, hebben wij de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- wij hebben groepsinstructies opgesteld en uitgebracht;
- wij hebben diverse overleggen met de accountant van het Leids Universitair Medisch Centrum gehad;
- wij hebben de rapportage geëvalueerd; en
- wij hebben een dossier review uitgevoerd.

Voor de groepsonderdelen die niet in scope waren, hebben wij cijferanalyses uitgevoerd om te bevestigen dat onze scoping gedurende de controle passend bleef. Door bovengenoemde werkzaamheden bij Universiteit Leiden (enkelvoudig) en de Faculteit Geneeskunde van het Leids Universitair Medisch Centrum, 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 kunnen geven over de jaarrekening.

De audit dekkingsgraad zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

- Totaal activa: 96% controle volledige jaarcijfers
- Totaal baten: 97% controle volledige jaarcijfers

Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Audit van Universiteit Leiden

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Audit van Universiteit Leiden (hierna 'afdeling Audit'). Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen, hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van afdeling Audit. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en de objectiviteit van afdeling Audit geëvalueerd. Verder hebben wij de geplande werkzaamheden van afdeling Audit evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden met het hoofd van afdeling Audit besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van afdeling Audit en het herhalen van hun werkzaamheden vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door afdeling Audit toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

Controleaanpak ten aanzien van risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 6 van het bestuursverslag beschrijft het College van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de Raad van Toezicht deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de universiteit en de omgeving, en van het risicomanagement van de universiteit met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling en de procedures van de universiteit om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en bij andere relevante afdelingen, zoals afdeling Audit en Juridische Zaken en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- Europese aanbestedingswetgeving.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet significant gezien de beperkte gelegenheid en het ontbreken van druk en rationalisatie voor frauduleuze opbrengstverantwoording in combinatie met de aard van de opbrengststromen.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door

middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.

Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico en significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar de broninformatie. Onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving hebben niet geleid tot een kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het College van Bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het College van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het College van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste 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.

Werk in opdracht van derden

Omschrijving

Universiteit Leiden heeft over 2023 EUR 244,4 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is per 31 december 2023 sprake van EUR 108,4 miljoen aan onderhanden projecten (EUR 27,4 miljoen nog te factureren en EUR 135,8 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 Universiteit Leiden. Dientengevolge hebben wij de juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen die de juistheid van de verantwoorde baten uit het werk in opdracht van derden dienen te waarborgen geëvalueerd.

- Wij hebben een cijferbeoordeling verricht ten aanzien van de ontwikkelingen in de projecten (balansposities en baten) en significante onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering.
- Voorts hebben wij een statische steekproef uitgevoerd op de projectbaten en -lasten gericht op het vaststellen dat de verantwoorde baten in overeenstemming zijn met de subsidiebeschikking en de verantwoorde lasten in overeenstemming zijn met onderliggende documentatie en subsidiabel zijn.
- Tevens hebben wij werkzaamheden verricht om vast te stellen dat projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist zijn gepresenteerd.

Onze observatie

Wij hebben vastgesteld dat de baten uit het werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten, alsmede de toelichting in overeenstemming zijn met de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsre-

geling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in

overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

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 fouten of fraude. Daarbij is het College van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Toezicht, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet-naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de universiteit in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de universiteit 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 universiteit haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de universiteit.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een universiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze ongedeelde verantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van voldoende geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de onderdelen of activiteiten binnen de groep. In dat kader zijn wij ook verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole.

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 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.

Den Haag, 4 juni 2024

KPMG Accountants N.V.

F. Smit RA

Deel IV

Bijlagen

Faculteiten en onderzoeksinstituten

Archeologie

Archeologie (de faculteit onderscheidt geen onderzoeksinstituten, maar departementen)

Geesteswetenschappen

- Academie der Kunsten (Leiden University Academy of Creative and Performing Arts, ACPA)
- Instituut voor Geschiedenis (Leiden University Institute for History, LUIH)
- Instituut voor Wijsbegeerte (Leiden University Institute for Philosophy, LUIP)
- Leiden University Centre for the Arts in Society (LUCAS)
- Leiden University Centre for Linguistics (LUCL)
- Leiden Institute for Area Studies (LIAS)
- Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR)

Governance and Global Affairs (gevestigd in Den Haag)

- Instituut Bestuurskunde (BSK)
- Institute of Security and Global Affairs (ISGA)
- Leiden University College The Hague (LUCTH)

Rechtsgeleerdheid

- Instituut voor Fiscale en Economische vakken (Leiden Institute of Tax Law and Economics)
- Instituut voor Metajuridica (Leiden Institute for the Interdisciplinary Study of the Law)
- Instituut voor Privaatrecht (Leiden Institute of Private Law)
- Instituut voor Publiekrecht (Leiden Institute of Public Law)
- Instituut voor Strafrecht en Criminologie (Leiden Institute of Criminal Law and Criminology)

Sociale Wetenschappen

- Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies (Centre for Science and Technology Studies)
- Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelings-sociologie (Cultural Anthropology and Development Sociology)
- Instituut Pedagogische Wetenschappen (Education and Child Studies)
- Instituut Politieke Wetenschap (Political Science)
- Instituut Psychologie (Institute of Psychology)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden (CML)
- Instituut Biologie Leiden (IBL)

- Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR)
- Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS)
- Leids Instituut voor Chemisch onderzoek (LIC)
- Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde (LION)
- Mathematisch instituut (MI)
- Sterrewacht Leiden

Interfacultaire instituten

- Interfacultair Centrum voor Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)
- Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL)
- Honours Academy (HA)
- International Institute for Asian Studies (IIAS)

Geneeskunde/LUMC

Het onderzoek van de Faculteit Geneeskunde/LUMC heeft door de sterke verwevenheid met de klinische zorg, een specifiek eigen karakter en een andere organisatie. De faculteit telt circa zeventig onderzoeksprogramma's die zijn gekoppeld aan de klinische afdelingen, vaak meerdere per afdeling. De faculteit heeft een aantal profileringsgebieden vastgesteld:

Maatschappelijke profilering

- Oncologie
- Regeneratieve geneeskunde
- Population Health

Wetenschappelijke profilering

- Academic Pharma
- Cancer
- Cardio-Vascular
- Immunity
- Infection
- Lifecourse
- Medical Genomics
- Neuroscience
- Prevention & Lifestyle
- Regenerative Medicine of Tissues and Organs

Opleidingenaanbod (op 31 december 2023)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Geesteswetenschappen

- BA African Studies
- BA Chinastudies
- BA Duitse taal en cultuur
- BA English Language and Culture
- BA Film- en literatuurwetenschap
- BA Filosofie
- BA Franse taal en cultuur
- BA Geschiedenis
- BA Griekse en Latijnse taal en cultuur
- BA International Studies
- BA Italiaanse taal en cultuur
- BA Japan-studies
- BA Korea-studies
- BA Kunstgeschiedenis
- BA Latijns-Amerika-studies
- BA Midden-Oosten-studies
- BA Nederlandkunde/Dutch studies
- BA Nederlandse taal en cultuur
- BA Oude Nabije Oosten-studies
- BA Religiewetenschappen
- BA Russische studies
- BA South and South East Asian Studies
- BA Taalwetenschap
- BA Urban Studies

Geneeskunde/LUMC

- BSc Biomedische wetenschappen
- BSc Geneeskunde
- BSc Klinische technologie (joint degree)

Governance & Global Affairs, Den Haag

- BA/BSc Liberal Arts and Sciences: Global Challenges (Leiden University College The Hague)
- BSc Bestuurskunde
- BSc Security Studies

Rechtsgeleerdheid

- BSc Criminologie
- LL.B Fiscaal recht
- LL.B Notarieel recht
- LL.B Rechtsgeleerdheid

Sociale Wetenschappen

- BSc Cultural Anthropology and Development Sociology
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie
- BSc Psychologie

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- BSc Bio-Farmaceutische Wetenschappen
- BSc Biologie
- BSc Data Science and Artificial Intelligence
- BSc Informatica
- BSc Life Science and Technology (joint degree)
- BSc Molecular Science and Technology (joint degree)
- BSc Natuurkunde
- BSc Sterrenkunde
- BSc Wiskunde

Masteropleidingen

Archeologie

- MA/MSc Archaeology
- MA/MSc Archaeology (research)

Geesteswetenschappen

- MA African Studies
- MA African Studies (research)
- MA Arts and Culture (research)
- MA Arts, Literature and Media (research)
- MA Asian Studies (60 ECTS)
- MA Asian Studies (120 ECTS)
- MA Asian Studies (research)
- MA Classics and Ancient Civilizations
- MA Classics and Ancient Civilizations (research)
- MA Dutch Studies
- MA European Politics and Society: Vaclav Havel Joint Master Programme (joint degree)
- MA History
- MA History (research)
- MA International Relations
- MA Latin American Studies
- MA Latin American Studies (research)
- MA Linguistics
- MA Linguistics (research)
- MA Literary Studies
- MA Media Studies
- MA Middle Eastern Studies
- MA Middle Eastern Studies (research)
- MA North American Studies

- MA Philosophy (60 ECTS)
- MA Philosophy (120 ECTS)
- MA Religious Studies
- MA Russian and Eurasian Studies

Geneeskunde/LUMC

- MSc Biomedical Science
- MSc Farmacie
- MSc Geneeskunde
- MSc Population Health Management
- MSc Technical Medicine
- MSc Transfusion Medicine and Cellular and Tissue Therapies
- MSc Vitality and Ageing

Governance and Global Affairs, Den Haag

- MSc Crisis and Security Management
- MSc Cyber Security
- MSc International Relations and Diplomacy
- MSc Management publieke sector
- MSc Public Administration

Rechtsgeleerdheid

- MSc Criminaliteit en rechtshandhaving
- LL.M. Fiscaal recht
- MSc Forensische criminologie
- LL.M. Jeugdrecht
- MSc Law and Society: Governance and Global Development
- LL.M. Notarieel recht
- LL.M. Rechtsgeleerdheid
- LL.M. Advanced Studies in Air and Space Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Business Law
- LL.M. Advanced Studies in European and International Human Rights Law
- LL.M. Advanced Studies in International Children's Rights
- LL.M. Advanced Studies in International Civil and Commercial Law
- LL.M. Advanced Studies in International Dispute Settlement and Arbitration
- LL.M. Advanced Studies in Law and Digital Technologies
- LL.M. Advanced Studies in Law and Finance
- LL.M. Advanced Studies in Public International Law

Sociale Wetenschappen

- MSc Cultural Anthropology and Development Sociology
- MSc Education and Child Studies
- MSc Education and Child Studies (research)
- MSc Educatieve Master Primair Onderwijs (joint degree)

- MSc Political Science
- MSc Psychology
- MSc Psychology (research)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- MSc Astronomy
- MSc Biology
- MSc Bio-Pharmaceutical Sciences
- MSc Chemistry
- MSc Computer Science
- MSc Governance of Sustainability
- MSc ICT in Business and the Public Sector
- MSc Industrial Ecology (joint degree)
- MSc Life Science and Technology
- MSc Mathematics
- MSc Media Technology
- MSc Physics
- MSc Quantum Information Science and Technology (joint degree)
- MSc Statistics and Data Science

ICLON-lerarenopleidingen

- EM Educatie in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- EM Educatie in de Taal- en Cultuurwetenschappen
- LM Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Bèta-wetenschappen
- LM Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Mens- en Maatschappijwetenschappen
- LM Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in de Taal- en cultuurwetenschappen

Governance

Raad van Toezicht 2023

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	2e termijn: 1 september 2020 t/m 31 augustus 2024
Leden	Prof.dr. E.W. Meijer	2e termijn: 1 januari 2021 t/m 31 december 2023
	Mr. R.G. de Lange-Tegelaar	1e termijn: 1 september 2021 t/m 31 oktober 2025
	Drs. L. Govaerts	1e termijn: 1 december 2021 t/m 30 november 2025
	Drs. K. Yildirim, EMBA, RC	1e termijn: 1 december 2022 t/m 30 november 2026

Nevenfuncties per 31 december 2023

Drs. A.F. van der Touw Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Voorzitter Raad van Commissarissen TenneT Holding NV ■ Voorzitter Raad van Commissarissen NIBA ■ Lid Bestuur Stichting GAK ■ Voorzitter Bestuur Nederlandse Bachvereniging (tot juni 2022) ■ Voorzitter Bestuur Fonds Slachtofferhulp ■ Extern lid Ondernemingskamer, Gerechtshof 's-Gravenhage ■ Lid Bestuur Deutsch-Niederländische Handelskammer ■ Lid Kuratorium Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek ■ Voorzitter Raad van Commissarissen Van Leeuwen Buizen ■ Voorzitter Raad van Toezicht Platform Talent voor Techniek ■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Defensie ■ Voorzitter van Adviesraad ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Prof.dr. E.W. Meijer Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: universiteitshoogleraar Moleculaire Wetenschappen en hoogleraar Organische Chemie, Technische Universiteit Eindhoven ■ Lid en Voorzitter Commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht, Universiteit Leiden ■ Visiting Professorial Fellow van de Universiteit van New South Wales, Sydney, Australië ■ Buitengewoon hoogleraar polymeerchemie Radboud Universiteit Nijmegen ■ Buitengewoon hoogleraar supramoleculaire chemie, University of California, Santa Barbara, Verenigde Staten ■ External scientific member of the Max Planck Institute for Polymer Research, Mainz, Duitsland ■ Lid van de Raad van Commissarissen SyMO-Chem BV ■ Directeur van Seimi-Holding, Waalre ■ Voorzitter Raad van Commissarissen SupraPolix BV ■ Associate Editor van het Journal of the American Chemical Society ■ Lid Raad van Toezicht Orkest Zuid ■ Voorzitter van de Strategic Advisory Board for the Research Field Information van de Helmholtz Stichting, Berlijn, Duitsland ■ Lid van de jury van de Körber European Science Prize van de Körber Stiftung Hamburg, Duitsland ■ Lid van International Academic Committee South China van het Advanced Institute for Soft Matter Science and Technology, South China University of Technology, Guangzhou, China ■ Consultant van Xeltis en Corbion ■ Lid van de Permanente Commissie Nederlandse Instituten (KNAW/NWO) ■ Covoorzitter van de Nationale Commissie Sectorplannen – NCSP (ministerie OCW) ■ Lid van het panel voor PE5 van de ERC ■ Lid van een wetenschappelijke commissie van de Villum Foundation, Kopenhagen, Denemarken ■ Lid van 20 à 30 (internationale) academies, adviesraden van faculteiten, instituten, redacties van tijdschriften en andere wetenschappelijk organisaties
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: President Rechtbank Den Haag (tot 1 januari 2022 Rotterdam) ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Lid Raad van Adviseurs Pro Demos ■ Lid Raad van Bestuur Internationaal Juridisch Instituut

Drs. L. Govaerts Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Managing Partner CNX Transaction Partners, an M&A and Corporate Finance advisory boutique, Amsterdam The Netherlands ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Non-Executive Director (Asian Development Bank Nominee) at Indonesia Infrastructure Finance (“IIF”), Jakarta Indonesia ■ Non-Executive Director (World Bank-IFC Nominee) at Tata Cleantech Capital Limited, Mumbai India ■ Non-Executive Director (Goodwell Investments Nominee) at Origen Fresh EPZ Limited, Nairobi Kenya.
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC Lid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: Directeur en uitvoerend bestuurder Shell Pensioenen ■ Lid Bestuur Pensioenfederatie ■ Lid Bestuur Stichting Pensioenregister ■ Lid Bestuur “Stichting for the Holding and Administration of Shares under the Royal Dutch Shell Employee Share Plans”.

Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2023

Voorzitter	P. Vincenten MA
Griffier	R.J.M. van Ette
Leden – personeel	Dr. V.M.J. de Gucht Drs. P.L.F. Klaassen W.J.T. de Zeeuw MPhil Dr. M. Dechesne M.A.N. van Haastrecht MSc Dr. J. Augusteijn Prof.dr. F.M. Spieksma
Leden – studenten	C.R.M. van Beek F. Spaargaren J.B. Knapp E.B.E. Kaya J.S. Bandringa V.M. van der Horst J.F. Calis E.L.R. Picavet

College van Bestuur

Voorzitter	Prof.mr. Annetje Ottow
Rector magnificus	Prof.dr.ir. Hester Bijl
Vicevoorzitter	Drs. Martijn Ridderbos RC

Nevenfuncties per 31 december 2023

Prof.mr. Annetje Ottow Voorzitter	<p><i>Bezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Commissaris DPG Media Nederland BV <p><i>Onbezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Lid Dagelijks Bestuur Stichting Leids Universiteits Fonds (LUF)■ Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden■ Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)■ Namens LEH afvaardiging in aandeelhoudersvergadering Innovation Quarter (IQ)■ Lid Bestuur Stichting Praesidium Libertatis I■ Voorzitter Bestuur Stichting Praesidium Libertatis II■ Lid Economic Board Zuid-Holland■ Lid Raad van Toezicht Medical Delta■ Directeur Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen■ Lid Koepelbestuur Nederlandse Wetenschappelijk Instituten in het Buitenland (NWIB)■ Lid Rectors' advisory group van de Coimbra Group■ Lid Visitatiecommissie Rijksmuseum in het kader van de Erfgoedwet (17-18 april 2023)■ Expert Rondetafel Mogelijkheden voor de inbedding van het toezicht op de advocatuur (voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid) (maart 2023 t/m juni 2023)
Prof.dr.ir. Hester Bijl Rector magnificus	<p><i>Bezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Commissaris Impuls Zeeland, de Zeeuwse Regionale Ontwikkelingsmaatschappij■ Lid Raad van Toezicht TNO <p><i>Onbezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)■ Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden■ Lid Bestuur Stichting Leiden Bio Science Park
Drs. Martijn Ridderbos RC Vicevoorzitter	<p><i>Bezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Eigenaar Knightwood BV (niet-actieve BV)■ Lid Auditcommissie Raad voor de Rechtspraak■ Lid Raad van Toezicht GGZ Delfland■ Lid Auditcommissie Politie <p><i>Onbezoldigd</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Bestuurder van enig aandeelhouder Libertatis Ergo Holding BV (LEH)■ Lid Raad van Toezicht van de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden■ Lid Bestuur Stichting SaNS-EC■ Lid ledenraad SURF■ Lid Raad van Toezicht Stichting BioPartner Academisch Bedrijven Centrum Leiden

Faculteitsbesturen per 1 september 2023

Archeologie

Decaan:	Prof.dr. J.C.A. Kolen (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
Leden:	Dr. A. Geurds, vicedecaan/portefeuillehouder onderwijs (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
	Dr. A.G. Henry, portefeuillehouder onderzoek (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
	J.L.J. Pronk MSc, bedrijfsvoering (22 maart 2022 t/m 31 maart 2026)
Student:	Imen el Idrissi (1 september 2023 t/m 31 augustus 2024)

Geesteswetenschappen

Decaan	Prof.dr. M.R. Rutgers (1 maart 2021 t/m 28 februari 2025)
Leden	Prof.dr. M.P.A. de Baar, vicedecaan Ma Msc (1 januari 2021 t/m 31 december 2024)
	Dr. L.J. Touwen, vicedecaan BA (1 januari 2020 t/m 31 december 2026)
	S. Goedhard MBA, portefeuillehouder bedrijfsvoering
Student	N. Verkerk (1 september 2023 t/m 31 augustus 2024)

Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. P.C.W. Hogendoorn (1 juni 2020 t/m 11 november 2023)
	Prof.dr. H.J. Guchelaar (a.i. vanaf 11 november 2023)
Leden	Prof.dr. D.H. Biesma q.q. (voorzitter Raad van Bestuur LUMC)
	Prof.dr. M.J. Schalijs
	Drs. J.A.M. de Vet MHA, lid a.i.
Student	M. Voogd (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023; formeel toehoorder)

Governance and Global Affairs

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
Leden	Prof.dr. C.L.J. Caminada, vicedecaan (1 september 2022 t/m 31 augustus 2026)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 t/m 31 september 2023)
Student	S. Burmeister (1 september 2023 t/m 31 augustus 2024)

Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.mr.dr.drs. W.S.R. Stoter (a.i. vanaf 1 juli 2023; benoemingstermijn 1 januari 2024 t/m 31 december 2027)
Leden	Prof.dr.mr. J.A.A. Adriaanse vicedecaan onderwijse (a.i. vanaf 1 juli 2023)
	Prof.dr. J.M. Ubink vicedecaan onderzoek (a.i. vanaf 1 juli 2023)
	Drs. G.J. Boshuizen portefeuillehouder bedrijfsvoering (vanaf 1 juli 2023)
Student	J. Külsen (1 september 2021 t/m 15 november 2023)
	H. Saberi (vanaf 15 november 2023)

Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. P.F. Wouters (1 januari 2019 t/m 31 december 2023)
Leden	Dr. K.B. van der Heijden, onderwijs (1 januari 2021 t/m 31 december 2023)
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA, bedrijfsvoering (1 januari 2019 t/m 31 augustus 2024)
Student	L. Boncz (1 september 2022 t/m 31 augustus 2024)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr. Jasper Knoester (1 januari 2022 t/m 31 december 2025)
Leden	Prof.dr. B. de Smit, vicedecaan onderwijs (1 mei 2021 t/m 31 december 2022)
	Drs. S. van der Pluijm, bedrijfsvoering (1 juni 2022 t/m 31 mei 2023)
Student	A. Bauer (1 september 2022 t/m 31 augustus 2023)
	N. Verwoord (1 september 2023 t/m 31 augustus 2024)

Wetenschappelijk directeuren van de instituten per 1 september 2022

Archeologie

Faculteit en instituut vallen samen

Geesteswetenschappen

Academy of Creative and Performing Arts	Prof.dr. E. Viskil
Instituut voor Geschiedenis	Prof.dr. J.F.J. Duindam
Instituut voor Wijsbegeerte	Prof.dr. D.L. Berger
Leiden University Centre for the Arts in Society	Prof.dr. S. Lammes
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. L.L. Cheng
Leiden Institute for Area Studies	Prof.dr. A.F. de Jong
Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR)	Prof.dr. L.P.H.M. Buskens

Governance and Global Affairs

Instituut Bestuurskunde	Prof.dr. B. Steunenberg
Institute Security and Global Affairs	Prof.dr. J.A. Koops
Leiden University College The Hague	Prof.dr. G.P. Scott-Smith

Rechtsgeleerdheid

Instituut voor Fiscale en Economische vakken	Prof.dr.J.I. van der Rest
Instituut voor Metajuridica	Prof.dr.mr. S. van der Hof
Instituut voor Privaatrecht	Prof.dr.mr. V. Mak
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr. Y.E. Schuurmans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.H. Crijns

Sociale Wetenschappen

Centre for Science and Technology Studies	Prof.dr. S. de Rijcke
Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. B.A. Barendregt
Instituut Pedagogische Wetenschappen	Prof.dr. L.R.A. Alink
Instituut Politieke Wetenschap	Dr. H. van den Heuvel (a.i. vanaf 1 september 2023)
Instituut Psychologie	Prof.dr. S. Rombouts (a.i. vanaf 1 juli 2023)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr.ing. M.G. Vijver
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. G.P. van Wezel
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. H. Irth
Leiden Institute of Advanced Computer Science	Prof.dr. M.M. Bonsangue
Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	Prof.dr.ir. S.J. van der Molen
Leids Instituut voor Chemisch onderzoek	Prof.dr. M. Ubbink
Mathematisch Instituut	Prof.dr.ir. G.L.A. Derks
Sterrewacht Leiden	Prof.dr. I.A.G. Snellen

Interfacultaire instituten

Onderwijsontwikkeling en Nascholing (ICLON)	Prof.dr.ir. F.J.J.M. Janssen
Afrika Studiecentrum Leiden (ASCL)	Prof.dr. M. Dekker
Honours Academy (HA)	Prof.dr. J. Gussekloo
International Institute for Asian Studies (IIAS)	Dr. P.M.F. Peycam

Bijlage D

Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews

Opleidingsaccreditaties, besluitvorming afgerond door de NVAO in 2023

Faculteit	Type	Opleiding	Eindoordeel
FGW	B	Urban Studies	Positief
	M	European Politics and Society	Positief onder voorwaarden
FSW	B	Politicologie	Positief
	M	Political Sciences	Positief

Midterm reviews opleidingen in 2023

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FA	Archeologie	Archaeology
FGW	African Studies	African Studies
	International Studies	Arts and Culture
	Japan-studies	Latin American Studies
	Korea-studies	Latin American Studies (research)
	Kunstgeschiedenis	Religious Studies
	Latijns-Amerika-studies	Russian and Eurasian Studies
	Religiestudies	
	Russische studies	
FWN	Informatica	Astronomy
	Natuurkunde	Computer Science
	Sterrenkunde	ICT in Business and Society
		Media Technology
		Physics
FR	Criminologie	Statistics and Data Science
		Forensische criminologie
		Criminologie en rechtshandhaving

Onderzoeksvisitaties 2023

In het verslagjaar vonden de onderstaande onderzoeksbeoordelingen plaats. Er werd gewerkt volgens het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027, hetgeen impliceert dat er geen cijfermatige oordelen meer worden gegeven.

Faculteit Sociale Wetenschappen

- Departement Psychologie

Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Instituut voor Biologie (IBL)
- Leids Instituut voor Chemie (LIC)

Interfacultaire eenheid

- African Studies Centre Leiden (ASCL)

Subsidies, prijzen en onderscheidingen

Veel van onze medewerkers en studenten hebben het afgelopen jaar een prijs gewonnen dan wel een mooie subsidie binnengehaald. Of ze zijn vanwege hun kwaliteit benoemd in een academisch genootschap, of maatschappelijk geconsulteerd vanwege hun specifieke expertise. Allemaal redenen om hen op te nemen in onze Eregalerij 2023. Want we zijn trots op hen. In deze bijlage vindt u de belangrijkste prijzen, benoemingen en bijzondere prestaties van medewerkers en studenten. Een uitgebreider overzicht is te vinden in de Eregalerij 2023 op onze website.

Europese subsidies (EU)

Horizon Europe Grant

- Thomas Hankemeier – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Hans Slabbekoorn – Instituut Biologie Leiden

EIC Pathfinder Challenge

- Amanda Foks, Bram Slütter en Ilze Bot – Leiden Academic Centre for Drug Research

ERC Synergy Grant

- Cat4CanCenter, o.a. Alexander Kros – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

ERC Consolidator Grant

- Ellen de Bruijn – Instituut Psychologie
- Wei Chu – Faculteit Archeologie
- Vedran Dunjko – Leiden Institute for Advanced Computer Science
- Radhika Gupta – Institute of Cultural Anthropology and Development Sociology
- Gerbrand van der Heden van Noort – Geneeskunde/LUMC, Cel en Chemische Biologie
- Jacqueline Hodge – Sterrewacht Leiden
- Yamila Miguel – Sterrewacht Leiden
- Michaël Peyrot – Leiden Centre for Linguistics
- Alessandra Silvestri – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Anna Tummers – Centre for Arts in Society

ERC Starting Grant

- Adina Akbik – Politieke Wetenschap
- Martin Berger – Faculteit Archeologie
- Tomer Fishman – Centrum voor Milieuwetenschappen
- Simon Jochems – Geneeskunde/LUMC, Parasitologie

- Graig Klein – Institute of Security and Global Affairs
- Kamila Krakowska Rodrigues – Centre for the Arts in Society
- Thijs Porck – Centre for Arts in Society
- Carolien Stolte – Instituut voor Geschiedenis

Internationale prijzen

Frontiers Planet Prize

- Team o.l.v. Paul Behrens – Centrum voor Milieuwetenschappen

Landelijke subsidies en beurzen

Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur

- HdMT INFRA StemCells project
- LISA-NL consortium
- NL-ELT consortium
- SSHOC-NL consortium
- NL-BioImaging-AM consortium

NWO AI-onderzoek – ROBUST

- AI4MRI lab

NWO-KIC subsidie

- MicroHealth consortium o.l.v. Emilia Hannula – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Boosting Biocontrol with Biodiversity project o.l.v. Peter van Bodegom – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Increasing above- and belowground biodiversity in arable leek cultivation project o.l.v. Martijn Bezemer – Instituut Biologie Leiden

NWO Nationale Wetenschapsagenda (NWA) subsidies

- In search of trust-consortium
- COLLELO-project o.l.v. Paul van Trigt – Instituut voor Geschiedenis
- Building 4 Belonging-consortium

NWO Vici's

- Ellen de Bruijn – Instituut Psychologie
- Alexander Geurds – Faculteit Archeologie
- Mariska Kriek – Sterrewacht Leiden
- Hermelijn Smits – Geneeskunde/LUMC, Immunologie

NWO Vidi's

- Karwan Fatah-Black – Instituut voor Geschiedenis
- Emilia Hannula – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Anne-Laura van Harmelen – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Simon Jochems – Geneeskunde/LUMC, Parasitologie
- Jason Laffoon – Faculteit Archeologie
- Carolien Stolte – Instituut voor Geschiedenis
- Sjoert van Velzen – Sterrewacht Leiden
- Anne Wentink – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

NWO Veni's

- Rosanne Baars – Instituut voor Geschiedenis
- Ilona Dekkers – Geneeskunde/LUMC, Radiologie
- Gerlov van Engelenhoven – Centre for the Arts in Society
- Erin Faught – Instituut Biologie
- Nikki Ikani – Institute of Security and Global Affairs
- Bryant Jongkees – Instituut Psychologie
- Richard Karlsson Linnér – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Peter Koymans – Mathematisch Instituut
- Pavel Mancera Piña – Sterrewacht Leiden
- Prarthana Mohanraju – Geneeskunde/LUMC, Anatomie en Embryologie
- Katharina Natter – Instituut Politieke Wetenschap
- Patrick Outhwaite – Centre for the Arts in Society
- Bernardo Ribeiro de Almeida – Leiden University College
- Virginie Stévenin – Geneeskunde/LUMC, Cel en Chemische Biologie
- Lena Václavů – Geneeskunde/LUMC, Radiologie
- Ieke de Vries – Instituut voor Strafrecht & Criminologie

NWO Rubicons

- Remko Fermin (Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde) gaat naar de Universiteit van Cambridge in het Verenigd Koninkrijk.
- Ludwig Hoffmann (Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde) gaat naar Harvard University in de Verenigde Staten.

NWO Open Competitie

- Johanneke Caspers – Centre for Linguistics
- Rogier Creemers – Institute for Area Studies
- Jan van Dijkhuizen – Centre for the Arts in Society
- Lotte van Dillen – Instituut Psychologie
- Rens Tacoma – Instituut voor Geschiedenis
- Maartje van der Woude – Instituut voor Metajuridica

NWO NWA Wetenschapscommunicatie

- KlimaatCasino o.l.v. Joeri Reinders – Leiden University College
- Snaartjes o.l.v. Fleur Bouwer – Instituut Psychologie
- Flirten met de wetenschap o.l.v. Mariska Kret – Instituut Psychologie
- De kracht van wetenschapscommunicatie o.l.v. Anke Klein – Instituut Psychologie

NWO Open Science Fund

- OPENOPTICS o.l.v. Jan-Willem Beenakker – Geneeskunde/LUMC
- Enhancing FAIR data in Bioluminescence imaging through improving RSpace-IRODS integration o.l.v. Sylvia Le Dévédec – Leiden Academic Centre for Drug Research
- POST-Edu o.l.v. Leticia Rettore Micheli – Instituut Psychologie
- OPENBRAIN o.l.v. Wouter Weeda – Instituut Psychologie
- Copula-based virtual patient simulation as tool to enable community access to patient population characteristics without sharing patient-data o.l.v. Laura Zwep – Leiden Academic Centre for Drug Research

Landelijke wetenschapsprijzen

Ammodo Science Award for Fundamental Research

- Tazuko van Berkel – Centre for the Arts in Society

Huibregtsprijs 2023

- Andrew Webb, met Johnes Obungoloch (Mbarara University of Science & Technology, Oeganda) – Geneeskunde/LUMC, Radiologie

Irispenning

- Ionica Smeets – Instituut Biologie

KNAW Early Career Award

- Alisa van de Haar – Centre for the Arts in Society
- Marleen Kunneman – Geneeskunde/LUMC, Biomedical Data Sciences

NWO Communication Initiative Award

- De Grachtwacht – Instituut Biologie

Landelijke en universitaire onderwijsbeurzen en -prijzen

Comenius Senior Fellowbeurzen

- Max van Lent – Instituut voor Fiscale en Economische Vakken
- Karin Nijenhuis – African Studies Centre Leiden

Comenius Teaching Fellow-beurzen

- Markus Davidsen en Michaël van der Meer – Leiden University Institute for Area Studies en Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsonderzoek en Nascholing
- Lucie Zicha – Leiden University College The Hague

LUS Onderwijsprijs

- Paul Gobée – Geneeskunde/LUMC, Anatomie en Embryologie

Nationale Onderwijstalenten 2023

- Esther Faasen - ICLON

Bijzondere benoemingen

Nieuwe leden Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen

- Jan Willem Erisman – Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden
- Ignas Snellen – Sterrewacht Leiden

Nieuwe leden Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

- Jos Raaijmakers – Instituut Biologie Leiden
- Andrew Webb – Geneeskunde/LUMC, Radiologie

Nieuwe leden De Jonge Akademie

- Max van Duijn – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Vasiliki Kosta – Instituut voor Publiekrecht

Nieuwe Fellow Netherlands Academy of Engineering

- Catholijn Jonker – TU Delft en Leiden Institute of Advanced Computer Science

Medical Delta-hoogleraren

- Douwe Atsma (LUMC, TU Delft)
- John van den Dobbelaars (TU Delft, LUMC, Erasmus MC)
- Johan Frijns (LUMC, TU Delft)
- Annette van der Helm-Van Mil (LUMC, Erasmus MC)
- Coen Rasch (LUMC, TU Delft)
- Amir Zadpoor (TU Delft, LUMC)
- Sanne de Vries (De Haagse Hogeschool, LUMC)

Nieuwe leden Young Academy Leiden

- Janet Connor – Centre for Linguistics
- Nienke de Graeff – Geneeskunde/LUMC, Ethiek en Recht
- Julie Hall – Instituut Psychologie
- Milena Schönke – Geneeskunde/LUMC, Interne Geneeskunde
- Anne Urai – Instituut Psychologie

- Jochanan Veerbeek – Instituut Pedagogische Wetenschappen
- Sanne Willems – Instituut Psychologie

Nieuwe Teaching Fellows

- Hanne Cuyckens – Leiden University College
- Michiel Dam – ICLON
- Paul Gobée – Geneeskunde/LUMC, Anatomie en Embryologie
- Anja van der Voort – Pedagogische Wetenschappen
- Daan Weggemans – Institute of Security and Global Affairs

Studenten in de prijzen

- KHMW-afstudeerprijs gewonnen door Matthias Flór voor onderzoek naar supergeleidende qubits
- KNMP Studentenprijs 2023 gewonnen door Nicole ter Laak
- Uitgeverij Verloren/Johan de Witt-scriptieprijs gewonnen door Johan Visser
- J.C. Baak scriptieprijs 2023 gewonnen door Edmund Flett
- Speckmann prijzen gewonnen door Dorota Olšavská, Marthe Baalbergen, Rielly Puchalski, Rosa Graffé en Imogen Cooney

Universitaire erkenningen en eerbetoon van de Universiteit Leiden aan derden

- Op de dies natalis op 8 februari is een eredoctoraat uitgereikt aan de Duitse arabist Beatrice Gründler

Krijn Rietveld Memorial Innovation Award

- Anne Dirkson – Leiden Institute of Advanced Computer Science

Koninklijke onderscheidingen

In 2023 hebben een koninklijke onderscheiding ontvangen:
Frans Osinga, hoogleraar War Studies
Bob Wessels, Emeritus hoogleraar Internationaal Insolventierecht

Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren

De lijsten hieronder bevatten een overzicht van:

- Extern gefinancierde leerstoelen waarbij het onderscheid wordt aangegeven tussen bijzonder en gewoon*, respectievelijk tussen publiek en privaat, waarbij (Nederlands) 'publiek' is afgebakend als volgt:
 - ministeries (niet zijnde de eerste geldstroom van OCW), provincies en gemeenten;
 - uitvoeringsorganisaties (zoals UWV, Belastingdienst, Dienst Domeinen, Dienst justitiële Inrichtingen, Immigratie- en Naturalisatiedienst, Onderwijsinspectie, Rijkswaterstaat, Rijksdienst voor ondernemend Nederland, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen);
 - NWO, STW, ZonMW, KNAW en bijhorende instituten.
 - Niet: indirecte publieke financiering zoals onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen of TNO.
- Hoogleraren die ook aan andere universiteiten of kennisinstellingen verbonden zijn.

