

Jaarverslag 2024



Universiteit
Leiden

Inhoud

Woord vooraf	5
Kerncijfers	8
Bericht van de Raad van Toezicht	10
Bericht van de Universiteitsraad	13

Deel I

Bestuursverslag 2024

Bestuursstructuur (per 1 september 2024)	16
1. Onze strategie	17
1.1 Onze belofte, kernwaarden en ambities	17
1.2 Uitvoering strategisch plan en inzet op prioriteiten in 2024	18
1.3 Maatschappelijke trends en impact	20
1.4 Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap	22
2. Onderwijs	28
2.1 Onderwijsprofiel	28
2.2 Onderwijsaanbod	29
2.3 Onderwijsvisie	30
2.4 Studentenwelzijn	32
2.5 Studiesucces	34
2.6 Evaluatie en kwaliteitszorg	35
2.7 Onderwijsprijzen	36
2.8 Internationalisering in het onderwijs	37
2.9 Verantwoording middelen kwaliteitsafspraken	38
2.10 Verantwoording NPO-middelen onderwijs	41
2.11 Overige verantwoordingen Notitie Helderheid	44
3. Onderzoek	45
3.1 Onderzoeksprofiel	45
3.2 Interdisciplinaire samenwerking	46
3.3 Wetenschappelijke output in publicaties	46
3.4 Academia in Motion	48
3.5 Promoties en promovendibeleid	49
3.6 Wetenschappelijke integriteit	50
3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies	51
3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek	53
4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoording	54
4.1 Samenwerking met stad en regio Leiden	54
4.2 Campus Den Haag en samenwerking met Den Haag	57
4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland	58
4.4 Samenwerking met Zuid-Hollandse kennispartners	59
4.5 Samenwerking in Europa	61
4.6 Instituten in het buitenland	64
4.7 Samenwerking met universiteiten wereldwijd	65
4.8 Impact op de samenleving als geheel	68
4.9 Activiteiten van en voor alumni	71

5. Duurzaamheid	73
5.1 Duurzaamheid in het onderwijs	73
5.2 Duurzaamheid in het onderzoek	73
5.3 Duurzame campus	74
5.4 Klimaatadaptatie en biodiversiteit	77
6. Organisatie en bedrijfsvoering	79
6.1 Organisatie	79
6.2 Compliance	80
6.3 Medewerkers	84
6.4 Bezwaar, beroep en klachten	92
6.5 Diversiteit en inclusie	94
6.6 ICT	95
6.7 Huisvesting	96
6.8 Financiën	98
6.9 Continuïteitsparagraaf	100
6.10 Private activiteiten	111

Deel II

Jaarrekening 2024

Geconsolideerde Jaarrekening	121
Enkelvoudige Jaarrekening	154
Gebeurtenissen na balansdatum	172
Voorstel tot resultaatbestemming 2024	172

Deel III

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	174
---	-----

Deel IV

Bijlagen

Bijlage A Faculteiten en onderzoeksinstituten	180
Bijlage B Opleidingenaanbod (op 31 december 2024)	181
Bijlage C Governance	183
Bijlage D Accreditaties en visitaties van onderwijs en onderzoek, en midterm reviews	188
Bijlage E Subsidies, prijzen en onderscheidingen	190
Bijlage F Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren	194
Bijlage G Oraties, afscheidscolleges en promoties	199
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 2024 met hierin vele hoogtepunten, uitdagingen en prestaties van het afgelopen jaar. Wij kijken samen met onze gemeenschap van studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners terug op een zeer bewogen jaar. Dankzij de vele positieve bijdragen van onze academische gemeenschap in het realiseren van de ambities van ons strategisch plan 2022-2027 *Vernieuwen en verbinden* kijken wij met een positief gevoel terug.

Universiteiten onder vuur

Het jaar 2024 zal, ondanks alle prachtige resultaten die aan onze universiteit zijn behaald, toch vooral de boeken ingaan als het jaar waarin door het kabinet-Schoof ingrijpende bezuinigingen op het hoger onderwijs werden aangekondigd. In combinatie met de Wet Internationalisering in Balans (WIB), de Toets Anderstalig Onderwijs (TAO) en de teruglopende studentenaantallen vormen ze een grote bedreiging voor de toegankelijkheid en kwaliteit van het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in Nederland.

Vanaf het bekend worden van de voorgenomen maatregelen hebben wij ons collectief ingezet om deze aangekondigde maatregelen terug te draaien. Door te laten zien welke meerwaarde de universiteiten hebben voor de samenleving, en door te laten zien wat de meerwaarde is van internationalisering in onderwijs en onderzoek. De wetenschap bloeit waar meerdere disciplines en perspectieven samenkomen, en wordt daarom bij uitstek bedreven in een omgeving die zich niet laat beperken door (lands)grenzen. Internationale perspectieven zijn onontbeerlijk voor de wetenschap en daarmee voor de samenleving.

Dit hebben wij ook uitgedragen bij onze opening van het academisch jaar op 2 september 2024, die in het teken stond van het thema Science for Policy. De viering waarmee het academisch jaar 2024-2025 werd geopend, stond in het teken van de rol die wetenschap kan en moet spelen bij de vorming van beleid, van lokaal tot internationaal. Deze vraag werd vanuit meerdere hoeken belicht: zowel vanuit de aanbieders van die wetenschap – de onderzoekers en studenten – als vanuit de ‘afnemers’: de bestuurlijke instellingen.

Samen met ruim twintigduizend docenten, studenten, bestuurders en ondersteunend personeel van universiteiten en hogescholen en andere betrokkenen protesteerden wij op 25 november 2024 op het Malieveld in

Den Haag tegen de miljardenbezuinigingen op het hoger onderwijs. Ook veel medewerkers en studenten van de Universiteit Leiden uitten in Den Haag hun ongenoegen over de desastreuze plannen van het kabinet. Wij waren als College van Bestuur hier ook aanwezig; het was voor ons een unieke ervaring waar wij met trots op terugkijken.