* Toelichting over het verschil tussen een gewoon hoogleraar en een bijzonder hoogleraar:
Een *gewoon hoogleraar* is door het College van Bestuur benoemd en heeft met de universiteit een arbeids- of een hoogleraarovereenkomst.
Een *bijzonder hoogleraar* wordt benoemd door een externe partij en heeft met de universiteit geen arbeidsovereenkomst. Op een bijzonder hoogleraar wordt toezicht gehouden door een curatorium waarin zowel de universiteit als de externe partij vertegenwoordigd is.

Extern gefinancierde leerstoelen

Archeologie

- Byvanckhoogleraar in Classical Archaeology, bekleed door C. Vout (World Archaeology), naast een aanstelling aan de University of Cambridge.
[gewoon / privaat]
- Delta-archeologie; de archeologie van Nederland, met bijzondere aandacht voor de paleogeografische ontwikkeling in relatie tot de bewoningsgeschiedenis, bijzondere leerstoel vanwege de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (vacature).
[bijzonder / publiek]

- Public Archaeology, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksmuseum van Oudheden, bekleed door L.W.S.W. Amkreutz (Archaeological Heritage Management).
[bijzonder / privaat]
- Underwater Archaeology and Maritime Heritage Management, bijzondere leerstoel vanwege de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, bekleed door M.R. Manders (Archaeological Heritage Management).
[bijzonder / publiek]

Geesteswetenschappen

- Art and Material Culture of Oceania, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen (vacature).
[bijzonder / privaat]
- Asian Art, gewone leerstoel, bekostigd door enkele stichtingen: Hulsewé Stichting, Ailion Foundation, Stichting ter bevordering China studies aan de Universiteit Leiden, Vereniging Vrienden der Aziatische Kunst (VVAK), bekleed door A.T. Gerritsen (Leiden Institute for Area Studies), die haar hoofdaanstelling heeft aan de University of Warwick, en is gedetacheerd naar Leiden.
[gewoon / privaat]
- Communicatieve AI, bijzondere leerstoel vanwege TNO, bekleed door S.A. Raaijmakers (Leiden University Centre for Linguistics) door TNO voor een dag in de week vrijgesteld voor het hoogleraarschap.
[bijzonder / privaat]
- Ethnolinguistic Vitality and Diversity in the world, bijzondere leerstoel vanwege het Comité International Permanent des Linguistes / Conseil International de la Philosophie, bekleed door F.K. Ameka (Leiden University Centre for Linguistics).
[bijzonder / privaat]
- Geschiedenis van de stadscultuur, in het bijzonder van Leiden, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting leerstoel Magdalena Moons, bekleed door A. Schmidt (Institute for History).
[bijzonder / privaat]
- Historische sociolinguïstiek van het Nederlands, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Merwborgh, bekleed door G.J. Rutten (Leiden University Centre for Linguistics).
[bijzonder / privaat]

- Intercultural Performing Arts, bijzondere leerstoel vanwege Codarts, bekleed door R. Beckles Willson (Academy of Creative and Performing Arts).
[bijzonder / privaat]
 - Internationale uitwisseling van Nederlandse literatuur in historisch perspectief, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING, bekleed door A.B.G.M. van Kalmthout (Centre for the Arts in Society), die door KNAW/Huygens ING een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
[bijzonder / publiek]
 - Kunst op papier en perkament, bijzondere leerstoel vanwege de RKD, het Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis, bekleed door Y.L. Bleyerveld (Centre for the Arts in Society) die bij de RKD Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis in dienst is en een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
[bijzonder / publiek]
 - Midden-Europese Studiën met zwaartepunt Oostenrijk, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leids Universiteits Fonds, bekleed door S. Cramsey (Institute for History).
[bijzonder / privaat]
 - Militaire geschiedenis, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie, bekleed door B. Schoenmaker (Institute for History), die door het Nederlands Instituut voor Militaire Historie een dag in de week voor het hoogleraarschap wordt vrijgesteld.
[bijzonder / publiek]
 - Museale aspecten van de Natuurwetenschappen, bijzondere leerstoel vanwege het Boerhaave Museum, bekleed door A. Maas (Centre for the Arts in Society).
[bijzonder / privaat]
 - Schriftcultuur in de Middeleeuwen, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING, bekleed door M. Teeuwen (Institute for History), die door KNAW/Huygens ING een dag in de week wordt vrijgesteld voor het hoogleraarschap.
[bijzonder / publiek]
 - Sultan of Oman leerstoel voor Oosterse studiën, in het bijzonder ter bestudering van de Islam in de hedendaagse Westerse wereld, gewone leerstoel, bekleed door M.S. Berger (Leiden Institute for Area Studies).
[gewoon / privaat]
 - Transatlantic Environmental History (Roosevelt Chair in New Diplomatic History), bijzondere leerstoel vanwege het Roosevelt Institute for American Studies in Middelburg, bekleed door dr. Dario Fazzi (Institute for History).
[bijzonder / privaat]
 - Verdraagzaamheid, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Uytenbogaert, bekleed door B.R. Rijpkema (Leiden Institute for Area Studies).
[bijzonder / privaat]
 - Wijsgerige antropologie en de grondslagen van het Humanisme, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Socrates, bekleed door J.M. Halsema (Instituut voor Wijsbegeerte).
[bijzonder / privaat]
- Geneeskunde/LUMC**
- Experimentele immunobiologie van kanker, in het bijzonder van het tumormicromilieu, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door K.E. de Visser (Immunologie).
[bijzonder / privaat]
 - Experimentele klinische MRI, bijzondere leerstoel vanwege Philips Healthcare, bekleed door P. Börnert (Radiologie). Börnert ontvangt zijn salariering van Philips omdat hij senior onderzoeker is en een onderzoekslab heeft bij Philips Technologie GmbH in Hamburg, Philips maakt Börnert voor 0,2 fte vrij om aan de leerstoel te besteden.
[bijzonder / privaat]
 - FAIR Data Science, gewone leerstoel, bekleed door M.E.H. van Reisen (Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel wordt mede bekostigd door Philips Electronics Nederland BV in het LUMC (afdeling Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel bestaat sinds 2021. De leerstoel wordt tevens mogelijk gemaakt door de Kampala International University (Oeganda).
[gewoon / privaat]
 - Genetische epidemiologie van kanker, in het bijzonder van borstkanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door M.K. Schmidt (Klinische Genetica).
[bijzonder / privaat]
 - Humane Genetica, in het bijzonder biochemie van genoomonderhoud, bijzondere leerstoel vanwege de KNAW, bekleed door P. Knipscheer.
[bijzonder / publiek]
 - Immunodiagnostiek van mycobacteriële infectieziekten, in het bijzonder lepra, bijzondere leerstoel vanwege de Q.M. Gastmann-Wichers Stichting, bekleed door A. Geluk (Infectieziekten).
[bijzonder / privaat]
 - Immuntechnologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door A.N.M. Schumacher (Hematologie).
[bijzonder / privaat]

- Interne Geneeskunde, in het bijzonder klinisch onderzoek van immunotherapie van kanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door C.U. Blank-de Hoop MD (Medische Oncologie).
[bijzonder / privaat]
- Keel-, Neus- en Oorheelkunde, in het bijzonder oncologisch translationeel onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door C.L. Zuur (KNO).
[bijzonder / privaat]
- Keel-, Neus- en Oorheelkunde, in het bijzonder de ziekte van Ménière, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Heinsius-Houbolt Fonds, bekleed door T.D. Bruintjes (KNO).
[bijzonder / privaat]
- Klinische Neurofarmacologie, bijzondere leerstoel vanwege het Center for Human Drug Research (CHDR), bekleed door G.J. Groeneveld (Anesthesiologie).
[bijzonder / privaat]
- Kwaliteit van de oncologische zorg, in het bijzonder data gedreven verbetering van patiëntuitkomsten, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door M.W.J.M. Wouters (Biomedical Data Sciences).
[bijzonder / privaat]
- Mathematical modelling of infectious diseases, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), bekleed door J. Wallinga (Biomedical Data Sciences).
[bijzonder / publiek]
- Moleculaire Immunologie, gewone leerstoel, bekleed door P.W.H.I. Parren (Immunologie). Parren heeft een eigen bedrijf, Sparring Bioconsult en is betrokken bij andere bedrijven.
[gewoon / privaat]
- Nierziekten: uitkomsten van zorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting St. Antonius Ziekenhuis, bekleed door W.J.W. Bos (Nierziekten).
[bijzonder / privaat]
- Orthopedie, in het bijzonder zorgevaluatie, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Orthopaedische Vereniging (NOV), bekleed door R.W. Poolman (Orthopedie).
[bijzonder / privaat]
- Ouderenparticipatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing, bekleed door T.A. Abma (Public Health en Eerstelijns geneeskunde). Vereniging AEGON is een partner van de Leyden Academy. Deze vereniging heeft als doelstelling om de belangen van Aegon NV te behartigen. LAVA is een multidisciplinair kennisinstituut. De Leyden Academy werkt onder meer samen met het LUMC, met ministeries, gemeenten, enz en daarnaast ook met bedrijven. Abma is directeur-bestuurder van de Leyden Academy en ontvangt haar salariering en een onkostenvergoeding van de Leyden Academy.
[bijzonder / privaat]
- Palliatieve Geneeskunde, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Integraal Kanker Centrum Nederland, bekleed door Y.M. van der Linden (Radiotherapie).
[bijzonder / privaat]
- Pathologie, in het bijzonder mammopathologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door J. Wesseling (Pathologie).
[bijzonder / privaat]
- Psychologie van de klinische genetica, in het bijzonder de oncogenetica, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door E.M.A. Bleiker (Klinische Genetica).
[bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder beeldvormende technieken in de radiotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door U.A. van der Heide (Radiotherapie).
[bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder van bot- en wekedentumoren, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door R.L.M. Haas (Radiotherapie).
[bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder klinisch onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door C.A.M. Marijnen (Radiotherapie).
[bijzonder / privaat]
- Slaapstoornissen, in het bijzonder narcolepsie en verwante vigilantiestoornissen, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN), bekleed door G.J. Lammers (Neurologie).
[bijzonder / privaat]
- Thoracale Oncologie, in het bijzonder immunotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door P. Baas (Longziekten).
[bijzonder / privaat]
- Translationele immunohepatologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Sanquin Bloedvoorziening, bekleed door M. de Haas (Hematologie).
[bijzonder / privaat]
- Translationele immunotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut, bekleed door J.B.A.G. Haanen (Medische Oncologie).
[bijzonder / privaat]

- Verslaving en psychiatrische comorbiditeit, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep, bekleed door V.M. Hendriks (Psychiatrie).

[bijzonder / privaat]

- Vitaliteit in een verouderende populatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing, bekleed door D. van Bodegom (Public Health en Eerstelijngeneeskunde). De Vereniging AEGON is een partner van de Leyden Academy. Deze vereniging heeft als doelstelling om de belangen van Aegon NV te behartigen. De Leyden Academy is een multidisciplinair kennisinstituut. LAVA werkt onder meer samen met het LUMC, met ministeries, gemeenten, enz en daarnaast ook met bedrijven. Van Bodegom is verouderingswetenschapper bij de Leyden Academy en ontvangt zijn salariering en een onkostenvergoeding van de Leyden Academy.

[bijzonder / privaat]

Governance and Global Affairs

- (Inter)nationale vergelijkingen en hervormingen van de overheid in de publieke sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door F.M. van der Meer (Instituut Bestuurskunde).

[bijzonder / privaat]

- D&I bij de Politie, bijzondere leerstoel vanwege de Nationale Politie, bekleed door dr. S. Çelik (ISGA).

[bijzonder / publiek]

- Governance van data & algoritmen voor stedelijk beleid, bijzondere leerstoel vanwege TNO, bekleed door A.F. van Veenstra (Bestuurskunde).

[bijzonder / privaat]

- Governing Cybercrime, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR) in de faculteiten Governance and Global Affairs (ISGA) en Rechtsgeleerdheid (Strafrecht & Criminologie) bekleed door R. Leukfeldt.

[bijzonder / publiek]

- Intelligence in War and Conflict, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie, bekleed door S.J.H. Rietjens (Institute of Security and Global Affairs).

[bijzonder / publiek]

- Leiderschap in digitale transitie. Digitale innovaties en transformatie van publieke dienstverlening, met speciale aandacht voor decentrale overheden, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) (vacature).

[bijzonder / privaat]

- Leiderschap in digitale transitie. Competenties en leiderschapsontwikkeling in digitale transitie, bijzondere Ien Dalesleerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door Z. van der Wal (Bestuurskunde).

[bijzonder / privaat]

- Politiestudies, bijzondere leerstoel vanwege de Nationale Politie, bekleed door M. den Boer (ISGA).

[bijzonder / publiek]

- Publiek Leiderschap, gewone leerstoel, extern gefinancierd door de Algemene Bestuursdienst, Sociale Verzekeringsbank, Nationale Politie, Ministerie van Justitie en Veiligheid (i.h.b. Immigratie- en Naturalisatiedienst, Dienst Justitiële Inrichtingen), Belastingdienst (vanaf 2021), Gemeente Leiden en Gemeente Den Haag. Zij participeren actief in het programma en verlenen subsidie voor de onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten, bekleed door B.S. Kuipers (Instituut Bestuurskunde).

[gewoon / publiek]

- Publieke audit, bijzondere leerstoel vanwege de Algemene Rekenkamer, bekleed door S.J. Keulen (Instituut Bestuurskunde).

[bijzonder / publiek]

- Transitie in de publieke sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere Leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door C.F. van den Berg (Instituut Bestuurskunde).

[bijzonder / privaat]

- Transitie in de Publieke Sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP), bekleed door A.C. Wille (Instituut Bestuurskunde).

[bijzonder / privaat]

- UN-studies in peace and justice, bijzondere leerstoel vanwege de Haagse Hogeschool (vacature).

[bijzonder / privaat]

Rechtsgeleerdheid

- Comparative Sexual Orientation Law, gewone leerstoel bekostigd uit het Betsy Brouwer Fonds (LUF), bekleed door mr. C. Waaldijk, (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht).

[gewoon / privaat]

- Conflictoplossing en Rechtsbescherming in het Onderwijs, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Onderwijs geschillen, bekleed door mr. dr. B.M. Paijmans.

[bijzonder / privaat]

- Corporate Litigation, bijzondere leerstoel vanwege de Vereniging Corporate Litigation, bekleed door B.M. Katan (Privaatrecht).

[bijzonder / privaat]

- Criminalistiek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Criminalistiek, bekleed door ir. C.E.H. Berger (Strafrecht en Criminologie, Criminologie), in dienst van het Nederlands Forensisch Instituut (NFI).
[bijzonder / publiek]
 - Financieel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit de Stichting Hazelhoff van Huet (LUF), bekleed door B.P.M. Joosen (Privaatrecht, Financieel Recht).
[gewoon / privaat]
 - Gemeente als bestuurlijk, politiek en juridisch systeem (Thorbecke leerstoel), bijzondere leerstoel vanwege de Stichting J.R. Thorbecke Leerstoel - deze stichting krijgt subsidie van het ministerie Binnenlandse Zaken. De leerstoel wordt bekleed door Mr. G. Boogaard (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
[bijzonder / publiek]
 - ICT & Social Change, bijzondere leerstoel vanwege het SIDN Fonds, bekleed door V.A.J. Frissen (Metajuridica, eLaw@Leiden).
[bijzonder / privaat]
 - Internationaal Institutioneel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit het H.G. Schermersfonds (LUF), bekleed door N.M. Blokker (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht).
[gewoon / privaat]
 - Jeugd- en adolescentencriminaliteit, bijzondere leerstoel vanwege het LUF, bekleed door A.M. van der Laan (Privaatrecht). Van der Laan is in dienst bij het WODC.
[bijzonder / publiek]
 - Kinderrechten, gewone leerstoel bekostigd door UNICEF, bekleed door T. Liefwaard, (Privaatrecht, Jeugdrecht).
[gewoon / privaat]
 - Maatschappelijke Effectiviteit van de rechtspleging, bijzondere leerstoel vanwege de Rechtbank Den Haag, bekleed door R.C. Hartendorp (Metajuridica, Rechts-geschiedenis).
[bijzonder / publiek]
 - Maatschappelijke en historische context van belastingrecht, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Belastingmuseum Prof.dr. van der Poel, Douane en Belastingmuseum / Douane / Belastingdienst, bekleed door ir. R. Arendsen (Fiscale en Economische vakken, Belastingrecht).
[bijzonder / publiek]
 - Mediarecht & Informatievoorziening, gewone leerstoel bekostigd uit het A.W. Hins Fonds (LUF), bekleed door T. McGonagle (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
[gewoon / privaat]
 - Sociale Zekerheid en Arbeidsmarktbeleid in Internationaal Perspectief, gewone leerstoel bekostigd door het Instituut GAK, bekleed door O.P. van Vliet (Fiscale en Economische vakken, Economie).
[gewoon / publiek]
 - Sociale Zekerheid, bijzondere leerstoel vanwege het Instituut GAK, bekleed door K.P. Goudswaard (Fiscale en Economische vakken, Economie).
[bijzonder / publiek]
 - Staats- en bestuursrecht (Kirchheiner Leerstoel), gewone leerstoel bekostigd door Kirchheiner Stichting Ombudsman en Democratie / Nationale Ombudsman, bekleed door Mr. L.F.M. Verheij, (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht).
[gewoon / publiek]
 - Strafrechtspraktijk, bijzonder hoogleraar vanwege de Moddermanstichting, bekleed door P.P.J. van der Meij
[bijzonder / privaat]
- Sociale Wetenschappen**
- Autismespectrumstoornissen; neurobiologie, neuro-cognitie en behandeling, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Karakter, bekleed door W.G. Staal (Instituut Pedagogische Wetenschappen).
[bijzonder / privaat]
 - Cognitieve gedragsecologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Artis, bekleed door K.R.L. Janmaat (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Enhancing individuals in a dynamic work context, bijzondere leerstoel vanwege de Interuniversitaire ambachtsschool Sioo, bekleed door A. Nauta (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Forensische Neuropedagogiek, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie, bekleed door M.M. Kempes (Instituut Pedagogische Wetenschappen).
[bijzonder / publiek]
 - Gelijke ontwikkelings- en onderwijskansen voor kinderen en jongeren, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Sardes (vacature).
[bijzonder / privaat]
 - Klinische psychopathologie, in het bijzonder de psychiatrische aspecten, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep, bekleed door J.D. Blom (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Kwaliteitsontwikkeling in de GGZ, gewone leerstoel gefinancierd door Arkin, bekleed door E. de Beurs (Instituut Psychologie).
[gewoon / privaat]

- LGBTQI+ workplace inclusion, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Workplace Pride, bekleed door J.M. van der Toorn (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Maatschappelijke Waarde van Wetenschap, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Rathenau Instituut, bekleed door L.K. Hessels (CWTS).
[bijzonder / privaat]
 - Militair-maatschappelijke studies, bijzondere leerstoel vanwege vanwege de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO), bekleed door T.B.F.M. Brinkel (Instituut Politieke Wetenschap).
[bijzonder / privaat]
 - Natural Resource Governance, Climate and Equity, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/KITLV, bekleed door D. Suhardiman (Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie).
[bijzonder / publiek]
 - Neuroscientific testing of psychological models, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds (LUF), bekleed door B.U. Forstmann (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Professionele opleidingen binnen de geestelijke gezondheidszorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting BIG opleidingen voor Psychologen en Pedagogogen (Stichting BoPP), bekleed door S.M.D. Schoorl (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Psycho-fysiologische mechanismen van alledaagse stress, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting voor Onderzoek naar Psychosociale Stress (SOPS), bekleed door J.F. Brosschot (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Psychologische determinanten van economisch keuzegedrag, bijzondere leerstoel vanwege het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting (NIBUD), bekleed door W. van Dijk (Instituut Psychologie).
[bijzonder / privaat]
 - Suïcidepreventie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting 113 (vacature)
[bijzonder / privaat]
- Wiskunde en Natuurwetenschappen**
- Botanische tuinen en botanie van Zuidoost-Azië, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universitair Fonds (LUF), bekleed door P.J.A. Kessler (Instituut Biologie Leiden).
[bijzonder / privaat]
 - Data analytics for environmental modelling, bijzondere leerstoel vanwege de R. Timman Stichting, bekleed door ir. H.X. Lin (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), door de TU Delft een dag in de week vrijgesteld voor het hoogleraarschap.
[bijzonder / privaat]
 - Geschiedenis van de botanie en tuinen, bijzondere leerstoel vanwege de Clusiusstichting, bekleed door T.R. van An del (Instituut Biologie Leiden), eveneens bijzonder hoogleraar in Wageningen en Senior researcher Ethnobotany bij Naturalis.
[bijzonder / privaat]
 - Global Change and Marine Ecosystems, bijzondere leerstoel vanwege Naturalis Biodiversity Center, bekleed door N.J. de Voogd (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), wordt voor het hoogleraarschap door Naturalis vrijgesteld.
[bijzonder / privaat]
 - Hoge Energie Astrofysica, gewone leerstoel bekostigd door SRON, bekleed door J.S. Kaastra (Sterrewacht).
[bijzonder / privaat]
 - Instrumentele Sterrenkunde, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Jan Hendrik Oort Fonds, bekleed door N.J. Doelman (Sterrewacht), tevens werkzaam bij TNO.
[bijzonder / privaat]
 - Natuurlijk Kapitaal, gewone leerstoel, bekleed door J.C. Biesmeijer (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden) door Naturalis Biodiversity Center vrijgesteld voor het hoogleraarschap.
[gewoon / privaat]
 - Translationeel geneesmiddelenonderzoek, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR, bekleed door J. Burggraaf (Leiden Academic Centre for Drug Research).
[bijzonder / privaat]
 - Translationele Dermatologie, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR, bekleed door R. Rissmann (Leiden Academic Centre for Drug Research).
[bijzonder / privaat]
 - Vaccine Delivery, bijzondere leerstoel vanwege Coriolis, bekleed door G.F.A. Kersten (Leiden Academic Centre for Drug Research).
[bijzonder / privaat]
 - Wetenschapscommunicatie in het bijzonder betreffende de natuurkunde, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Natuurkundige Vereniging, bekleed door I.B. van Vulpen (Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde).
[bijzonder / privaat]

Interfacultaire wisselleerstoel in de faculteiten Rechtsgeleerdheid, Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen en Governance and Global Affairs

- Owada Chair (wisselleerstoel) in International Law and Geopolitics, die mede wordt gefinancierd door de Universiteit van Tokio, het LUF, het Leiden Asia Centre, de Ailion Foundation en Kikkoman Foods Europe BV, waaraan Kikkoman mede bijdraagt. Een wisselleerstoel wordt steeds door een andere hoogleraar bekleed, in 2024 door Obiora C. Okafor, PhD, Edward B. Burling Chair in International Law and Institutions, Johns Hopkins University.

[gewoon (wissel) / privaat]

Hoogleraren die ook aan andere universiteiten of kennisinstellingen verbonden zijn

Archeologie

- Vout, C. (World Archaeology), Byvanckhoogleraar in Classical Archaeology eveneens aangesteld aan de University of Cambridge.

Geesteswetenschappen

- Barrett, R.J. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Research in Creative Music. In dienst bij de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten / Royal Academy of Art, The Hague (KABK).
- Fabris, D. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Historisch geïnformeerde uitvoeringspraktijk van de oude muziek, in dienst van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten / Royal Academy of Art, The Hague (KABK).
- Haarmann, A. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Praktijk en Theorie van het onderzoek in de beeldende kunsten. In dienst bij de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten / Royal Academy of Art, The Hague (KABK).
- Hilhorst, Th. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar aan de EUR, medebenoemd (LDE-hoogleraar) in Leiden.
- Lucassen, L.A.C.J. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, daarnaast wetenschappelijk directeur van het IISG in Amsterdam.
- Pargas, D. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, daarnaast directeur van het Roosevelt Institute for American Studies in Middelburg.
- Schrover, M. (Instituut voor Geschiedenis), hoogleraar in Leiden, medebenoemd (LDE-hoogleraar) aan de EUR.
- Viskil, E. (Academie der Kunsten), gewoon hoogleraar Research and Discourse in Artistic Practice. In dienst bij de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten / Royal Academy of Art, The Hague (KABK).

- Vree, F. van (Geschiedenis), Cleveringahoogleraar 2023-2024, tevens emeritus hoogleraar aan de UvA.

Geneeskunde/LUMC

- Atsma, D.E., gewoon hoogleraar Cardiologie, in het bijzonder innovatieve cardiovasculaire zorgconcepten, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Buitendijk, S.E. (Faculteit Alg) gewoon hoogleraar Women's and Family Health. Haar hoofdaanstelling is aan de University of Leeds (Vice-Chancellor en President).
- Dankelman, J., gewoon hoogleraar Biomedical Engineering aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Dobbelsesteen, J.J. van den, gewoon hoogleraar Medical Process Engineering aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Frijns, J.H.M., gewoon hoogleraar Otologie en Fysica van het Gehoor, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Geus-Oei, L.-F. de, gewoon hoogleraar Radiologie, in het bijzonder nucleaire geneeskunde, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Helm, F. van der, gewoon hoogleraar Biomechanics and Human-Machine Control aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Kleinsmann, M., gewoon hoogleraar Design voor Digitale Transformatie aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar in Leiden.
- Lelieveldt, B.P.F., gewoon hoogleraar Biomedische beeldvorming, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Nelissen, R.G.H.H., gewoon hoogleraar Orthopedie, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Rasch, C.R.N. gewoon hoogleraar Radiotherapie, in het bijzonder translationele radiotherapie, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Reinders, M.J.T., gewoon hoogleraar Biomedical Data Sciences, in particular Computational Life Sciences aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Rutten-van Mólken, M.P.H.M., gewoon hoogleraar Economische Evaluaties van Innovaties voor Gezondheid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Slagboom, P., gewoon hoogleraar Moleculaire epidemiologie, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Webb, A., gewoon hoogleraar Fysica van MRI, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Zadpoor, A., gewoon hoogleraar Orthopedics aan de TU Delft, tevens Medical Delta-hoogleraar.

Governance and Global Affairs

- Bakker, E. (ISGA), gewoon hoogleraar Terrorisme en Contraterrorisme tevens verbonden aan de Politieacademie.

- Cuppen, E. (Bestuurskunde), gewoon hoogleraar Governance of Sustainability en tevens directeur Rathenau Instituut.
- Meier, K.J. (Instituut Bestuurskunde), gewoon hoogleraar Bureaucracy and Democracy, Distinguished Professor of Public Administration aan de Bush School of Government and Public Service van Texas A&M University en in Leiden benoemd.
- Raadschelders, J.C.N. (Instituut Bestuurskunde) gewoon hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder de vergelijkende analyse van normatieve aspecten van het openbaar bestuur. Professor aan the John Glenn College of Public Affairs, the Ohio State University (sinds 2011), medebenoemd in Leiden.
- Scholten, P. (Bestuurskunde), medebenoeming als LDE-hoogleraar. Scholten is hoogleraar Governance of Migration and Diversity aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Rechtsgeleerdheid

- Baetens, B. (Publiekrecht) EU External Economic Law, tevens hoogleraar in Oxford.
- Gribnau, mr.dr. J.L.M. (Fiscale en Economische Vakken), gewoon hoogleraar Kwaliteit van fiscale regelgeving, tevens hoogleraar in Tilburg.
- McKendrick, E.G. QC, (Privaatrecht, Burgerlijk recht), gewoon hoogleraar Anglo-American Private law, Universiteit Leiden, Institute for Anglo-American Law. Tevens em. hoogleraar aan University of Oxford.
- Pheijffer, mr. M. (Strafrecht en criminologie), gewoon hoogleraar Forensische Accountancy, eveneens hoogleraar aan Nyenrode.
- Skelton, A. (Privaatrecht), hoogleraar Children's Rights in a sustainable world, tevens verbonden aan de Universiteit van Pretoria.

Sociale Wetenschappen

- Evers, A., gewoon hoogleraar Gezondheidspsychologie, tevens Medical Delta-hoogleraar.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Bhargava, M. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Analytische algebraïsche getaltheorie, hoofd-aanstelling aan Princeton University.
- Briegel, A. Ultrastructural biology, tevens Medical Delta-hoogleraar en Co-director NeCEN
- Cramer, R.J.F. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Cryptologie, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Dogterom, M., gewoon hoogleraar Atoom- en moleculair fysica, tevens Medical Delta-hoogleraar.

- Ducas, L. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Mathematische Cryptologie, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Fehr, S.O. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Quantum Informatietheorie, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Grünwald, P.D. (Mathematisch Instituut), gewoon hoogleraar Statistisch leren, aanstelling aan het CWI in Amsterdam.
- Hankemeier, T., gewoon hoogleraar Analytical Biosciences, tevens Medical Delta-hoogleraar.
- Hertog, J. den (Instituut Biologie Leiden), gewoon hoogleraar Moleculaire Ontwikkelingszoölogie, tevens algemeen directeur bij het Hubrecht Instituut.
- Hilgenkamp, ir. J.W.M. (Leiden Instituut Onderzoek Natuurkunde), medebenoemd als gewoon hoogleraar Experimentele natuurkunde. Is hoogleraar aan de Universiteit Twente.
- Jonkers, J.M.M. (Leiden Academic Centre for Drug Research) gewoon hoogleraar Molecular Experimental Oncogenetics and Cancer Therapeutics. In dienst bij het NKI.
- Manegold, S., (Leiden Institute of Advanced Computer Science) gewoon hoogleraar Data Management, in dienst van het CWI.
- Raaijmakers, J.M. (Instituut Biologie Leiden) gewoon hoogleraar Microbial Interactions and Diversity, en in dienst bij het KNAW-NIOO.
- Snoo, G.R. de (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden), gewoon hoogleraar Milieubiologie, directeur van KNAW-NIOO.
- Specht, M.M. (Leiden Institute of Advanced Computer Science), gewoon hoogleraar Digitaal Onderwijs, is hoogleraar in Delft, medebenoemd in Leiden.
- Vliet, L.J. van (NeCEN) gewoon hoogleraar Meerdimensionale beeldanalyse. Is hoogleraar in Delft, is in Leiden medebenoemd.
- Wezel, G. van (Instituut Biologie Leiden), gewoon hoogleraar Moleculaire biotechnologie, tevens verbonden aan KNAW-NIOO.

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties

Universiteitsbreed

- *Cleveringa-oratie*: F.P.I.M. van Vree, Het verleden als ritueel. Over de 'les van de geschiedenis' voor het heden.
- *Diesoratie*: M.L.J.C. Schrover, Sociale cohesie, solidariteit en diversiteit.
- *Diesoratie*: I. Smeets, Waarom feiten niet altijd overtuigen.

Archeologie

- B. Düring, Decentering the Archaeology of West Asia – Reconsidering Early Trade Networks and Social Complexities.
- M.R. Manders, Onbekend maar zeer bemind. De noodzaak van onderwaterarcheologie en het onderzoek van maritiem erfgoed voor onze kennis- en identiteitsvorming.

Geesteswetenschappen

- E.L.J. Fortuin, De kracht van taal: hoe kennis van het Russisch ons helpt Rusland en taal beter te begrijpen.
- S.E. Lindberg, Planetary Thinking in the Era of Global Warming.

Geneeskunde

- T.A. Abma, The Art of Belonging.
- F. Ahmed, Strength In Numbers.
- M.G.J. de Boer, Antimicrobiële resistentie en de zoektocht naar de grenzen tussen over- en onderbehandeling met antibiotica.
- M. Haak, Echo's uit een toekomst.
- M.H.M. Heemskerk, Levensvatbaarheid van het levend geneesmiddel.
- P. S. Mooijaart, Ouderengeneeskunde – over passen en meten.
- F.A. Klok, Veneuze trombo-embolie anno 2023: mag het een onsje minder wezen?
- A. Pijnappels, Over nieuwe biologie en fantasie.
- J.I. Rotmans, Technologie voor een gezonde toekomst.
- E.Y. Sarton, Waar de lijnen samenkomen.
- H.H. Smits, Wat kleine microben groot maakt.
- M. Staring, Zo helpt kunstmatige intelligentie de arts.
- J.J. Swen, Op zoek naar FarmacoPerfectie.

Governance and Global Affairs

- T. Abbas, The Four Principles of Radicalisation Studies in the Twenty-First Century.
- D.W.J. Broeders, Addressing the elephant in the room. Cyber intelligence and international security.
- J.A. Koops, Security and Global Affairs: Reflections on Research, Education and Academic Management.
- S.L. Kuipers, Erop of Eronder: De Organisatie in Crisis.

Rechtsgeleerdheid

- F. Baetens, The EU's anti-coercion instrument: lawful international countermeasures or violation of the WTO regime?
- D.A. Dam, Reimagining sustainable development: from an elusive concept to an integrative legal framework.
- P.C. van Es, In de aap geloged met de notaris.
- T.J. de Graaf, Stof, papier, inkt. Over de invloed van deze vereisten op blockchain, elektronisch contracten en kunstmatige intelligentie.
- J.J. van Haersolte-van Hof, Arbitral jurisdiction – exploring the boundaries of de novo review.
- A.C.M. Meuwese, Alles wat je altijd al had willen weten over overheidsbesluitvorming.
- I. Mosquera, Global Tax Governance: van legitimiteit tot inclusie.
- C.G. van der Plas, Het IPR als onderdeel van de internationale architectuur: over een januskop en contact met de bureaus.
- B. Rijkema, Tolerantie als democratisch ethos.

Sociale Wetenschappen

- B.A. Barendregt, Er is zo Veel Meer tussen 1 en 0; Opmaat voor een Antropologie van Digitale Diversiteit.
- C.J.M. van der Ham, Een illusie rijker.
- H.E. Hulst, Ik zie, ik zie wat jij niet ziet! Over het belang van perspectieven binnen de (neuro)wetenschap.
- M.T. Mainhard, Leerkracht-leerling relaties: Leer- én ontwikkelingscontext van kinderen en adolescenten.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- S.A. Bonnet, Metalen en licht: sleutels naar een gezondere wereld.
- D. Claessen, Het grenzeloze leven: de fascinerende wereld van celwandloze bacteriën.
- J.D.C. Codee, A Bitter Sweet Symphony.
- J.B. Guinee, Life Cycle Assessment – You'll only see it when you understand it.

- S.I. van Kasteren, Chemical Adventures in Immunology.
- E.G.M. Kleijn, Resourcing the Future.
- H. Slabbekoorn, Luisteren naar en ondervragen van de natuur, om te begrijpen, te bezinnen, en te beschermen.
- F.M. Spijksma, Optimalisering: hoe fundamenteeler hoe beter.
- G.J.P. van Westen, De computer als copiloot in de zoektocht naar nieuwe medicijnen.

Afscheidscolleges

Geneeskunde

- M.V. Huisman, Te veel – te weinig – precies genoeg.
- P. de Knijff, Populatie- en forensische genetica.
- B. van Hoek, Innovatie in de hepatologie door klinisch en translationeel onderzoek.
- J.J. van Hilten, Het is tijd.
- F.W. Jansen, MedTech: van zegen naar zorg.
- R.C.M. Pelger, Verbeter de wereld, ...