Protesten en academische vrijheid

De Universiteit Leiden is en blijft bij uitstek een plaats waar alle meningen thuishoren en waar een open, goed geïnformeerde discussie wordt verwelkomd. Als College van Bestuur staan wij pal voor ons motto *Preasidium Libertatis* (bolwerk van vrijheid). Daarbij spreekt het vanzelf dat deze vrijheid wel ervaren dient te worden binnen een context die voor *iedereen* veilig is.

Binnen onze academische gemeenschap waren er, net als elders in Nederland en aan andere universiteiten overal ter wereld, diverse protestacties over het conflict tussen Gaza en Israël, waarbij onder meer kortstondig sprake was van een bezetting van een deel van de Hortus botanicus. Daarnaast is er ook regelmatig geïnterpreteerd tegen samenwerking met organisaties die een rol hebben in de fossiele industrie. In die zin is onze academische gemeenschap een afspiegeling van de maatschappij waar er over deze thema's veel discussie bestaat.

Academische vrijheid is niet absoluut; er kunnen goede redenen zijn om andere waarden, zoals de universele rechten van de mens, te laten prevaleren. Daarom is besloten om te komen tot de instelling van een vaste adviesstructuur voor deze fundamentele waardenafwegingen. Met dat doel is onder het voorzitterschap van prof.dr. J.P. (Joanne) van der Leun de voorlopige ‘Commissie ethische aspecten in samenwerkingen’ opgericht. De opdracht van deze tijdelijke commissie is om te adviseren over de werkwijze om deze waardenafwegingen te maken.

Voor het ontwikkelen van een Leidse Lijn voor de interpretatie en uitvoering van het begrip ‘academische vrijheid’ hebben wij in 2023 een Kernteam Academische Vrijheid ingesteld, dat deze lijn heeft ontwikkeld aan de hand van het rapport genaamd *Academische vrijheid, een Leidse lijn*, dat op 17 juni 2024 werd gepresenteerd.

Sociale veiligheid

Het versterken van sociale veiligheid en het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag blijft een belangrijk

thema binnen onze universiteit. Het College van Bestuur wil de cultuur binnen de universiteit op dit aspect veranderen en vindt dat er meer oog moet zijn voor goede professionele omgangsvormen en een veilige werkomgeving.

De universiteit streeft naar een werkomgeving waarin iedereen zich veilig en gerespecteerd voelt. Daarom hebben we onze inspanningen op sociale veiligheid geïntensiveerd met extra trainingen, meldpunten en preventieve maatregelen tegen ongewenst gedrag. Met de Universiteitsraad en de Raad van Toezicht bespraken wij in 2024 het Plan van Aanpak Sociale Veiligheid.

Om dit in de praktijk vorm te geven, zijn de traditionele functioneringsgesprekken voor medewerkers vervangen door GROW-gesprekken, waarin aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling, welzijn en sociale veiligheid.

Studentenwelzijn

Het welzijn van onze studentengemeenschap is net zo belangrijk als het welzijn van onze werknemers. In 2024 is gestart met de implementatie van het universiteitsbrede plan Studentenvelzijn 2024-2027. Dit plan is de uitwerking van de universitaire Visie op Studentenvelzijn en het universitaire strategisch plan, en is tot stand gekomen door een samenwerking tussen de faculteiten en de centrale dienst Studenten- en Onderwijszaken (SOZ).

Eén belangrijk aspect van dit plan is dat iedere bachelorstudent de studie begint met het doorlopen van een mentoraat. Het doel is dat aan alle eerstejaarsstudenten een programma van gelijke inhoud en kwaliteit wordt aangeboden, waarbij 'wegwijs, binding en Bildung' centraal staan. De Universiteit Leiden wil hiermee de eerstejaars een zachte landing bieden in een kleinschalige, veilige omgeving. Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid zijn belangrijke voorwaarden voor deze zachte landing.

Interdisciplinair onderwijs en onderzoek met maatschappelijke oriëntatie

Dat wij met ons hoogwaardige onderwijs en onderzoek maatschappelijke meerwaarde creëren staat voor ons buiten kijf. In hoofdstuk 2 en 3 van dit jaarverslag leest u hier meer over. Met trots verwijzen wij in het bijzonder naar de verworven onderwijsprijzen (paragraaf 2.7) en de onderzoeksprijzen en -subsidies (3.7)

Vastgoedontwikkeling

In 2024 vierden we de opening van fase 2 van het nieuwe Gorlaeus-gebouw, een belangrijke mijlpaal voor onze Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Dit

moderne gebouw biedt de nieuwste faciliteiten en stimuleert samenwerking tussen disciplines en ontmoeting tussen studenten. Daarnaast vormt de nieuwbouw een belangrijke stap in de verduurzaming van het universitaire vastgoed.

Daarnaast werd op 8 oktober 2024 het Herta Mohr-gebouw feestelijk in gebruik genomen. Het voormalige Cluster Zuid van de Faculteit Geesteswetenschappen werd circulair gerenoveerd en uitgebreid. Zo is er een essentiële uitbreiding gerealiseerd voor onze universitaire huisvesting. Een gebouw dat bijdraagt aan een duurzame, inclusieve en innovatieve leeromgeving. Het biedt ongeveer 11.400 m² aan ruimte met meer dan 700 onderwijsruimten en zelfstudieplekken, twee hoorcollegezalen, werk- en vergaderkamers en common rooms. Ook huisvest het gebouw de bibliotheken van het Afrika-Studiecentrum Leiden (ASCL) en Midden-Oostenstudies. Het gebouw is vernoemd naar de egyptologe Herta Mohr, die in Leiden onderzoek deed naar de graftomben in het Egyptische Sakkara. Zij overleed in 1945 in concentratiekamp Bergen-Belsen. Het is voor het eerst dat een Leids universiteitsgebouw is vernoemd naar een vrouw.

De CO₂-uitstoot in 2024 is verder gedaald. Ten opzichte van 1990-1996 is de CO₂-uitstoot gereduceerd met 50 procent. Dit wordt veroorzaakt doordat er meer nieuwe gebouwen in gebruik worden genomen en oude gebouwen uitgefaseerd worden. In 2024 werd 79 procent van de CO₂-uitstoot veroorzaakt door het gebruik van elektriciteit, 20 procent door het gebruik van aardgas en 1 procent door het gebruik van stadswarmte en/of externe warmte-koude-opslag (WKO). Op de lange termijn zal de CO₂-uitstoot van de universiteit blijven dalen door het uitfaseren van aardgas en een afname van de landelijke emissiefactor van elektriciteit.

Afscheid vicevoorzitter College van Bestuur

Binnen het College van Bestuur vond een belangrijke verandering plaats: drs. M. (Martijn) Ridderbos RC nam afscheid als vicevoorzitter van het College van Bestuur. Martijn heeft ontzettend veel voor onze universiteit betekend. Onder zijn toezicht werden projecten zoals het Arsenaal, het datacenter, het Herta Mohr-gebouw en het nieuwe Gorlaeus-gebouw gerealiseerd. Ook heeft hij samen met alle directeuren een impuls gegeven aan een toekomstbestendige, integrale bedrijfsvoering voor onze universiteit. Per 1 januari 2025 is Ridderbos toegetreden tot het bestuur van de Autoriteit Consument en Markt.

Ridderbos is op 1 maart 2025 opgevolgd door drs. T. (Timo) Kos.

Aantreden vicerector Organisatieontwikkeling

Prof.mr.dr. E.R. (Erwin) Muller is in 2024 aangetreden als vicerector organisatieontwikkeling om vanuit deze rol bij te dragen aan de verdere doorontwikkeling van de organisatie van de universiteit, conform het strategisch plan. De professionalisering en verbetering van de organisatie van de universiteit is cruciaal om goed voorbereid te zijn op ontwikkelingen en uitdagingen van deze snel veranderende wereld. We willen als College van Bestuur volop uitvoering geven aan de ambities van ons strategisch plan. Belangrijke voorwaarde hiervoor is dat we de nodige organisatorische ruimte creëren om werkdruk hanteerbaar te maken, bijvoorbeeld door onze besluitvormingsprocessen en systemen slimmer in te richten. Naast deze belangrijke functie blijft Muller bestuurder van de Campus Den Haag.

Wisseling van de wacht Raad van Toezicht

In 2024 namen wij afscheid van drs. A.F. (Ab) van der Touw als voorzitter van de Raad van Toezicht. Vanaf september 2016 heeft Van der Touw deze voor het bestuur van de universiteit zo belangrijke rol met glans vervuld. Met de nodige distantie, maar ook met grote betrokkenheid heeft Van der Touw acht jaar lang deze voor het bestuur van de universiteit cruciale taak op zich genomen, waarvoor wij hem uiterst dankbaar zijn.

De ontstane vacature is ingevuld door prof.mr. F.B.J. (Ferd) Grapperhaus, die per 1 september 2024 aantrad als voorzitter van de Raad van Toezicht. Wij zijn zeer ingenomen met deze benoeming van een toezichthouder in wie zowel bestuurlijke ervaring als ervaring in het wetenschappelijk onderwijs verenigd wordt.

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 boekjaar 2024 is afgesloten met een negatief resultaat van 1,7 miljoen euro. Ten opzichte van het begrote tekort van 20 miljoen euro voor 2024 is dit een bescheiden negatief resultaat te noemen.

Een intensief en bewogen jaar

Zoals blijkt uit dit jaarverslag en uit de bovenstaande greep uit de gebeurtenissen en activiteiten was 2024 een intensief en bewogen jaar. Wij willen de gehele academische gemeenschap van de Universiteit Leiden danken voor haar betrokkenheid, bevlogenheid en kritische houding. Deze aspecten zijn en blijven cruciaal om deze 450-jarige organisatie haar nationale en internationale glans te geven.

We beleven tijden van onrust en onzekerheid door de afnemende financiële zekerheid en door ingrijpende geopolitieke ontwikkelingen. Wij zijn ons ervan bewust dat dit velen raakt en dat dit al veel van iedereen heeft geveerd, en ook de komende jaren nog zal vergen. Onze waardering en dank voor de inzet van onze medewerkers en studenten is daarom zeer groot.

Prof.mr. Annetje Ottow
Voorzitter

Prof.dr.ir. Hester Bijl
Rector magnificus

Drs. T. Kos
Vicevoorzitter

Kerncijfers

Studenten	2020	2021	2022	2023	2024
Instroom bachelor	6.565	6.653	6.322	6.337	6.322
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	17%	21%	23%	22%	22%
Instroom master	6.262	6.159	5.540	6.030	6.559
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	29%	30%	34%	35%	36%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	32.802	34.148	33.700	33.502	33.839
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE, schaal 1-5)	–	3,8	3,9	3,9	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	–	3,8	3,8	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2020	2021	2022	2023	2024
Bachelordiploma's	4.514	4.811	4.532	4.843	5.522
(Post)masterdiploma's	4.574	4.954	5.112	5.302	5.150
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	100%	88%	84%	85%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	12%	14%	17%	16%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	3%	4%	6%	6%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	72%	70%	67%	67%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	72%	73%	72%	73%	76%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	67%	68%	68%	69%	70%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	79%	77%	78%	76%	77%
Onderzoek	2020	2021	2022	2023	2024
Promoties	447	445	450	515	514
Wetenschappelijke publicaties	6.325	7.088	6.741	7.075	6.245
Onderzoeksinzet in fte	2.653	2.815	2.885	2.989	2.875
Gemiddelde promotieduur	6,0	5,7	5,4	5,9	5,9
Promotierendement in 6 jaar	60%	60%	54%	46%	60%
Personeel in dienst	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal fte in dienst (ultimo)	4.659	4.866	4.987	5.243	5.378
Waarvan wetenschappelijk personeel	1.808	1.862	1.903	2.012	2.043
Waarvan promovendi	829	886	878	919	963
Waarvan onderwijs- en onderzoeksondersteuning	449	497	509	497	490
Waarvan overig ondersteunend en beheerspersoneel	1.512	1.573	1.653	1.758	1.832
% Vrouwen in hogere functies (alleen wp)	34%	34%	33%	35%	37%
% Vrouwelijke hoogleraren	28%	29%	31%	32%	34%
% Tijdelijk personeel	31%	31%	20%	18%	15%
% Tijdelijk personeel in eerste geldstroom	25%	26%	14%	12%	7%
% Tijdelijk wp in eerste geldstroom	34%	34%	19%	16%	11%
% Docenten	20%	21%	22%	21%	20%
% BKO-certificaten	88%	87%	86%	88%	88%
% Ondersteunend en beheerspersoneel	32%	32%	33%	34%	34%