Geesteswetenschappen

- A.M. Lubotsky, Etymologische woordenboeken, de Leidse school en boerenverstand.

Governance and Global Affairs

- P.H.A.M. Abels, Toegevoegde waarde van inlichtingen.

Rechtsgeleerdheid

- W.G. Huijgen, Notariaat en wetgever.
- P.R. Rodrigues, Ongelijkheidscompensatie in het Vreemdelingenrecht.

Promoties

Archeologie

- G.C.M.G. Abrams, Close Encounters of the Third Kind?
- J.C. Acuña Suarez, Descolonizando Tiempo, Espacio y Conocimiento.
- M. Alcantara Rodriguez, Tracing Plant Histories.
- M. Hein, Beyond the trenches.
- L.F. Inácio Belfort, Sales Rights Denied, Heritage Stolen.
- K. Jacobson, Jeu d'argile: céramique, identité culturelle, créolisation.
- R. de Leeuwe, Before Temples.
- M. Marques, Miranda Descolonizando Tiempo, Espacio y Conocimiento.
- J.A. Martin, We Navel-String Bury Here.
- A. Panagopoulou, A Physicochemical Study of Medieval and Post-Medieval Ceramics from the Aegean.
- M.R. Price, Sea level rise and a Florida mortuary pond.
- A.I. Rivera Guzmán, Las narrativas precoloniales en el occidente de Oaxaca, México.

- E. Sifogeorgaki, Context is Key.
- V. Sinet-Mathiot, Integrating palaeoproteomics into the zooarchaeological analysis of Palaeolithic bone assemblages.
- S.M. van de Velde, Moving statues.

Geesteswetenschappen

- A.H.J. van Alem, Life of Phi: Phi-features in West Germanic and the syntax-morphology interface.
- B.A. Alkamees, The “White Dialect” of young Arabic speakers from Qassim (Saudi Arabia).
- K. Amatmoekrim, In wat voor land leef ik eigenlijk? Anil Ramdas, onmogelijk kosmopoliet.
- B.M.E. Assendelft, Verfransing onder de loep.
- E.J. Baakman, Atlantic Advices.
- T. Barendregt, Taalbenadering en taalhouding in werk van Jacob Israël de Haan.
- C.B.A.S. Bernard, Like Dust on the Silk Road.
- J.G. Buijsse, Ja, de Litteratuur is nu eenmaal een wonderlijk vak.
- A.P. Cardozo de Souza, Pedagogy in Literary ‘Post-cards’: João do Rio in São Paulo (1905-1915).
- W. Chen, All the aids which a beginner needs.
- J.P. van Driel, Joodse muziek en joods muzikaal denken.
- D. Durak Akser, The Intertopian Mode in the Depiction of Turkey-originated Migrants in European Cinema.
- A. Farabi, Matrilineal Islam.
- A.L. Ferraço, Energy Governance in Brazil: Meeting the international agreements on climate change mitigation.
- A.N. Gosliga, Le meilleur métier.
- C.J.V. Gräfin von Courten, The Photographic Surface: Between Substances and Spaces.
- F. Infante, Espínola Formación ciudadana en universidades chilenas.
- N. Ismah, Women Issuing Fatwas.
- A.M. Jakob, A History of East Baltic through Language Contact.
- J.A. Janssen, Republiek op drift?
- T.X. Jones, Mongol Loyalty Networks.
- S. Kersbergen, Nightlife in the Cabo Verdean Diaspora: The Case of Rotterdam City.
- J.J.A. Knoest, A Tale of One City.
- F. Korovsky Moura, Medievalisms on the 19th-century English Stage.
- A. Krýsová, Beyond Postmodernism: Oscillation, Reparation and Affect in Contemporary Dutch Novels.
- K. Laporte, Staging Power: A Study of Narrative Patterns in Herodian’s History of the Roman Empire.
- J. Leertouwer, Re-inventing the Nineteenth-Century Tools of Unprescribed Modifications of Rhythm and Tempo in Performances of Brahms’s Symphonies and Concertos.

- M. Liontou, Mochament Expanded inspiration: metric improvisation and tools for composition in contemporary modal music.
- E.V. Marchant Mayol, Europeización de la Educación Superior en Chile y Colombia.
- A.R. Morta, Children's Response to Humor in Translated Poetry.
- T. Mostert, Spice War: Ternate, Makassar, the Dutch East India Company and the struggle for the Ambon Islands (c. 1600-1656).
- C.M. Mougua, Jeunesse comme ressource des conflits violents.
- L. Nespoli, Dutch Grammar in Japanese Words.
- R.T. Nielsen, Prehistoric loanwords in Armenian: Hurro-Urartian, Kartvelian, and the shared substrate of Indo-European.
- S. Noach, Dark Matters.
- A. Okabe, The historical development of the Dutch posture-verb progressive construction including a comparison with German.
- G. Paiuk, Mutable Audible.
- T. Pedrós Caballero, A grammar of Ashéninka.
- L.A. Pelegrin, Paul Natorp's Reformulation of the Kantian Distinction between Intuition and Concept.
- I. Poudiougou, Appropriation foncière, migrations agricoles et conflits armés en Pays Dogon (Mali).
- R. Puggaard-Rode, Stop! Hey, what's that sound?
- A.S. Rose, Regulating Relations: Controlling Sex and Marriage in the Early Modern Dutch Empire.
- S.H. Rotmeijer, News in a Glasshouse: Media, Publics, and Senses of Belonging in the Dutch Caribbean.
- G. Sala, Feeding Rome.
- E. Scheerlinck, Protective Interventions by Local Elites in the Countryside of Early Islamic Egypt.
- B.F.T. Schmitz, Het grote bestuurshervormingswerk.
- B.J.L. Smorenburg, Hello, who is this? The relationship between linguistic and speaker-dependent information in the acoustics of consonants.
- J.T. Speelman, Beyond Friends and Foes: Immigration Policymaking in Contemporary China.
- E. Spiessens, China's Islam in Xinjiang.
- W. Stam, The Imperative of Success; United Nations Peacekeeping in Cambodia (1991-1993).
- A.P.W. van Steen, Van liefdadigheid naar abortusstrijd.
- S.S. Stolk, Digital Thesauri as Semantic Treasure Troves.
- F. Tabassi Mofrad, Cortical contributions to cognitive control of language and beyond.
- S.A. Tunca, Spiritual Corporeality: Towards Embodied Gnosis through a Dancing Language.
- F. Valdés Raczynski, Entre la utopía tecnocrática y la colegialidad académica.
- S.A. Verkade, Phraseology in Children's Literature.
- S. Von Grebmer Zu Wolfsthurn, From oscillations to language: behavioural and electroencephalographic studies on cross-language interactions.
- M.P. van de Water, The road to drain or gain.
- A.M. Wigman, Unde Venisti? The Prehistory of Italic through its Loanword Lexicon.
- U.Z. Wijnsma, Resistance against the Achaemenid Empire: The Egyptian Rebellions of 521 and 487/86 BC.
- D.E. Wouts, Bibliotheca Enchusana.
- J. Wu Malayic, varieties of Kelantan and Terengganu.
- E. Yüksel, The Continuity and Discontinuity of Fundamental Military Concepts in Russian Military Thought Between 1856 and 2010.
- T. van der Zwart, Giovanni Punto (1746-1803), Cor Basse Célèbre.

Geneeskunde

- F. Abayzeed Elsayed Osman, Characterization of candidate genes in unexplained polyposis and colorectal cancer.
- I. Al Amri, Percutaneous mitral valve plasty in secondary mitral regurgitation.
- C.M.A. van Alem, Targeting macrophages in renal transplantation.
- M.H. Algera, Countermeasures of opioid-induced respiratory depression.
- T. Alshehri, Disentangling the relationship between depression.
- A.I. Amaruddin, Gut environment and Socioeconomic status.
- R.A. van Amerongen, Targeting tumors using T-cell receptor gene transfer.
- S.N. Amini Immune, Thrombocytopenia: Exploring antibodies, scintigraphy and immune modulation. Moving towards a new era for patients with ITP.
- V.E.R. Asscher, Inflammatory Bowel Disease in Older Patients.
- V.M. Baart, Lighting Up Cancer Aggressiveness.
- R.R. Bahadoer, Tailored treatment for colon and rectal cancer.
- C.R. den Bakker, The clinician-scientist pipeline: supply, leaks & perspectives.
- M.N. Barnhoorn, Management of fear of falling after hip fracture.
- P.C. Barnhoorn, On becoming a GP.
- L. Bavelaar, Thinking Ahead: Supporting family caregivers of nursing home residents with dementia in advance care planning.
- J.M. van Berge Henegouwen, Genomic driven treatment and drug rediscovery in patients with advanced cancer.
- D.N. Bernstein, Using Value-Based Health Care Principles To "Fix" Orthopaedic Care Delivery.

- S. Bezstarosti, HLA epitopes in kidney transplantation: from basic science to clinical application.
- T.E. Biersteker, The use of mobile health to evolve outpatient thoracic surgical care.
- J.D. Biesheuvel, A closer look at stimulation thresholds and spread of excitation in cochlear implants, recording aspects and clinical implications.
- W.A.J. Birkhoff, Measurement of microcirculation in clinical research.
- N.J. de Bles, Consumed by a forbidden emotion.
- M.S.A. Boddaert, Quality Palliative Care for all -WANT IT- Towards Death, While Alive.
- N. Boon, Viral gene therapy approaches for CRB1 retinal disease.
- R.A.C.M. Boonen, Functional analysis of genetic variants in PALB2 and CHEK2.
- S.T.F. Bots, Nonhuman primate adenoviruses for use as oncolytic agents.
- M. Botto, Characterization of DNA-replication proteins and their molecular mechanisms.
- L.F. Bouwman, Preclinical therapy development in FSHD.
- K. Bresser, An engineering approach to decode immune responses.
- J.M.C. Broese, From reactive to proactive: implementing palliative care for patients with COPD.
- T.P. Brouwer, Pancreatic cancer: Chasing the light at the end of the tunnel.
- J.J.W.M. Brouwers, Maximal Systolic Acceleration in atherosclerotic vascular disease.
- S.C. Butcher, Novel Imaging Insights into Cardiac Remodeling, Myocardial Function and Risk Stratification in Cardiovascular Disease.
- J.C. Buurstedde, Contextual glucocorticoid signaling in-vivo: A molecular perspective.
- E.C. Carbo, Metagenomic sequencing in clinical virology: advances in pathogen detection and future prospects.
- A.R. Chhatta, Novel regenerative therapies for the adaptive immune system.
- J. Choi, Handling missing data, selection bias and measurement error in observational studies.
- M. Ciampicotti, Dissecting the immune microenvironment of breast cancer.
- M.G. Coes, MRI for planning and characterization of uveal melanoma patients treated with proton beam therapy.
- A.H. Costaink Exploring host-immune-microbial interactions during intestinal schistosomiasis.
- P.H. van Damk Quality of life, Paracetamol and care dependency In advanced Dementia.
- H. Dang, Optimizing clinical management of T1 colorectal cancer.
- E. Daoutsali, 3D modeling and RNA-based therapeutics for Dutch-type Cerebral amyloid angiopathy.
- K. de Oliveira Brandao, Cardiomyocytes from human induced pluripotent stem cells.
- E. Dronkers, Enhancing epicardial EMT to repair the heart.
- T.T. van Duijl, Quantitative protein mass spectrometry for kidney injury biomarker translation towards the clinical laboratory.
- R. van Eenige, Targeting adipose tissue to improve cardiometabolic health.
- T.A. van Essen, Comparative Effectiveness of Surgery for Traumatic Acute Subdural Hematoma.
- S.M.P. Everwijn, Imaging the prenatal brain in congenital heart defects.
- H.J. van Eyk, GLP-1 receptor agonism to improve cardiometabolic health.
- X. Fan, Decoding the molecular makeup of the human ovary through single-cell transcriptomics.
- T. Faquih, Multi-Omics in Research: Epidemiology, Methodology, and Advanced Data Analysis.
- T. Gegenava, Multimodality imaging in patients with valvular heart disease and systemic diseases.
- M.E. van Gent, Next stage development of antimicrobial peptides to combat antimicrobial resistant bacterial infections.
- Z. Ghorban Oghli, Genetic and clinical aspects of inherited syndromes associated with adenomatous polyposis.
- S.M. Girwar, Risk Stratification in Dutch Primary Care.
- K.A. Glinkina, In search of synergy: novel therapy for metastatic uveal melanoma.
- L. Goedemans, Cardiac imaging characteristics in patients with COPD: prognostic implications.
- C.M.W. Goedmakers, Outcome after anterior cervical discectomy: From inferential statistics to Machine Learning.
- M.N.S. de Graaf, Engineered 3D-Vessels-on-Chip to study effects of dynamic fluid flow on human induced pluripotent stem cell derived-endothelial cells.
- J.V. Groen, Multidisciplinary management of pancreatic surgery.
- S.G. Groene, Selective fetal growth restriction in identical twins: from womb to adolescence.
- P.C. Groeneveldt, Harnessing the immunostimulatory properties of oncolytic reovirus for anticancer immunotherapy.
- I.F.K. Grunert, Multi-level approaches for the proteoform characterization of therapeutic antibodies by mass spectrometry.
- T.A. Guerreiro Goncalves Ferreira, MR Imaging of Uveal Melanoma and Orbit.
- N. Guo, Imaging the (un)imaginable of the Barrier Immune System.

- F.M. van Haalen, Lessons from Rare Diseases.
- Y. Hao, Photodynamic therapy-based combinations with immunotherapy in colon cancer treatment.
- A.V.E. Harder, Unravelling the mystery of migraine and cluster headache.
- T.J. Harrijvan, Stromal immunobiology in gastrointestinal cancer.
- L.M. Harteveld, Haemodynamics in children with a Fontan circulation: effects of afterload reduction.
- S. Hassan, Developments in modern hemophilia care.
- S. Heemelaar, Maternal health in Namibia: Lessons learned from obstetric surveillance.
- M.E. Hoekstra, How T cells talk to the neighborhood.
- P.T. Hoekstra - Mevius, Diagnosis and post-treatment monitoring of schistosomiasis in endemic and non-endemic settings by quantification of schistosome circulating anodic antigen.
- A.A.H. de Hond, From code to clinic: Theory and practice for artificial intelligence prediction algorithms.
- L.M. Hondelink, Diagnostic challenges of today's lung cancer pathology.
- G.H.M. Honing, Perioperative Outcome and Smart Monitors.
- B.J. Hos, Molecular approaches to identify cancer T cell antigens and improve immunogenicity.
- M.J.P. van Hout, Advanced MRI in aortic pathology and systemic interactions.
- F.M.A. van Hout, Platelet transfusions and patient outcomes after cardiac surgery.
- R.V. Huis in 't Veld, Immuno-photodynamic therapy of cancer.
- B.W. Huisman, Tumor-specific targets for imaging in vulvar cancer.
- E.C. Hulshof, Treatment optimisation and pharmacogenetics of systemic and intraperitoneal chemotherapy in colorectal cancer.
- Y. Huppelschoten, Chemical Protein Synthesis: from Nanobodies to Activity-Based Probes.
- D. Ibi, Genetics and Life Course Epidemiology of Cardiometabolic Disease.
- I.S. Ibrahim, Surveillance for familial and hereditary pancreatic ductal adenocarcinoma.
- R. IJsselsteijn, Control of replication associated DNA damage responses by Mismatch Repair.
- M.E. IJsselsteijn, Untangling the immune landscape of colorectal cancer by in situ multiplex immunophenotyping.
- D.H.M. Jacobs, Accelerated Partial Breast Irradiation in elderly patients with early-stage breast cancer.
- L. Jansen, Preterm birth, long-term outcome: How an early start affects school-aged children.
- S. Jansen, Strategies in the Battle Against Neonatal Nosocomial Infections.
- Y. Jia, Small-molecule tools to study human cysteine enzymes SENPs and PARK7.
- M.W. de Jonge, Exploring the maturation of medical educators and their beliefs about teaching and learning.
- E.F.F. Jonker, Vaccination: intradermal administration, duration of protection, and compromised immunity.
- K. Kalkers, Fear of choking and fear of falling in middle and end stage patients with Huntington's disease.
- R.K. Kalkman, Cochlear Implants: Bridging the gap between computational model and clinic.
- A.F. Kallianidis, Maternal mortality and morbidity in the Netherlands and their association with obstetric interventions.
- S. Karbouniaris, Let's tango! Integrating professionals lived experience in the transformation of mental health services.
- S. Katiraei, Role of intestinal microbiota in cardio-metabolic disease.
- J.E. Kaufmann, Dance Medicine.
- K.R. Keene, Function and structure of the eye muscles in myasthenia gravis.
- M.C. Kleijwegt, Clinical challenges of vestibular schwannoma.
- L. Kok, Genetic-Tracing of CD8+ T cell fate decisions.
- M.K. van der Kooij, Immunotherapy in advanced melanoma - crossing borders.
- E.S. Kooreman, Daily Quantitative MRI for Radiotherapy Response Monitoring.
- R.T. van Kooten, Targets for Improving Patient Outcomes after Major Gastrointestinal Cancer Surgery: The value of peri-operative care.
- C.M. de Korne, To image or to image.
- K. Kos, Immunosuppression in breast cancer: a closer look at regulatory T cells.
- M. Kotsias, High throughput glycomics workflows.
- K.K.M. Koudijs, Personalized drug repositioning using gene expression.
- F.J. Kranenburg, Red cell transfusion in critically ill patients.
- D.I. Krijbolder, Emerging opportunities in clinically suspect arthralgia: crossing the frontiers of rheumatoid arthritis.
- H. Kristyanto, Autoreactive B Cells in Rheumatoid Arthritis.
- J.S. Kroonen, Targeting SUMO Signaling to Wrestle Cancer.
- J. Krop, Visualization of the maternal immune system at the maternal-fetal interface.
- F. Kurniawan, Urbanization in Indonesia and Its Impact on Non-communicable Diseases.
- S.A. van Laar, Text-mining real-world data to evaluate systemic anti-cancer therapy.