Financiën (in M€)	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdrage	405	458	499	520	549
Collegegelden	76	70	66	91	102
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	52	56	52	55	74
EU (incl. ERC)	49	39	37	56	50
Andere derden (incl. contractonderwijs)	90	103	122	133	148
Overige baten	35	51	36	39	52
Totaal baten	707	777	813	894	974
Lasten	697	754	803	893	990
Nettoresultaat	0	26	18	9	-2
Aandeel werk voor derden op totaal baten	27%	26%	26%	27%	28%
Duurzaamheid	2020	2021	2022	2023	2024
Elektriciteitsverbruik (M kWh)	39,6	39,1	39,9	42,3	41,4
Aardgasverbruik (M kWh)	30,9	36,2	32,9	26	23,2
Stadswarmte/koude (M kWh)	14,8	19,6	13,5	13,2	15,9
Energieopwekking (M kWh)	9,2	11,3	13	10,5	15,1
CO ₂ -emissie (Scope 1 en Scope 2 [ton CO ₂ bruto])	24.916	25.530	23.666	23.825	20.979

Vergelijkende cijfers zijn daar waar van toepassing geactualiseerd t.o.v. het jaarverslag 2023. Voor toelichtingen en definities zie bijlage J.

Bericht van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) is het wettelijke 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. Daarnaast heeft de RvT een belangrijke rol als adviseur van het CvB.

De RvT kijkt met veel appreciatie terug op het jaar 2024.

Andere tijden

In het vorige jaarverslag sprak de RvT zijn waardering uit over de wijze waarop het bestuur van de universiteit de rug recht houdt tegenover de maatschappelijke ontwikkelingen.

Bij het aantreden van het kabinet-Schoof ging een andere wind waaien uit Den Haag, met bezuinigingen op hoger onderwijs en onderzoek, en een inperking van internationale instroom in de bacheloropleidingen. Zoals Annetje Ottow zo kernachtig zei bij de overlegvergadering met de Universiteitsraad op 9 december 2024 zijn de zeven 'vette' jaren voorbij en volgen 'magere' jaren. De RvT zal het CvB bijstaan in al de complexe financiële afwegingen die hij de komende jaren zal moeten maken. Wij twijfelen er niet aan dat deze universiteit, die nu al meer dan 450 jaar standhoudt, binnen de nieuwe politiek-maatschappelijk context zich trots staande zal houden.

Ook in 2024 gingen de discussies over de situatie in Israël en Gaza door. Het is daarbij een grote uitdaging gebleken om de eenheid in de academische gemeenschap te behouden. De RvT heeft veel respect voor de wijze waarop er door het CvB het nodige wordt gedaan om de academische waarden van vrijheid en openheid hoog te houden in een wereld waar verschillende groeperingen minder geneigd zijn om open te staan voor andere standpunten en ervaringen dan de eigen.

De Universiteit Leiden staat bekend om zijn historische karakter. Als oudste universiteit van Nederland is zij een eigentijdse instelling voor onderwijs en onderzoek, waar tradities gekoesterd worden. Het is ook voor deze universiteit van belang om te veranderen om relevant te blijven voor de samenleving. Het is mede daarom dat de RvT de benoeming van prof.mr.dr. E.R. (Erwin) Muller tot vicerector organisatieontwikkeling (per 1 mei 2024)

heeft gesteund. De vicerector organisatieontwikkeling ontwikkelt meerdere programma's waarin verbetering van de bestuurlijke wendbaarheid en efficiency-verbetering centraal staan. De RvT zal deze ontwikkelingen met veel belangstelling volgen.

Herbenoemingen voorzitter CvB en rector magnificus

Per 8 februari 2025 liepen de eerste benoemingstermijnen van prof.mr. A.T. (Annetje) Ottow als voorzitter van het CvB en prof.dr.ir H. (Hester) Bijl als rector magnificus af. Na advies te hebben ingewonnen bij de decanen en de Universiteitsraad heeft de RvT besloten om beiden te herbenoemen voor een termijn van vier jaar. De RvT is verheugd over de verdere samenwerking met deze bestuurders van formaat.

Benoeming vicevoorzitter CvB

Per 1 januari 2025 aanvaardde drs. M. (Martijn) Ridderbos de functie van bestuurslid bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Zodra dit bekend werd is de RvT de procedure gestart ter vervulling van de ontstane vacature van vicevoorzitter. In de procedure is een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van de academische gemeenschap aangesloten geweest. De uitkomst van dit traject is dat drs. T. (Timo) Kos per 1 maart 2025 is benoemd als vicevoorzitter CvB.

Kos heeft veel ervaring als bestuurder in het hoger onderwijs. Hij was op het moment van zijn benoeming vicevoorzitter van het College van Bestuur van de Saxion Hogeschool. Daarnaast heeft Kos relevante ervaring in diverse bestuurs- en directiefuncties gericht op onderwijs, student- en docentondersteuning en innovatie bij de TU Delft, LDE Universities en SURF, waar onderwijs- en onderzoeksinstellingen samenwerken aan ICT-innovaties. De RvT is zeer ingenomen met de komst van Kos en kijkt uit naar een vruchtbare samenwerking.

Werkwijze

De RvT voerde in zijn formele rol als werkgever van het CvB in het eerste kwartaal van 2024 resultaat- en ontwikkelingsgesprekken met de afzonderlijke collegeleden. De RvT heeft zesmaal per jaar een plenaire formele vergadering met het CvB. Voorafgaand aan deze bijeenkomst heeft de RvT steeds een onderlinge vergadering. Daarnaast vergadert de RvT eenmaal per jaar onderling in het kader van zijn zelfevaluatie.

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 kwam in 2024 driemaal bijeen. Naast de twee leden van de Auditcommissie en de vicevoorzitter van het CvB, neemt ook de voorzitter van de RvT doorgaans als toehoorder deel aan deze vergaderingen.

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, die driemaal per jaar bijeenkomt.

De RvT heeft tweemaal per jaar een bijeenkomst met de Universiteitsraad, waarbij informatie wordt uitgewisseld over de onderwerpen die binnen de academische gemeenschap spelen.

Teneinde voeling te houden met de ontwikkelingen bij de faculteiten, is de RvT in 2024 gestart met bijeenkomsten met de faculteitsbesturen en wetenschappelijk directeuren. De ervaring met deze bijeenkomsten is uiterst positief. Daarnaast is de RvT gestart met het tweemaal per jaar beleggen van informele overleggen met de decanen, eenmaal in het voorjaar en eenmaal in het najaar. Ook dit overleg brengt waardevolle inzichten in het bestuurlijk reilen en zeilen van de organisatie.

Onze RvT is 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.

Voornaamste onderwerpen van gesprek

Met het CvB werd onder meer gesproken over: de voortgang van het strategisch plan, de plannen van aanpak op het gebied van sociale veiligheid, de aanpak ten aanzien van het studentenwelzijn en de stand van zaken op het gebied van cybersecurity. Het hoofdlijnenakkoord en de gevolgen van de Wet Internationalisering in Balans (WIB) waren na mei 2024 uiteraard veelvuldig onderwerp van gesprek.

In haar vergadering van 31 mei 2024 keurde de RvT het Leids Universitair Register van Opleidingen, de bijlage van het Bestuurs- en Beheersreglement waarin het geaccrediteerde onderwijsaanbod is opgenomen, goed.

De universitaire financiën zijn in de vaste vergadercyclus besproken. Ook de afsluiting van de middelen kwaliteitsafspraken kwam daarbij aan de orde, evenals de voortgangsrapportage 2023 en de eindverantwoording. De toewijzingen voor de middelen kwaliteitsafspraken zijn helder opgenomen in de begroting. In de vergadering van 16 december 2024 keurde de RvT de universitaire begroting 2025-2029 goed.

Het CvB heeft de RvT steeds op de hoogte gehouden van de stand van zaken van de ontwikkelingen bij de Faculteit Archeologie en meegenomen in de berichtgeving hieromtrent.

In de vergadering van de Auditcommissie van 22 mei 2024 werden de Kadernota 2025-2029, de jaarrekening 2023, het accountantsverslag en het jaarverslag over 2023, alsmede de voortgangsrapportage van IT-audits besproken. In september 2024 kwamen in de Auditcommissie het meerjarig auditplan en de Auditcharter aan de orde. In november besprak de commissie de universitaire begroting 2025-2029, en de Management Letter van de interne auditdienst en KPMG. De driejaarlijkse Bestuurlijke Financiële Rapportages (BFR's) worden tevens besproken in de Auditcommissie

Onder meer waren in de commissie Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek de herijking van de onderwijsvisie, het programma Academia in Motion inzake Open Science en Erkennen & Waarderen, het beleidskader kennisveiligheid alsmede het reflectiedocument inzake de Instellingstoets Kwaliteitszorg onderwerp van gesprek.

Samenstelling RvT

Per 31 augustus 2024 liep het voorzitterschap van drs. A.F. (Ab) van der Touw af in verband met het verstrijken van zijn tweede, tevens laatste zittingstermijn. Van der Touw heeft zijn voorzitterschap van de RvT met verve ingevuld en was acht jaar lang van onschatbare waarde voor de universiteit, als toezichthouder en als voornaamste sparringpartner van het CvB. Met zijn eruditie, gevoel voor humor en bestuurlijke ervaring zal hij alleszins gemist worden bij de universiteit. Wij zijn hem dankbaar voor deze acht jaar.

De demissionair minister van OCW benoemde per 1 september 2024 prof.mr. F.B.J. (Ferd) Grapperhaus tot nieuwe voorzitter van de RvT. Met de komst van Ferd Grapperhaus kreeg de RvT opnieuw een ervaren en kundige voorzitter. Grapperhaus is sinds 2023 Managing Partner bij Deloitte Legal. Eerder in zijn carrière was hij advocaat, onder andere bij Allen & Overy, waar hij tevens bestuursvoorzitter was. Van 2005 tot en met 2015 was Grapperhaus kroonlid van de Sociaal-Economische

Raad, en tussen oktober 2017 en januari 2022 had hij als minister van Justitie en Veiligheid zitting in het kabinet-Rutte III. Daarnaast is Grapperhaus sinds 2023 hoogleraar Rechtsstaat, Samenleving en Rechtspraak aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waardoor hij tevens nauw verbonden is met het academisch onderwijs en onderzoek.

Ten slotte

De Raad van Toezicht spreekt ten slotte zijn grote waardering uit voor de inzet en inspanning in het afgelopen jaar van het CvB, de faculteitsbesturen, de medezeggenschapsraden, en de medewerkers en de studenten van de universiteit.

Na kennisneming van het accountantsverslag heeft de RvT in zijn vergadering van 31 mei 2025 dit verslag, inclusief de jaarrekening over 2024, goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden,

Prof.mr. F.B.J. (Ferd) Grapperhaus
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 centrale orgaan voor medezeggenschap 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) is de centrale medezeggenschapsraad van de Universiteit Leiden en bestaat uit gekozen studenten en medewerkers. De UR heeft als taak om het College van Bestuur kritisch te volgen, het van advies te voorzien en door middel van 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 medewerkers- en studentgeleding in 2024 werden negen nieuwe raadsleden verkozen en werden zeven raadsleden 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 waren voor academisch jaar 2024-2025:

- Financiën, Huisvesting & IT: Femke Spaargaren
- Onderwijs & Onderzoek: Anastacia Peters
- Personeel, Studentenzaken & Internationalisering: Sami Katkhouda

Medezeggenschapsjaar 2024

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 de aanpak van de werkdruk, sociale veiligheid en de impact van het hoofdlijnenakkoord.