- L.W. Leicher, Improving the management of colorectal neoplasms in clinical care.
- N.A. van de Lest, On the Pathology of Focal Segmental Glomerulosclerosis.
- Y. Li, Functional study of the human genome.
- S.I.E. Liem, On the road to better care for patients with systemic sclerosis.
- F. Limone, Confronting ALS: understanding multicellular contribution to neurodegeneration.
- E. van Lingen, Fecal microbiota transplantation and dietary interventions in Inflammatory Bowel Disease; efficacy and challenges for the future.
- K.M. Linstra, Migraine as a cardiovasculair risk factor for women.
- C. Liu, Targeting Inter-Organ Cross-Talk in Cardiometabolic Diseases.
- M. van Loon, Proactive care programs in the emergency department.
- L. van Manen, Experimental optical imaging during pancreatic cancer interventions.
- L.G. Martens, Oxidants and antioxidants as targets for cardiovascular disease prevention.
- D.L. Marvin, Understanding the complexity of TGF-beta signaling in cancer'.
- P.B. van der Meer, Optimizing antiseizure medication treatment in glioma patients with epilepsy.
- C.R. Meijer, Early diagnosis and management of celiac disease in childhood.
- T.S. Meijer, Percutaneous hepatic perfusion in unresectable liver metastases.
- F.M.M. Meijer, Advanced diagnostic tools in congenital heart disease and pulmonary hypertension.
- W. Meijeren-Pont, Comprehensive measurement of long-term outcomes and costs of rehabilitation in patients with stroke.
- R.C. Melchers, Cutaneous CD30-positive lymphoproliferations: Therapeutic strategies and prognostic factors.
- A.F. van de Merbel, Preclinical and 'near-patient' models for the evaluation of experimental therapy in prostate and bladder cancer.
- R. Mesbah, Predictors, symptom dynamics and neural mechanisms of bipolar disorders.
- J Metzemaekers, Equsum classification and registration in deep endometriosis surgery.
- A. Miron, Elucidation of the migratory behaviour of the corneal endothelium.
- D. Mohabati, The spectrum of central serous chorioretinopathy.
- R.C. Monahan, Lifting the fog of neuropsychiatric lupus.
- J.M. Montero Cabezas, Angiographic characterization and clinical implications of specific anatomical features in human coronary arteries.
- A.B. Moran, Glyco(proteo)mic Workflows for Cancer Biomarker Discovery.
- A.G.T. Morra, Genetic and lifestyle factors in breast cancer prognostication.
- K.J. Naarding, Outcome measures in Duchenne muscular dystrophy.
- L. Nab, Correction methods for measurement error in epidemiologic research.
- E. Nikiphorou, Inequity and Spondyloarthritis.
- C.S. Olie, Elucidation of the molecular alterations underlying aging-associated muscle wasting by applying multi-omics.
- T. Oosenbrug, Shaping innate immune responses: mechanisms that control type I interferon production.
- H.J.A. van Os, Hacking stroke in women.
- L. Pagan, Taking a closer look: Non-invasive tools for in-depth characterisation of vulvar diseases.
- M.T. Pagliari, Pathophysiology of von Willebrand factor in bleeding and thrombosis.
- W. in het Panhuis, Atherosclerotic cardiovascular disease: Interplay between sex, age, and circadian rhythms.
- E.E.M. Peters, Lymphovascular space invasion in endometrial carcinoma.
- L. Petitclerc, Beyond Perfusion: Measuring Water Transport Across Brain Barriers with Arterial Spin Labeling MRI.
- M.C.E. van der Plas, Follow your label: simultaneous 4D angiography and perfusion imaging by arterial spin labeling MRI.
- J.L. van der Plas, Advances in clinical development for vaccines and therapeutics against respiratory virus infections.
- C.C.B. Post, Towards personalized treatment for high risk endometrial cancer.
- S. Prins, Healthy elderly in clinical trials: how to define preclinical Alzheimer's Disease for clinical trial participation.
- D Rao, Improving immunotherapy for melanoma: models, biomarkers and regulatory T cells.
- W.M. Ravensbergen, Hip fractures and daily functioning in old age.
- D.A. van Reijn, Bridging the gap, Pelvic floor physical therapy in the treatment of chronic anal fissure.
- F.M. Rijnberg, Blood flow dynamics in the total cavopulmonary connection long-term after Fontan completion.
- P.J. Rohrbach, Internet-Based Treatment for Eating Disorders: Bridging the Treatment Gap.
- A.R. van Rosendael, Cardiac CT for diagnosis and prognosis of coronary artery disease.
- S.E. van Rosendael, Cardiovascular risk stratification on cardiac computed tomography angiography.

- D. Salas, Proteomics and functional investigation of SUMO and ubiquitin E3 ligases.
- A.S.D. Sardjoe Mishre, Non-invasive assessment of human brown adipose tissue.
- G. van Schaick, Unraveling proteoform complexity by native Liquid chromatography - mass spectrometry.
- H. Scheper, Prosthetic Joint Infection, new diagnostic and treatment strategies.
- P. van Schie, What makes the best performing hospital: The IQ Joint study.
- R.A. Schoonderwoerd, The input pathways to the circadian clock: from nocturnality to diurnality.
- S. Sigurdsson, Neurovascular Imaging Markers of Brain Aging.
- M.E. Sitsen, Influence of Central Neuraxial blockade on anesthetic pharmacology and brain function.
- M.N. Slagboom, Turning the Tide: Countering syndemic vulnerability in a Dutch fishermen community.
- Y.M. Slootweg, Improving care for red blood cell alloimmunized pregnant women.
- T.C. Sluckin, Lateral Lymph Nodes in Rectal Cancer.
- M. Sogorb Gonzalez, Targeting for success: Mechanistic insights into microRNA-based gene therapy for Huntington disease.
- X. Song, Reducing the chronic disease burden in China.
- E.H.A. Stahlie, Defining optimal oncolytic virus treatment and diagnostics in high risk melanoma patients.
- R.A. Stal, On structural spinal damage in patients with radiographic axial spondyloarthritis.
- M.A.M. Stals, The diagnostic management of suspected pulmonary embolism in special patient populations.
- W.O. de Steur, Quality assessment and multi modality in gastric cancer treatment.
- M. Stomp-Agenant, Raman Spectroscopy in Bladder Cancer Diagnosis.
- M.E. Straat, Modulating energy metabolism.
- X. Sun, Deep Learning For Automated Analysis Of Cardiac Imaging: Applications In Cine And 4D Flow MRI.
- F. Tasca, Shepherding precision gene editing with CRISPR-Cas9 variants and adenoviral vectors.
- D. Terlouw, Exploring APC mosaicism; prevalence, clinical consequences and underlying causes.
- G.B.A. van Tilburg, Exploring the nature of ubiquitin linkage-specific binding.
- B.D.M. van Tol, Weighty synthetic ubiquitin tools to shine a light on the enzymes of the ubiquitin pathway.
- C.E. Touw, Different roads lead to venous thrombosis after lower-leg injury and knee arthroscopy.
- C.F.B. Trulsson, Deciphering the Ubiquitin Code by Mass Spectrometry.
- M. Tuerlings, The bone and cartilage interplay in osteoarthritis.
- T.T.J. Veeger, Similar but not the same - methods and applications of quantitative MRI to study muscular dystrophies.
- K.E.W. Vendrik, The epidemiology of infections with *Clostridioides difficile* and multidrug-resistant bacteria, and faecal microbiota transplantation as an intervention strategy.
- J. Venlet, Substrate Identification and Treatment of Right Ventricular Tachycardia.
- S. Venneker, Exploiting vulnerabilities induced by recurrent mutations in chondrosarcoma and giant cell tumour of bone.
- D.L.E. Vergoossen, The two faces of MuSK antibody pathogenicity and their cause and consequences in myasthenia gravis.
- I.E. Verhagen, Clinical aspects of migraine in relation to the menstrual cycle.
- M. Verstappen, Conceptualisation of disease resolution in rheumatoid arthritis.
- J.N.I. Vet, Screening in low resource settings.
- E.M.G. Viho, Diversity of glucocorticoid signaling.
- M.F.J.M. Vissers, Mechanistic Early Phase Clinical Pharmacology Studies with Disease.
- N.A. van Vliet, Is thyroid status a common denominator of age-related disease?
- J.A. Vlot, Health problems and risks encountered among healthy and vulnerable Dutch travelers.
- T.W. de Vos, Fetal and neonatal alloimmune thrombocytopenia.
- S. de Vries Lentsch, Treatment with anti-CGRP (receptor) antibodies for migraine: Can we predict effectiveness?
- M.D. Vriesendorp, The appreciation of prosthetic heart valves.
- L.J.J. Vrouwenraets, Ethical dilemmas & decision-making in the healthcare for transgender minors.
- Y. Wang, Airway epithelial responses to rhinovirus, coronavirus and cigarette smoke.
- D. Wang, Multilayer cancer glycomis.
- Y. Wang, Sleep and circadian rhythms: The effects of ketamine, caffeine and anthracyclines.
- A. van Westrhenen, Uncovering the value of autonomic signs and seizure detection in epilepsy care.
- S.E. van Wijngaarden, Advanced echocardiographic imaging in valvular and systemic diseases.
- E.M. van der Willik, Implementation and use of patient-reported outcome measures in routine nephrology care.
- F.M.R. Witjas, New kidneys on the block.
- E. Wittermans, Strategies to optimise the treatment of community-acquired pneumonia.
- F. Wouters, Clinically Suspect Arthralgia, Unraveling the Development of Rheumatoid Arthritis.

- F.S. Würdemann, Data-driven Improvement of Hip Fracture Care.
- Z. Ying, Novel Strategies to Investigate Lipoprotein Metabolism and Combat Cardiometabolic Disease.
- A. Youssef, Identify, appraise and individualize.
- Z. Yu, Rare-earth nanoparticles in bioimaging and therapy.
- I. Yuan, Thromboinflammation in high-risk human populations.
- H.J.P. van der Zande, Extinguishing metaflammation.
- T.E. Zandstra, Clinical aspects and pathophysiological mechanisms of (systemic) right ventricular failure.
- M.C.T. van Zeijl, Bridging the gap between clinical trials and real-world for advanced melanoma.
- Z. Zhao, Sculpting the genome and beyond.

Governance and Global Affairs

- B.J.T.H. Bernards, Understanding uncertainty.
- T.C. de Boer, Understanding the Drivers of Voluntary Accountability by European Union Agencies: Look to the Forum!.
- F. Doğan, European Union as a Global Security Actor: Common Security and Defense Policy and its Challenges in the 2011 Libya Crisis and 2014 Ukraine Conflict.
- L. Doornkamp, A Teacher Like Me.
- M.A. van der Hoek, Leadership behaviour repertoires in public organizations.
- A.D.A. Kroes, Parents, Teachers, and Media: Agents of Biased Socialization.
- Y. Lei, Political Factors Affecting European Union Legislative Decision-Making Speed.
- M. Müller, Cultivating the art of hearing and being heard.
- J.W.E. van de Poel, Betwist Bestuur in Rotterdam.
- T.M. van de Rozenberg, Heteronormativity and Gender Norms.
- F.M.S. Stevens, Chinese Assertiveness and the Rise of Xi Jinping.
- P.D. van Veen, The Development and Socialization of Children's Ethnicity-Related Views in the Netherlands.
- M. van der Vorm, The Crucible of War.
- Y. Yang, Rice Eaters in the Land of Cheese.

Rechtsgeleerdheid

- N. Amin, State-building, Lawmaking, and Criminal Justice in Afghanistan.
- M. van der Bruggen, Child Sexual Abuse Material Networks on the Darkweb.
- D.W. Carter, The European Precariat.
- F. Claret, On the nature of the right to resist.
- R.M.F. de Massol de Rebetz, Beyond the Dichotomy between Migrant Smuggling and Human Trafficking.

- E. Dijkstra, Discrimination and the Foundation of Justice.
- R.M.S. van Es, The mind in the courtroom.
- K.R. Filesia, Speaking the same language: De invoering van de Anglo-Amerikaanse trust in het Nederlandse recht.
- J.W. Hak, Non-Textual Evidence in International Criminal Prosecutions.
- J.J. van der Helm, Het rechterlijk bevel en verbod als remedie.
- A.M.M. Hendriks, Methoden van contractsuitleg.
- A.M.H. van der Hoeven, Met de vlam in de pijp door Europa.
- I. Kokorin, Intra-group financing and enterprise group insolvency: Problems, principles and solutions.
- A. Koning, Return to sender: A multi-method study of guardianship against transnational sexual exploitation of children.
- T.L. Masson-Zwaan, Widening the horizons of outer space law.
- A.H.A. Mohammad, Academisch ondernemerschap in juridische context.
- E.E.M.M. de Mul, Digitale dubbelgangers.
- H.A. ten Oever, Zorginkoopovereenkomst.
- A.J. Pasma, Re-entry support from prison-based and community-based professionals.
- H. Plas, Wezenlijke wijziging in het aanbestedingsrecht.
- W. Ruijs, Pandbelening.
- C. Sriporm, Franchising Legal Frameworks.
- J.T. Tegelaar, Single Supervision, Single Judicial Protection?
- F.H.K. Theissen, Sincerely Believing in Freedom.
- H.W.B. thoe Schwartzberg en Hohenlansberg, Bevrijdende verweren.
- J. Tobing, Remaking the 'Negara Hukum': The Essence of the 1999-2002 Constitutional Reform in Indonesia.
- T.M. Vergouwen, The Effect of Directives Within the Area of Direct Taxation on the Interpretation and Application of Tax Treaties.
- E.L.H. van der Vos, De wettelijke grenzen aan ingrijpen in topbeloning.
- J.K.C. Wiersma, Democratie, deugden docentschap.
- G. Wiggers, The Relevance of Impact: bibliometric-enhanced legal information retrieval.
- W. Zhang, Achieving decent work in China.
- W. Zhang, Protection of Aviation Security Through the Establishment of Prohibited Airspace.

Sociale Wetenschappen

- S. Aydın, In between looking and seeing recognition.
- M.A.A. Baas, Open to all, not known to all.

- J.S. Blythe, Learning to perceive: Psychological and neural processes underlying placebo and nocebo effects on cutaneous sensations.
- J.C. Bouw, What's in a face?
- A.L. Brasil Varandas Pinto, Advancing the evaluation of graduate education.
- C.K. Cardol, Breaking Barriers.
- J. Chen, Will you look at me? Social Anxiety, Naturalistic Social Situations and Wearable Eye-trackers.
- S. Dobbelaar, Helping me, helping you.
- R.J.S. Gerritsen, Contemplations into Respiration: Effects of breathing and meditative movement on body and mind.
- L.A.E.M. van Houtum, Exploring the self in adolescent depression.
- M. Jansen, My bad!
- D.A. Kim, Cognitive Mechanism of Conformity.
- W.M. Kitselaar, Promoting early recognition of persistent somatic symptoms in primary care.
- K.C. Kuiper, Neurodevelopmental Impact of Sex Chromosome Trisomy in Young Children.
- A. de Luca, Exploring the relationship between meta-control and global/local processing.
- B. Melisse, Binge-eating disorder in the Arabic world and the Netherlands.
- S. Mokry-Frey, The construction of China's national interest: Between top-down rule and societal ideas.
- L. Prochazkova, Between persistence and flexibility - The neuromodulation of cognitive control.
- B.H.J. Smit, Dimensions of student participation: Participatory action research in a teacher education context.
- L. Spielberger, Lessons from Europe for the study of international central bank cooperation.
- J.A. Turner, Ecology of the White Lion.
- M. Vasile, The silenced paradoxes of urban renewal.
- E.E. de Vries, Focus on Fathers.
- L. Weng, Generalization of placebo and nocebo effects on somatosensory sensations.
- M. Witlox, Anxiety in older adults: Prevalence and low-threshold psychological interventions.
- N. Zhou, Professional learning of vocational teachers in the context of work placement.
- M. Atria, Systematics and Biogeography of the Calamus javensis Complex in Malesia (Arecaceae; Calamoideae).
- T. Attema, Compressed Σ -Protocol Theory.
- F.A. Balm, Translational Symmetry Breaking in Holographic Strange Metals.
- B.L.H. Beerkens, Affinity-Based Profiling of the Adenosine Receptors.
- T. Benschop, Insights from scanning tunneling microscopy experiments into correlated electron systems.
- M.J.H. van den Bergh, Imperfect information variants of combinatorial games.
- F. Berni, Synthesis and application cell wall glycopolymer fragments from Staphylococci and Enterococci.
- D. Boden, Understanding the Surface Structure of Catalysts and 2D Materials at the Atomic Scale.
- V. Borlandelli, Inhibitors and activity-based probes for retaining β -D-glucuronidases, heparanases and β -L-arabinofuranosidases.
- G.J. de Bruin, Network Analysis Methods for Smart Inspection in the Transport Domain.
- N.P. Buijs, Next Generation Bacitracin.
- A. Bukva, Numerical exploration of statistical physics.
- K.M. Butler, Neutral Outflows in High-Redshift Dusty Galaxies.
- L. Chen, Optimizing antifungal treatment through pharmacometrics: dosing considerations for enhanced efficacy.
- S. Cheng, Innate immunity, developmental speed and their trade-offs in two hexapod models.
- O. Çiftçi, Resolving a bioindicator diatom species complex using genomic approaches for freshwater biomonitoring.
- X. Di, Exploration of the endocannabinoid system using metabolomics.
- I.W. Dilweg, Identification and characterization of viral Xrn1-resistant RNAs.
- J. Ding, Hysterons and Pathways in Mechanical Metamaterials.
- W. Doelman, Synthetic peptides as tools in chemical immunology.
- K.P.C. Dokter, Scheduled Protocol Programming.
- F. Donati, Software and data for circular economy assessment.
- T.C. van den Ende, Design, synthesis, and evaluation of antigenic peptide conjugates containing Toll-like receptor agonists.
- A.G.J. Engbers, Dosing considerations for preterm neonates.
- J. Enotarpi, Bacterial glycomimetics: synthesis and applications.
- A.M. Erkelens, The dynamic organization of prokaryotic genomes.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- M. Admiraal-van Mever, Capillary Electrophoresis-Mass Spectrometry based Metabolomics Approaches for Volume-restricted Applications.
- S.L. Ahad, Probing Cosmic Monsters: Confronting Hydrodynamic Simulations with New Observations of High-density Environments.
- I. van Alen, Evolutionary adaptability of β -lactamase.
- N. Asgari, Optoplasmonic Detection of Single Particles and Molecules in Motion.