Ook de afsluiting van de middelen kwaliteitsafspraken kwam aan de orde, evenals de voortgangsrapportage 2023 en de eindverantwoording. De MKA-toewijzingen zijn helder opgenomen in de begroting.

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

Overzicht van onderwerpen

Hier volgt een overzicht van de instemmingsbesluiten en adviezen van de Universiteitsraad in 2024. 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 2024-2025
- Kadernota 2025-2029
- Hoofdlijnen begroting 2025
- Model-OER'en 2025-2026 (bachelor en master)
- Aanvulling Bestuurs- en Beheersreglement vanwege benoeming van een vicerector organisatieontwikkeling

Over de volgende onderwerpen heeft de Universiteitsraad in 2024 (informeel) advies uitgebracht:

- Begroting 2025-2029
- Meerjaren Investeringsplan ICT Projecten
- Meerjaren Businessplan Huisvesting
- Bestuurlijke Financiële Rapportages
- Bestuurlijk jaarverslag 2023
- Jaarrekening 2023
- Retributiebeleid 2025-2026
- Jaarverslagen Kwaliteitszorg Onderwijs en Onderzoek 2023
- Nationale Studenten Enquête 2024
- Regeling financiële ondersteuning studenten
- Inschrijfprotocol
- Numerus fixi en capaciteitsfixi
- Regeling inschrijving, examengeld en collegegeld
- Minorenaanbod
- Leids Universitair Register Opleidingen 2025-2026
- Kwaliteitszorg

- Jaarverslagen Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionaris Studenten 2023
- Jaarverslagen Vertrouwenspersonen en Ombudsfunctionaris Medewerkers 2023
- Sociale veiligheid medewerkers, incl. reflectie op casus bij Archeologie
- Jaarbeeld Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) 2024
- Personeel in cijfers 2024
- Werkdruk, incl. het werkdrukverlichtingsfonds
- Duurzaamheidsmonitor 2023 en CO₂-footprint-rapportage 2023
- Voortgang uitvoering strategisch plan
- Voortgang uitvoering rapport Taskforce Beurs- en Buitenpromovendi
- Uitvoeringsagenda Campus Den Haag
- Samenwerking met de fossiele industrie
- Veiligheid
- Cameratoezicht voor beveiligingsdoeleinden
- Regeling werken met derden en regeling kennis-exploitatie
- Kennisveiligheid
- Advies expertgroep monitoring D&I
- Concept-opdracht tijdelijke commissie toetsing ethische aspecten in samenwerkingen

Namens de Universiteitsraad van de Universiteit Leiden,

Pauline Vincenten
Voorzitter

Zie bijlage C voor de samenstelling van de Universiteitsraad.

Deel I

Bestuursverslag 2024

Bestuursstructuur (per 1 september 2024)

Raad van Toezicht

Voorzitter: prof.mr. F.B.J. Grapperhaus

College van Bestuur

Voorzitter: prof.mr. A.T. Ottow
 Rector magnificus: prof.dr.ir. H. Bijl
 Vicevoorzitter: drs. M. Ridderbos RC (tot 01-01-2025),
 drs. T. Kos (vanaf 01-03-2025)

Universiteitsraad

Voorzitter: P. Vincenten MA

Faculteiten

■ Archeologie

■ Geesteswetenschappen

■ Geneeskunde*

■ Governance and Global Affairs

■ Rechtsgeleerdheid

■ Sociale Wetenschappen

■ Wetenschap en Natuurwetenschappen

Decanen

Prof.dr. J.C.A. Kolen

Prof.dr. M.R. Rutgers

Prof.dr. H.J. Guchelaar (a.i. van 11-11-2023 tot 01-10-2024)
 Prof.dr. M.E.J. Reinders (vanaf 01-10-2024)

Prof.dr. C.L.J. Caminada

Prof.mr.dr.drs. W.S.R. Stoter

Prof.dr. S. de Rijcke

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

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 voortdurend 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

1. 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.

2. Toonaangevend interdisciplinair onderzoek en onderwijs

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.

3. 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.

4. 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.

5. Meer waarde via strategische samenwerking

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.

6. 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 prioriteiten in 2024

Eind 2023 gaf het College van Bestuur aan meer focus te willen aanbrenge(n) in de uitvoering van het strategisch plan. Het college kiest hierbij voor een werkwijze waarbij prioritering en tractie op de uitvoering hand in hand gaan. Daarom is er een midterm review op het volledige plan uitgevoerd. Er is in kaart gebracht wat afgerond was,

wat nog in uitvoering was en wat nog niet gestart is. De betrokken directeuren en de collegeleden hebben voor 2024-2025 vier prioriteiten vastgesteld:

1. Basis op orde
2. Interdisciplinariteit
3. Versterken van positionering en impact
4. Lerende organisatie

Hierna wordt van elk van deze prioriteiten aangegeven aan welke strategische doelstelling deze bijdraagt, wat het beoogd effect ervan is en welke activiteiten ervoor zullen worden ingezet.

1. Basis op orde

Strategische doelstellingen 2024-2025:

- Onze systemen en processen worden zodanig ingericht dat ze ondersteunend zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden, en transparanter en soepeler verlopen.
- Nieuwe systemen en processen hebben een harmoniserend, standaardiserend en/of moderniserend element.
- Er wordt meer discipline-doorbekend gewerkt.
- We ontwikkelen onze universiteit in de richting van een Blended University.
- We werken in een toekomstbestendige organisatie, waarin sprake is van eenduidige rollen, mandaten en verantwoordelijkheden op alle bestuurlijke niveaus.

Beoogd effect: het verder vormgeven van een wendbare organisatie, waarin mensen meer tijd hebben voor hun kerntaken.

Activiteiten:

- Programma BAS – vervanging ERP;
- Programma voor het inrichten onderwijslogistieke processen;
- Traject voor het verbeteren van de organisatie van de onderwijslogistiek;
- Programma Cybersecurity: behalen van veiligheidsniveau 3 (2024);
- Implementeren van interdisciplinair portfoliomanagement;
- Project Cookbook, waarin blended learning wordt vertaald naar een plan voor het doorontwikkelen van alle onderwijsruimten;
- Beleid en ondersteuning bij Bring Your Own Device (BYOD) voor het onderwijs en de toetsing;
- Vaststellen Uitgangspunten Organisatie en Beheer (sturingsfilosofie);
- Start van het programma organisatieontwikkeling.

2. Interdisciplinariteit

Strategische doelstellingen 2024-2025:

- We zetten in op een steviger interdisciplinaire focus waarbij onze sterke disciplines doorontwikkeld worden.
- We stimuleren interdisciplinaire samenwerking in onderzoek en onderwijs om aan te sluiten bij ontwikkelingen in de wetenschap en kennis te bieden op het terrein van de grote maatschappelijke vragen van deze tijd.
- Als brede universiteit definiëren we hoe we ons inhoudelijk willen profileren.
- We werken aan het oplossen van knelpunten bij interdisciplinaire samenwerking.

Beoogd effect: het versterken van verbindingen tussen wetenschapsgebieden in onderwijs en onderzoek.

Activiteiten:

- Er worden Kiem-calls (2: 2024, 3: 2025) uitgezet, de Bloei-call wordt toegekend (2024) en gaat van start (2025) en er wordt gewerkt aan community building.
- Herijking van de Onderwijsvisie (2024-2025): borgen van interdisciplinariteit in het onderwijs in de onderwijsvisie.
- Start van nieuwe interdisciplinaire opleidingen (2025): een bachelor Economie & Samenleving, een master Economie van de publieke sector, een bachelor Science for Sustainable Societies en een bachelor Cybersecurity & Cybercrime.
- Ontwikkeling van een master Sociale rechtvaardigheid (beoogde startdatum: 2026).
- Ontwikkeling van een aantal LDE-opleidingen: een bachelor Business & Sustainability (beoogde startdatum: 2027), een bachelor of master AI Digital Society en een bachelor Global Transformations and Society (beoogde startdata zijn nog onbekend).
- Ontwikkelen van scenario's LDE Campus Zuid-Holland (2024): oplossingen voor bestaande knelpunten in de huidige onderwijssamenwerking, en optimale kaders voor nieuwe activiteiten.
- Vaststellen van de nieuwe strategie Medical Delta 3.0 en de lancering van het transdisciplinaire Medical Delta 3.0 programma 2024-2029.
- Vaststellen profileringsthema's (2024) en implementatie van werkwijze profilering.

3. Versterken van strategische positionering en impact

Strategische doelstellingen 2024-2025:

- De Universiteit Leiden wil de relaties met de belangrijkste partners versterken en nieuwe strategische samenwerkingsverbanden ontwikkelen. Hiermee

versterken we onze positie als brede universiteit en vergroten we onze impact.

- Dat doen we lokaal, regionaal, nationaal en internationaal met partner-kennisinstellingen, overheid, maatschappelijk partners en de private sector.
- Een duurzame public-affairs-aanpak ondersteunt de ambitie.
- We waarderen en gebruiken de kansen die alumni bieden in al onze activiteiten.

Beoogd effect: door beter samen te werken met partners en in netwerken vergroten we de economische en maatschappelijke impact van ons onderzoek en onderwijs. Onze medewerkers merken dit doordat er meer mogelijkheden voor fondsenwerving zijn, en meer investeringen in start-ups/scale-ups. Ook is er meer (interne) samenwerking tussen verschillende vakgebieden en onderdelen, en meer (externe) samenwerking met overheid, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven.

Activiteiten:

- We ontwikkelen een samenwerkingsstrategie op basis van inhoudelijke profileringsthema's (2024). Deze vormt de basis voor een externe strategische (samenwerkings- en impact)agenda.
- Samenwerkingen met strategische partners worden geïntensiveerd: lokaal (Leiden Bio Science Park (LBSP), Leiden Kennisstad, Den Haag), regionaal (binnen LDE, Medical Delta), nationaal (ministeries), Europees en internationaal (onder andere Edinburgh University in de 'The Hague Global Futures Hub' en de Asian Development Bank).
- Ten behoeve van de regionale samenwerking in Zuid-Holland is een externe jaaragenda (2024-2025) opgesteld, waarin concrete doelen en resultaten worden gedefinieerd. De agenda is gekoppeld aan de strategie van het LBSP en LDE en focust op samenwerking met de provincie Zuid-Holland, de Economic Board Zuid-Holland en Innovation Quarter.
- Onze internationale samenwerking in Zuidoost-Azië, Noordoost-Azië, Latijns-Amerika en Afrika is opgezet vanuit de Leiden Global Engagement Policy, waarbij netwerken aan elkaar worden verbonden (onder andere Una Europa en LDE). Vanuit het Global Fund versterken we onze activiteiten (2024).
- Samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners wordt geïntensiveerd met ondersteuning van Luris.
- We zijn aangesloten op nationale (politieke) ontwikkelingen in het wo-stelsel via onze public-affairs-activiteiten en onze samenwerking in UNL. Daarnaast voeren we een eigen, proactieve public-affairs-agenda

op basis van onze (thema)profilering, zowel regionaal en nationaal als Europees ('Brussel-strategie').

- Grote strategische onderzoeks- en onderwijs-samenwerkingen worden – voortbouwend op de strategische plannen van de faculteiten – geëffectueerd via onze toegekende groeifondsprogramma's (onder andere Oncode Accelerator) en andere landelijke (bijvoorbeeld NWO-) en internationale (EU-) projecten.

4. Lerende organisatie

Strategische doelstellingen 2024-2025:

- Erkennen & Waarderen is de basis voor hoe we ons werk organiseren.
- We versterken de verbindingen binnen onze gemeenschap.
- Ons beleid brengt meer balans tussen team en individu.
- We ontwikkelen actief persoonlijk leiderschap.
- We werken continu aan het versterken van onze verbetercultuur.
- Er worden meer mogelijkheden gecreëerd voor professionele groei voor alle medewerkers.
- We 'laden' deze principes in onze lopende systemen en processen.

Beoogd effect: een lerende organisatie waarin leiderschap, welzijn en gelijke waardering een voorwaarde zijn voor excellente en innovatieve wetenschap.