- F.A.E. Evans, Far From Home: The science exploitation of the fastest milky way stars.
- V. Gamez Rosas, The dust and molecular gas in the torus of NGC 1068.
- C. Gao, Plant-soil interactions determine ecosystem aboveground and belowground processes in primary dune ecosystems.
- A. Garoffolo, Large Scale Structure and Gravitational Waves as probes of gravity.
- A.J. Gloudemans, Extremely Loud & Incredibly Far: Observing Radio Bright AGN into the Cosmic Dawn.
- M. Gomes Rachid, The hunt for frozen organic molecules in space.
- M.A. Gómez Maureira, Fostering Curiosity Through Video Games.
- M.J. van de Graaff, Synthesis of chemical tools to study the immune system.
- H.W. Grievink, Immunity in atherosclerosis: novel assays, biomarkers and therapeutic approaches.
- M.A. Hadji, Frequentist properties of Bayesian procedures.
- M. Halima, I would like to learn more about this opportunity.
- Y. He, Innovative (electro-driven) sample preparation tools for metabolomics study of muscle aging.
- M.M. Heldring, Integrating cellular and tissue dynamics with cell fate decisions through computational modeling.
- J.M.A. van Hengst, Structure-reactivity relationships in glycosylation chemistry.
- N. van Hilten, Inverse design of curvature-sensing antiviral peptides.
- L.A. Hoffmann, Geometry and Active Matter.
- A.F. Izquierdo Cartagena, Mining the kinematics of discs to hunt for planets in formation.
- S.M.J. Kalisch, Insights into Microtubule Catastrophes.
- M. Kefalas, Data-driven Predictive Maintenance and Time-Series Applications.
- I. van der Knaap, North Sea Noise in the Anthropocene.
- J. Kong, Learning Class-Imbalanced Problems from the Perspective of Data Intrinsic Characteristics.
- A.I. Kotsogianni, Teftsoglou Antibiotic Discovery: From mechanistic studies to target ID.
- J.A. Labra Muñoz, Electronic and Magnetic Properties of Ferritin.
- M. Lao, Exploring Deep Learning for Multimodal Understanding.
- J. Lee, Engineering of antigen saving dissolving Microneedles for intradermal vaccine delivery.
- T. van Leeuwen, Bioorthogonal chemistry to unveil antigen processing events.
- G. Lemut, Topological properties of massless fermions in a magnetic field.
- S. Li, Cosmic tomography with weak gravitational lensing.
- C. Li, Environmental assessment and guidance for the future development of offshore wind energy.
- B. Lion, An Algebra for Interaction of Cyber-Physical Components.
- V.A.J. Lit, Inhibitors and probes targeting mannanases.
- Q. Liu, Regulation of signal transduction pathways by hypoxia in breast cancer subtypes.
- F. Liu, Quantitative pharmacological modelling for optimizing treatment of sepsis.
- D. Liu, Interaction with Sound for Participatory Systems and Data Sonification.
- P.A. Madern, Digging through data: the rise and fall of a Miocene mammal biodiversity hotspot in the Vallès-Penedès (Catalonia, Spain).
- C.L.G. Martens, Quantifying nucleosome dynamics and protein binding with PIE-FCCS and spFRET.
- R. Masteling Pereira, Breaking the witches' spell.
- H.N.J. Meijer, Discovery and characterization of new glucosylated metabolites.
- D.W.J. Meijer, Machine Learning and Computer Vision for Urban Drainage Inspections.
- E. Migoni Alexandre, Expanding the coverage of ecosystem service impacts in Life Cycle Assessment.
- C. Moussa, Quantum Machine Learning For Industrial Applications.
- S. Nandan, Dormancy in stochastic interacting systems.
- M. Niemeijer, Unfolding the regulation of stress response pathways upon liver injury.
- A. Oedit, Electroextraction approaches for preconcentration of metabolites.
- M.S.S.L. Oei, Giant galactic outflows and shocks in the Cosmic Web.
- D. Oriekhov, On quantum transport in flat-band materials.
- E. Osinga, Untangling Cosmic Collisions.
- M.J. den Otter, Bridging the Gap between Macro and Micro: Enhancing Students' Chemical Reasoning.
- R. Ouyang, Using cryo-EM methods to uncover structure and function of bacteriophages.
- M. Paes Lobo Lopes Dias, Using functional genetic screens to understand and overcome PARP inhibitor resistance.
- K. Pan, Plant occurrence in space and time: the importance of land use, habitat structure, and pollination mode.
- P. Papadopoulou, Phase Separation in Lipid-based Nanoparticles.
- A.P. Pereira Barata, Reliable and Fair Machine Learning for Risk Assessment.
- M.F. Pérez Ortiz, Are we there yet?
- M.F. Philips, The Optimization and Scale-Up of the Electrochemical Reduction of CO₂ to Formate.

- E.A. Polanco Rivas, Ruthenium- and cobalt-based artificial metalloenzymes for photocatalytic water oxidation in artificial photosynthesis.
- D. Pramanik, Evolution and development of orchid flowers and fruits.
- K. Prateek, Towards Superconducting Spintronics with RuO₂ and CrO₂ nanowires.
- A. Ramakrishnan, Palladium-catalyzed carbonylative synthesis of carboxylic acid anhydrides from alkenes.
- B. Scalvini, Topological decoding of biomolecular fold complexity.
- R.M. Schwarz, Logarithmic approach to the double ramification cycle.
- Y.P. Shelke, Self-Assembly of Flexible and Rigid Structures.
- A. Singh, Non-Abelian Metamaterials: Emergent computing and memory.
- A.K. Skolik, Quantum machine learning.
- B. Smits, Surface Temperature and the Dynamics of H₂ on Cu(111).
- K. Spaninks, Control of early plant development by light quality.
- P. Steindl, Quantum dots in microcavities: From single spins to engineered quantum states of light.
- R.D. Susanti, Kearifan Kesehatan Lokal.
- A. Swaningrum, Jimpitan in Wonosobo, Central Java: An Indigenous Institution in the Context of Sustainable Socio-Economic Development in Indonesia.
- H. Tang, Bioengineering and Biophysics of Viral Hemorrhagic Fever.
- T. Tchakoua, Highly Accurate Simulations and Benchmarking of Molecule-Surface Reactions.
- A. Thonglim, Disentangling drought-responsive traits with focus on Arabidopsis.
- R. Timmerman, Tuning in to the Feedback Bassline.
- N.E. Trenkler, Photocleavable, Activity-Based Acid Glucosylceramidase Probes.
- R.J. Turner, Safe Anytime-Valid Inference: from Theory to Implementation in Psychiatry Research.
- S. Ullah, Model-Assisted Robust Optimization for Continuous Black-Box Problems.
- T.J. Verhagen, The energy and material related impacts of the transition towards low-carbon heating.
- R.A.F. Verwilligen, Application of zebrafish and murine models in lipoprotein metabolism and atherosclerosis research.
- D. Villarón Salgado, Pyrrole-based photoswitchable anion receptors.
- D. van der Vlugt, A radio view of dust-obscured star formation.
- H. Vrieling, Development of nanoparticulate adjuvants based on aluminium salts.
- M.B.L. Vriends, Mechanism-Based Inhibitors and Probes for Neuraminidases.
- D. Wang, Orchid Mycorrhizal Interactions.
- J. Wei, Effects of the early social environment on song and preference learning in zebra finches.
- T.J. Wendel, Chemical Tools to Illuminate N-acylphosphatidylethanolamine Biosynthesis.
- P.T. van Wingerden, Layered Loyalties: The Natuurkundige Commissie in the Netherlands Indies (1820-1850).
- W.P.J. van Woerden, Lattice Cryptography, from Cryptanalysis to New Foundations.
- L.B. Wölfer, Ingredients of the planet-formation puzzle.
- J. Xie, Regulation of autophagy-related mechanisms during bacterial infection.
- W. Yang, Lipid signaling and inflammation: metabolomics for better diagnosis and treatment strategy.
- J. Yao, Spin Transport and Superconductivity in Half-metallic Nanowires and Junctions.
- J. Yin, Harnessing zebrafish xenograft models for ocular melanoma treatment discovery.
- Q. Yu, Toxicity, bioaccumulation and trophic transfer of engineered nanoparticles in the aquatic environment.
- B.P. Zeegers, Intermittency and Number Expansions for Random Interval Maps.
- M.T. Zeegers, Spectral imaging and tomographic reconstruction methods for industrial applications.
- Y. Zhang, Isotopes and the characterization of extra-solar planets.
- L. Zhang, Ruthenium-peptide conjugates for targeted phototherapy.
- F. Zhang, Modelling the Interactions of Advanced Micro- and Nanoparticles with Novel Entities.
- W. Zhang, Functionalizing Monolayer Graphene as a Proton-Selective Membrane for Direct Methanol Fuel Cells.
- B. Zhao, Aquatic eDNA: Beyond Species Presence.
- G. Zhao, Exploring the mechanisms of metastatic onset for novel treatment strategies.
- X. Zheng, The characteristics of galaxies with powerful radio jets.
- X. Zhong, Functions and biosynthesis of a tip-associated glycan in *Streptomyces*.
- X. Zhong, Sheltering 10 billion people in a warming and resource-scarce world: challenges and opportunities.
- M. Zilinskas, Super-Earth Atmospheres.
- L.B. Zwep, Statistical learning for complex data to enable precision medicine strategies.

Bijlage H

Statistieken van bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2023

Totaal ontvangen beroepen	713
Schikking	240
Uitspraken totaal	82
Ongegrond	45
Geground	37
Niet-ontvankelijk	0
Geen beroep mogelijk	9
Lopend	30
Intrekking	236
Doorgezonden/geen beroep	116
Totaal	713

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2023

Totaal ontvangen bezwaren	85
Studentzaken	82
Schikking	37
Advies/uitspraak	13
Lopend	3
Doorgezonden	7
Intrekking	22
Sluiting geen reactie	3

Bijlage I

Internationale uitwisselingsovereenkomsten

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Albanië		
Tirana University	0	0
Argentinië		
Universidad Nacional de Córdoba	0	2
Australië		
Australian National University	11	10
Bond University	0	1
Macquarie University	3	2
Monash University	23	20
Royal Melbourne Institute of Technology	0	3
University of Melbourne	6	6
University of Sydney	2	5
University of Western Australia	5	2
België		
Katholieke Universiteit Leuven	7	5
Universiteit Gent	6	2
Universiteit van Antwerpen	0	2
Université Catholique de Louvain	1	0
Université libre de Bruxelles	0	2
Vrije Universiteit Brussel	3	1
Bhutan		
Royal University of Bhutan	1	0
Brazilië		
Fundação Getulio Vargas	2	3
Universidade Federal de Santa Catarina	0	1
Universidade Federal de São Carlos	0	1
Universidade de São Paulo	0	7
Canada		
Dalhousie University	1	2
McGill University	3	6
Queen's University	6	6
Université Laval	1	4
University of British Columbia	13	8
University of British Columbia - Okanagan	1	3
University of Calgary	1	4
University of Ottawa	3	4
University of Waterloo	4	3
Chili		
Pontificia Universidad Católica de Chile	0	8
Universidad Central de Chile	0	3
Universidad Diego Portales	1	3
Universidad de Chile	1	2

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
China		
Beijing Foreign Studies University	14	0
Beijing Language and Culture University	12	2
Beijing Normal University	4	0
China Foreign Affairs University	4	0
Chinese University of Hong Kong	4	3
City University of Hong Kong	3	5
East China University of Political Science and Law	4	0
Hong Kong Baptist University	2	5
Hong Kong University of Science and Technology	0	4
Peking University	6	3
Renmin University	2	0
Shandong University	3	0
Shanghai International Studies University	10	4
ShanghaiTech University	1	0
Tsinghua University	7	1
University of Hong Kong	1	4
Xiamen University	4	1
Colombia		
Universidad Nacional de Colombia	1	0
Denemarken		
Aarhus Universitet	2	3
Professionshøjskolen VIA (VIA University College)	0	1
Roskilde University	0	1
Technical University of Denmark	3	3
University of Copenhagen	3	13
University of Southern Denmark	1	0
Duitsland		
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1	0
Bard College Berlin	0	1
Carl V. Ossietzky Universität Oldenburg	4	0
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften	1	0
Eberhard Karls Universität Tübingen	4	0
Freie Universität Berlin	2	4
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	1	0
Friedrich-Schiller-Universität Jena	2	0
Georg-August-Universität Göttingen	1	0
Hertie School of Governance	1	2
Humboldt-Universität zu Berlin	1	1
Ludwig-Maximilians Universität München	6	0
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	5	0
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	8	4
Technische Universität Dortmund	1	0
Technische Universität München	1	0
Universität Bayreuth	3	0
Universität Hamburg	4	0
Universität Kassel	0	3
Universität Konstanz	0	3
Universität Leipzig	1	4
Universität Mannheim	0	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Egypte		
American University in Cairo	5	12
Nederlands-Vlaams Instituut Cairo (NVIC)	0	6
Estland		
Tallinn University of Technology	1	2
Filipijnen		
Ateneo De Manila University	0	2
Finland		
University of Eastern Finland	0	2
University of Helsinki	2	9
University of Vaasa	2	0
Frankrijk		
Ecole Pratique des Hautes Etudes	1	0
Ecole du Louvre	2	0
Ecole nationale de la statistique et de l'analyse	2	0
Institut National des Langues et Civilisations Ori	0	1
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	4	11
Institut d'Etudes Politiques de Lille	0	3
Institut d'Etudes Politiques de Paris	6	10
Université Lille III (Charles de Gaulle)	3	0
Université Lyon II (Lumière)	4	0
Université Lyon III (Jean Moulin)	2	3
Université Montpellier (I and II)	4	0
Université Paris I (Pantheon-Sorbonne)	3	6
Université Paris II (Panthéon-Assas)	1	4
Université Paris III (Sorbonne Nouvelle)	5	0
Université Paris Nanterre	3	0
Université Paris V (René Descartes)	1	0
Université Paris VIII (Vincennes - Saint-Dennis)	0	1
Université Paul Valéry Montpellier III	0	2
Université Poitiers	2	1
Université Strasbourg (I, II and III)	8	2
Université Toulouse II (Le Mirail / Jean Jaurès)	4	1
Université de Nantes	2	0
Université de Tours	2	0
Griekenland		
Aristotle University of Thessaloniki	3	2
Panteion University of Social and Political Scienc	1	2
University of Crete	2	0
Hongarije		
Corvinus University of Budapest	0	3
Debreceni Universitas	1	0
Eötvös Loránd University	5	3
Károli Gáspár Református Egyetem	1	0
Ierland		
National University of Ireland - Galway	9	9
Technological University Dublin	0	1
Trinity College, Dublin	3	3

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
University College Cork	8	6
University College Dublin	1	1
University of Limerick	1	0
India		
Symbiosis International University	4	4
University of Delhi	0	1
Indonesië		
Indonesian International Student Mobility Awards	4	0
Universitas Airlangga	1	0
Universitas Diponegoro	4	0
Universitas Gadjah Mada	8	2
Universitas Hasanuddin	0	1
Universitas Indonesia	11	0
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	13	0
Israël		
Hebrew University of Jerusalem	1	2
Tel Aviv University	2	7
Italië		
Libera Università Internazionale Degli Studi Socia	2	5
Scuole Civiche Milano	1	0
Università Ca' Foscari Venezia	1	0
Università Commerciale 'Luigi Bocconi'	2	2
Università degli Studi de Ferrara	1	0
Università degli Studi di Messina	0	1
Università degli Studi di Milano - Bicocca	0	1
Università degli Studi di Napoli Federico II	5	1
Università degli Studi di Pavia	1	0
Università degli Studi di Pisa	1	0
Università degli Studi di Siena	1	3
Università degli studi di Milano - Statale	8	5
Università degli studi di Padova	12	9
Università degli studi di Roma "La Sapienza"	4	5
Università di Bologna	8	7
Japan		
Akita International University	6	4
Doshisha University	1	3
Kanazawa University	2	6
Keio University	4	4
Kobe University	4	2
Kyoto University	3	2
Kyushu University	2	4
Meiji University	0	2
Nagasaki University	15	8
Rikkyo University	2	9
Ritsumeikan Asia Pacific University	0	2
Ritsumeikan University	0	2
Sophia University	2	7
Tohoku University	2	0

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Tokyo University of Foreign Studies	4	4
University of Tokyo	6	4
Waseda University	0	3
Letland		
University of Latvia	0	1
Maleisië		
Monash University Malaysia	0	7
Marokko		
Netherlands Institute Morocco (NIMAR)	0	10
Université Mohammed VI Polytechnique - Ecole de Go	2	2
Mexico		
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	0	1
El Colegio de México	2	0
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Oc	4	9
Universidad Iberoamericana	0	2
Universidad Nacional Autónoma de México	0	1
Universidad de las Américas Puebla	0	1
Nieuw-Zeeland		
University of Otago	2	3
Noorwegen		
Norwegian University of Science and Technology	1	3
University of Bergen	0	5
University of Oslo	9	13
University of Tromsø	1	1
Oostenrijk		
Karl-Franzens-Universität Graz	1	1
Medical University of Graz	2	0
Universität Wien	3	5
Polen		
Uniwersytet Mikołaja Kopernika	2	0
Uniwersytet Wrocławski	4	0
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	2	0
Portugal		
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das	2	3
Universidade de Coimbra	2	0
Universidade de Évora	1	0
Universidade de Lisboa	0	1
Universidade do Porto	1	1
Rusland		
Tomsk State University	0	1
Singapore		
Nanyang Technological University	1	5
National University of Singapore	21	17
Singapore Management University	3	6
Slovenië		
University of Ljubljana	5	1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Spanje		
Universidad Autónoma de Madrid	2	3
Universidad Pompeu Fabra	2	1
Universidad de Cantabria	0	1
Universidad de Córdoba	4	0
Universidad de Deusto	5	5
Universidad de Granada	2	5
Universidad del País Vasco	1	0
Universitat Autònoma de Barcelona	5	2
Universitat Internacional de Catalunya	0	2
Universitat de Barcelona	7	4
Universitat de Valencia	4	5
Taiwan		
National Cheng Kung University	4	0
National Chengchi University	2	5
National Taiwan Normal University	14	11
National Taiwan University	17	15
Thailand		
Mahidol University	3	1
Thammasat University	1	7
Tsjechië		
Anglo-americká vysoká škola	1	3
Ceské vysoké učení technické v Praze	2	0
Univerzita Karlova (Charles University)	10	9
Turkije		
Bahçeşehir Üniversitesi	0	2
Bilkent University	1	0
Boğaziçi Üniversitesi	3	6
Istanbul Bilgi Üniversitesi	1	1
Koç Üniversitesi	2	2
Middle East Technical University	2	6
Sabancı Üniversitesi	0	3
Verenigd Koninkrijk		
Aberystwyth University	2	1
Bangor University (University of Wales, Bangor)	4	3
Coventry University	0	1
Imperial College (of Science, Technology and Medic	6	4
Newcastle University	3	2
Queen Mary University of London	0	9
University of Aberdeen	2	2
University of Birmingham	10	4
University of Bristol	1	0
University of Dundee	1	0
University of Edinburgh	10	8
University of Exeter	10	10
University of Glasgow	0	1
University of Leeds	10	3
University of Leicester	4	4
University of Liverpool	8	7

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
University of London, King's College	4	4
University of London, University College London	8	6
University of Oxford	8	8
University of St. Andrews	5	6
University of Warwick	0	1
University of York	6	1
Verenigde Staten van Amerika		
American University, Washington, D.C.	6	0
Bentley University	0	5
Boston University	2	0
College of William & Mary	3	3
Columbia University (in the city of New York)	0	2
Euroscholars programme	5	0
Georgetown University	2	0
Grinnell College	1	0
ISEP (International Student Exchange Programs)	13	15
Indiana University at Bloomington	0	3
Macalester College	8	2
New England School of Law (New England Law Bosto	1	0
Ohio State University at Columbus	3	4
Purdue University- West Lafayette	1	3
Tulane University	0	2
University of California College of the Law, San F	4	2
University of Connecticut	0	3
University of Florida	8	6
University of Maryland, College Park	2	1
University of Texas at Austin	2	4
Washington College	1	3
Zuid-Afrika		
North-West University	2	0
Stellenbosch University	4	6
University of Cape Town	0	2
University of Pretoria	3	4
Zuid-Korea		
Chung-Ang University	2	4
Dongguk University	6	4
Hankuk University of Foreign Studies	3	3
Hanyang University	0	2
Korea University	5	5
Pusan National University	0	5
Seoul National University	2	3
Sookmyung Women's University	0	1
Sungkyunkwan University	0	5
Yonsei University	5	7
Zweden		
Chalmers University of Technology	1	3
Göteborgs universitet	0	2
Karolinska Institutet	13	10
Kungliga Tekniska högskolan (KTH)	2	0

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Lunds Universitet	8	7
Stockholms Universitet	0	1
Uppsala Universitet	5	9
Zwitserland		
Universität Zürich	0	2
Université de Genève	3	4
University of Freiburg	0	1

Definities en bronnen van de kerncijfers

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van sommige personeelsgegevens.

In de tabellen van de Kerncijfers (op pagina 9 en 10 van dit jaarverslag) zijn de resultaten van de vijf recentste realisatiejaren opgenomen; de jaren staan bovenaan de kolommen in de tabel. Bij de rubrieken die het onderwijs betreffen ('Studenten' en 'Diploma's en studiesucces') hebben de indicatoren betrekking op de verschillende cohorten/studiejaren; een cohortjaar of studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus. Op welke cohorten respectievelijk studiejaren de opgenomen cijfers betrekking hebben, staat aangegeven bij de afzonderlijke indicatoren.

Onderwijs

Instroom bachelor (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling bachelor (eoi-b), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2019-2020 t/m 2023-2024.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Instroom master (tabel Kerncijfers)

Instroom eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen), alle nieuwe opleidingsinschrijvingen over een heel studiejaar. De cijfers betreffen de studiejaren 2019-2020 t/m 2023-2024.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Instroom master met buitenlandse nationaliteit (tabel Kerncijfers)

Instroom van eerstejaars opleiding-instelling in de master (alle geaccrediteerde masteropleidingen) met een niet-Nederlandse nationaliteit. De cijfers betreffen de studiejaren 2019-2020 t/m 2023-2024.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdubbeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studiejaren 2019-2020 t/m 2023-2024.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Tevredenheid studenten bachelor en master (NSE)

Totaal van de themascores uit de Nationale Studenten Enquête. De cijfers betreffen de studiejaren 2018-2019 t/m 2022-2023.

Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studiejaren 2018-2019 t/m 2022-2023. Een studiejaar is de periode van 1 september t/m 31 augustus.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar

Het percentage voltijds studenten dat aan het einde van het eerste studiejaar geen negatief BSA-advies heeft gekregen. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2018-2019 t/m 2022-2023.

Bron: BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studenten-administratiesysteem uSis

Uitval na 1 jaar

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie niet meer bij de instelling staat ingeschreven. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2018-2019 t/m 2022-2023.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Omzwaai na 1 jaar

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2018-2019 t/m 2022-2023.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

Herinschrijversrendement in 4 jaar

Het aandeel herinschrijvers bij de instelling van de voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling-propedeuse) dat binnen vier jaar een diploma bij die instelling behaalt. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2015-2016 t/m 2019-2020.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Rendement 1- resp. 2- resp. 3-jarige master in 2 resp. 3 resp. 4 jaar

Aandeel studenten van het totaal aantal voltijdse instroom in de master als eerstejaars master bij de Universiteit Leiden (emi) dat binnen genoemd aantal studiejaar na studieaanvang het masterdiploma heeft behaald. Gerekend wordt vanaf de maand van instroom tot en met de maand van het diploma. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2017-2018 t/m 2021-2022 bij 1-jarige masters, 2016-2017 t/m 2020-2021 bij 2-jarige masters, en 2015-2016 t/m 2019-2020 bij 3-jarige masters.

*Bron: KUO-bestanden UNL, bewerking 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Onderzoek

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: promotierendement heeft betrekking op de instroomcohorten 2013 t/m 2017. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2019 t/m 2023.

Aantal promoties

Aantal promoties aan de Universiteit Leiden.

Bron: registratie bij bureau Pedel

Wetenschappelijke publicaties

Aantal wetenschappelijke publicaties geregistreerd in het onderzoeksinformatiesysteem Converis. Datum telling: eerste werkdag van maart na afloop van het betreffend kalenderjaar. Geneeskunde/LUMC levert de cijfers uit het eigen registratiesysteem.

Onderzoeksinzet in fte

De arbeidstijd die het wp (in dienst, alle geldstromen) aan onderzoek besteedt. Dit wordt in samenwerking met de faculteiten modelmatig berekend op basis van de gemiddelde capaciteit in fte over het kalenderjaar.

Bron: SAP/HR resp. PeopleSoft

Gemiddelde promotieduur

De promotieduur van promovendi in dienst van de universiteit per promotiejaar, gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn 5-jaarstotalen genomen.

Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC

Promotierendement in 6 jaar

Aandeel promovendi van de totale instroom van promovendi in dienst van de Universiteit Leiden dat binnen de nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR en gegevens Geneeskunde/LUMC

Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2019 t/m 2023.

Personeel in dienst in fte (ultimo)

Personeel in dienst (in fte) van de universiteit per 31 december van het betreffende jaar, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Vrouwen in hogere functies

Aandeel vrouwelijk personeel in schaal 13 of hoger (in fte, alleen wp, excl. Geneeskunde/LUMC).

Bron: SAP/HR

% Vrouwelijke hoogleraren

Aandeel vrouwen in het totaal van hoogleraren. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, in fte, incl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: LEI: SAP/HR; LUMC/Geneeskunde: PeopleSoft

% Tijdelijk personeel

Het aandeel van tijdelijk personeel (exclusief promovendi en student-assistenten) in het totaal in fte, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Tijdelijk personeel eerste geldstroom

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom (excl. promovendi en student-assistenten) in het totaal in fte van personeel eerste geldstroom, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

% Tijdelijk wp in eerste geldstroom

Percentage wetenschappelijk personeel (excl. promovendi) in tijdelijke dienst van de universiteit per 31-12 van elk jaar, bekostigd in de eerste geldstroom. Jaarlijkse meting over personeel in dienst per ultimo, berekend in fte, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Docenten

Het aandeel van docenten in het totaal in fte van de populatie 'hoogleraar, uhd, ud en en docent', excl. Geneeskunde/LUMC.

% BKO-certificaten

Aandeel wetenschappelijke staf met een dienstverband van 0,5 fte of meer en een dienstverband van één jaar of langer, dat uiterlijk twee jaar na indiensttreding in bezit is van het BKO-certificaat, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% Ondersteunend en beheerspersoneel

Aandeel van overig ondersteunend en beheerspersoneel (obp) in het totaal van personeel in dienst (in fte ultimo berekend). 'Overig obp' betreft het obp exclusief O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel) en exclusief student-assistenten. De gegevens van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn inclusief FOM-ers en excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

Financiën

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de kalenderjaren 2019 t/m 2023, berekend conform Richtlijnen en definities jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

Afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	DCC	Digital Competence Centre
ACPA	Academy of Creative and Performing Arts	DCN	Dual Career Network
ADB	Asian Development Bank	DEC	Leiden Dierexperimentencommissie Leiden
AEG	Allocatie Eerste Geldstroom	DGW	Duurzame Geesteswetenschappen
AI	Artificial Intelligence	DPIA	Data Protection Impact Assessment
AiM	Academia in Motion	dt	deeltijd
ALAS	Association for Latin American Students	EBZ	Economic Board Zuid-Holland
ALICE	Academic Leiden Interdisciplinary Computing Environment	ECIO	Expertisecentrum Inclusief Onderwijs
ARWU	Academic Ranking of World Universities	ECL	Expat Centre Leiden
ASA	Afro Student Association	ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System (studiepunt; 1 ECTS = 28 uur studieactiviteit)
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	EER	Europese Economische Ruimte
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	ERC	European Research Council
B	Bacheloropleiding	ERP	Enterprise Resource Planning (softwaresysteem voor bedrijfsprocessen)
BA	Bachelor	Erasmus MC	Erasmus Medisch Centrum
BCI	Bouwcirculariteitsindex	ESOF	EuroScience Open Forum
BFR	Bestuurlijk Financiële Rapportage	EU	Europese Unie Excl. Exclusief
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	EUCYS	EU Contest for Young Scientists
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	EUI	Europese Universiteiten Initiatief
BSA	Bindend studieadvies	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
BSc	Bachelor of Science	FA	Faculteit Archeologie
BSK	Bestuurskunde	FG	Faculteit Geneeskunde
BWNU	Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling voor Nederlandse Universiteiten	FG	Functionaris gegevensbescherming
CAB-DLO	Change Advisory Board – Digitale Leeromgeving	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
CBB	Commissie voor Beroep en Bezwaar	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
CBE	College van Beroep voor de Examen	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
CCD	Centrale Commissie Dierproeven	FSSC	Financieel Shared Service Centre
CDS	Centre for Digital Scholarship (van UBL)	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
CFI	Centre for Innovation	fte	Fulltime-equivalent
CML	Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CoARA	Coalition for Advancing Research Assessment	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen
CPL	Centre for Professional Learning (in Den Haag)	GITC	General IT Controls
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs	GNSK	Faculteit Geneeskunde
CSC	Chinese Scholarship Council	GVO	Garantie van Oorsprong
CvB	College van Bestuur	GWI	Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur
CvP	College voor Promoties	Hgl	Hoogleraar
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit	HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen
CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies	HRM	Human Resource Management
D&I	Diversiteit & Inclusiviteit	IBL	Instituut Biologie Leiden
		ICLON	Interfacultair Centrum voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing
		IIAS	International Institute for Asian Studies

IISMA	Indonesian International Student Mobility Awards	LUCTH	Leiden University College The Hague
Incl.	Inclusief	LU DEN	Leiden University Diversity and Equality Network
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst	LUF	Leids Universiteits Fonds
IQ	InnovationQuarter	LUGO	Leiden University Green Office
ISGA	Institute of Security and Global Affairs	LUIH	Leiden University Institute of History
ISSC	ICT Shared Service Centre	LUIP	Leiden University Institute for Philosophy
IvD	Instantie voor Dierenwelzijn	LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
JD	Joint Degree	LUS	Leids Universitair Studentenplatform
k€	Duizend euro	M	Masteropleiding
KHMMW	Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen	M€	Miljoen euro
KITLV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde	M kWh	Miljoen kilowattuur
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	MA	Master of Arts
KNIR	Koninklijk Nederlands Instituut Rome	MENA	Middle East and North Africa Student Association
kWh	kilowattuur	MFA	Multifactorauthenticatie
LAC	Latin America and the Caribbean	MI	Mathematisch Instituut
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	MOOC	Massive Open Online Course
LAssO	Leids Assessoren Overleg	MSc	Master of Science
LBSP	Leiden Bio Science Park	NAHSS	Netherlands - Asia Honours Summer School
LDCC	Leidens Digital Competence Centre	NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy
LDE	Leiden-Delft-Erasmus	NecstGen	Netherlands Center for the Clinical advancement of Stemcell and Gene Therapies
LEAF	Laboratory Efficiency Assessment Framework	NFU	Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
LEF	Leiden Education Fieldlab	NIA	Nederlands Instituut in Athene
LEH BV	Libertatis Ergo Holding BV	NIKI	Nederlands Interuniversitair Kunst-historisch Instituut (in Florence)
LEI	Universiteit Leiden	NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko
LERU	League of European Research Universities	NIP	Nederlands Instituut in Sint Petersburg
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	NIT	Nederlands Instituut in Turkije
LGBTQ+	Lesbisch, Gay, Biseksueel, Transgender, Queer (+ andere groepen)	NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie
LHSC	Leiden Healthy Society Center	NPO	Nationaal Programma Onderwijs
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Sciences	NPOS	Nationaal Programma Open Science
LIAS	Leiden Institute for Area Studies	NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onderdeel van NWO)
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	NSE	Nationale Studenten Enquête
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie
LL.B.	Bachelor of Laws ('Legum Baccalaureus')	NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro
LLInC	Leiden Learning & Innovation Centre	NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
LL.M.	Master of Laws ('Legum Magister')	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland
LLO	Leven Lang Ontwikkelen	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit	O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel
LRS	Leiden Research Support	Obp	Ondersteunend en beheerspersoneel (Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
LTA	Leiden University Teachers' Academy	OCW	Onderwijs- en Examenreglement
LUBEC	Leidse Universitair Behandelen Expertise-centrum	OER	
LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society		
LUCL	Leiden University Centre for Linguistics		

OHW	Onderhandenwerkpositie	UIC	Universitair-industriële co-publicatie
OSCL	Open Science Community Leiden	UKB	Universiteitsbibliotheken en Nationale Bibliotheek
OVBSP	Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park	UNDP	United Nations Development Programme
PAO	Postacademisch Onderwijs	UNL	Universiteiten van Nederland (voorheen: VSNU)
PDCA	Plan-do-control-act	UR	Universiteitsraad
PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)	UU	Universiteit Utrecht
PKvV	Plaatselijke Kamer van Verenigingen Leiden	UvA	Universiteit van Amsterdam
PP	Proportion of the publications of a university	VER	Vrijwillige Emissierechten
R&O	Resultaat & Ontwikkeling	VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu
RDM	Research Data Management	VHO	Vorbereidend Hoger Onderwijs
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie	VH	Vereniging Hogescholen
ROG	Resultaat- en ontwikkelingsgesprek	VI	Vernieuwingsimpuls
RSM	Research Software Management	VIS	Virtuele Internationale Samenwerking (gecoördineerd door OCW)
RU	Radboud Universiteit Nijmegen	vt	voltijd
RUG	Rijksuniversiteit Groningen	VUA	Vrije Universiteit Amsterdam
RvT	Raad van Toezicht	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
SAILS	Society, Artificial Intelligence and Life Sciences	WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
SAZ	Strategie en Academische Zaken	WNT	Wet normering topinkomens
SCIS	Service Centre International Staff	Wo	Wetenschappelijk onderwijs
SCM	Directie Strategische Communicatie en Marketing	Wp	Wetenschappelijk personeel
SEO	Stimulering Europees Onderzoek	WSP	Werkgeversservicepunt
SEP	Strategy Evaluation Protocol	WUR	Wageningen University & Research
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs	ZonMw	Gezondheidsonderzoek en zorginnovatie
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling		
SOC	Security Operations Center		
SOO	Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek van de UNL		
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken		
SPOC	Small Private Online Course		
SRON	Netherlands Institute for Space Research (tot 2005: Stichting Ruimte Onderzoek Nederland)		
SSC	Self-Steering Committee (van Una Europa)		
SSH	Social Sciences and Humanities		
STAR	Space to Talk About Race (netwerk voor internationale en/of biculturele studenten)		
StOP	Studievereniging Overleg Platform		
STREAM	Student Research Mobility (programma)		
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland		
THE	Times Higher Education		
TSD	Teacher Support Desk		
TUD	Technische Universiteit Delft		
u/g	lening uitgeleend geld		
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden		
Ud	Universitair docent		
UFB	Universitair Facilitair Bedrijf UFO Universitair Functie Ordeningssysteem		
Uhd	Universitair hoofddocent		

Gegevens over de rechtspersoon

BRIN-nummer 21PB

Universiteit Leiden
Rapenburg 70, 2311 EZ Leiden
Postbus 9500, 2300 RA Leiden
Telefoon 071 527 27 27

Prof.mr. Annetje Ottow,
voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl,
rector magnificus

Drs. Martijn Ridderbos RC,
vicevoorzitter