Activiteiten:

- Het implementeren van Academia in Motion (AiM) met focus op Open Science (stimuleren van de dialoog over wetenschap, delen van informatie, kennis en kansen en transparantie), Erkennen & Waarderen in de breedte (zie hieronder: Leiderschap). Facultaire Academia in Motion-teams (FAiMs) zijn een middel om AiM universiteitsbreed te implementeren.
- Leiderschap: visie op leiderschap en leiderschapscompetenties voor de Universiteit Leiden.
- Het vertalen van het leiderschapsmodel naar alle rollen en functies binnen de organisatie.
- Het stimuleren van het sturen op de leiderschapscompetenties en op teamdoelstelling en resultaat (bijvoorbeeld via recruitment en GROW, dit wordt uitgerold in de faculteiten (2024) en gebruikt in alle jaarsprekken) (2025).
- Ontwikkelaanbod met focus op het fundament van de lerende organisatie: de dialoog kunnen voeren en kunnen omgaan met fouten en verschillen (sociale veiligheid).

- Rankings: Heroverwegen Times Higher Education (2025).
- Bursalen: de basisvoorwaarden zijn helder (2024) en we hebben een gezamenlijke internationale strategie (2025).
- Onderwijs: de start van een werkgroep 'Erkenning onderwijsprestaties' (2024): het ontwikkelen van een instrument en een implementatieplan.

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 ondersteuning 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.
- 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. 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, maar ook onderzoek en onderwijs gericht op bepaalde maatschappelijke vraagstukken, staan in toenemende mate onder druk. Onderzoeksfinitanciering 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. Ze worden hieronder kort genoemd. In de hiernavolgende hoofdstukken worden de resultaten uitgebreid besproken.

1. 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 een 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.

2. 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 2024 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 2024 is het aanbod van opleidingen en vakken bij de Universiteit Leiden waarin duurzaamheid en/of daaraan gerelateerde onderwerpen aan bod komen verder uitgebreid. In 2024 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.

3. 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 cultuuromslag 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.

4. 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 internationa-

lisering is vorig jaar vastgesteld en uitgewerkt in onze Global Engagement Policy.

5. 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 2024 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 voor het grootste deel 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 afrondende verantwoording van de bestedingen 2019-2024 is opgenomen in paragraaf 2.9. Daarnaast publiceren we jaarlijks een uitgebreidere voortgangsrapportage voor de studenten en de medezeggenschap. De rapportage 2019-2024 is de eindrapportage en bevat een onafhankelijke reflectie van de medezeggenschap.

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 2024 heeft de Universiteit Leiden 24 miljoen euro aan middelen sectorplannen uit het bestuursakkoord beschikbaar gesteld aan de faculteiten. Hiervan is 22 miljoen euro in 2024 besteed; het resterende bedrag wordt per 2025 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.

Eind 2024 is de aangekondigde bezuiniging op sectorplannen in het hoofdlijnenakkoord van het kabinet-Schoof teruggedraaid en blijft de investering in sectorplannen overeind.

Sociale veiligheid en inclusie

Paragraaf 6.3 biedt een beschrijving van sociale veiligheid en inclusie.

Starters- en stimuleringsbeurzen/ongebonden onderzoek

In het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap* zijn de beleidsinstrumenten starters- en stimu-

leringsbeurzen (SSB) geïntroduceerd. De SSB hadden als doel om ongebonden onderzoek te stimuleren en werk- en aanvraagdruk te verlagen. 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. 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), en kosten voor de aanschaf van onderzoeksfaciliteiten of het gebruik van laboratoria. Maximaal 20 procent kan worden besteed aan indirecte kosten.

De gehanteerde systematiek van indirecte kosten is gebaseerd op de componentenmethode. Voor de resterende SBB-middelen zal het maximale overheadpercentage van 20 procent worden gehanteerd. Bij de verdeling van SSB-middelen wordt vooraf 10 procent in mindering gebracht voor de indirecte kosten van centrale ondersteuning. 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 over de faculteiten. De faculteiten zorgen voor de verdere verdeling. Een belangrijk uitgangspunt van het ministerie van OCW is dat er geen interne competitie mag plaatsvinden. Voor de Universiteit Leiden is belangrijk dat de SSB-middelen bijdragen aan het creëren van rust en ruimte en dat ze bijdragen aan *team science*.

Een belangrijk knelpunt bij de startersbeurzen was dat er te weinig middelen beschikbaar waren om iedere startende ud een beurs te kunnen geven. Eind 2023 heeft de minister van OCW naar aanleiding van het advies 'Investeren in de basis' een beleidsreactie uitgebracht. Daarin wordt gesteld dat iedere startende ud vanaf april 2024 een startersbeurs zou moeten krijgen. Hiervoor mocht het beursbedrag per ud worden verlaagd en mochten stimuleringsbeurzen worden ingezet. De Universiteit Leiden heeft deze beleidswijziging doorgevoerd in het eigen beleid. In 2024 heeft het nieuwe kabinet besloten om de SSB bijna volledig weg te bezuinigen. Helaas kunnen de meeste SSB-plannen hierdoor geen doorgang meer vinden.

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

Toegekende starters- en stimuleringsbeurzen (SSB)

De universiteit en het LUMC melden:

1. Hoeveel onderzoekers een starters- of stimuleringsbeurs hebben ontvangen, en in het laatste geval uitgesplitst naar categorie onderzoeker.
 2. Wat de hoogte is van de toegekende stimuleringsbeurzen.
 3. Hoe de verdeling is van toegekende starters- en stimuleringsbeurzen over de disciplines en hoe de genderverdeling is.
 4. Waarvoor starters- en stimuleringsbeurzen vooral zijn ingezet, waarbij wordt aangegeven hoeveel van de beurzen aan de volgende drie categorieën zijn besteed:
 - i. aanstelling medewerker inclusief type (promovendus, postdoc, overig wetenschappelijk personeel en overig ondersteunend personeel) en het soort aanstelling (vast, tijdelijk, tijdelijk met zicht op vast)
 - ii. vergroting onderzoekstijd van de beurshouder of
 - iii. onderzoeksfaciliteiten
 5. De gehanteerde systematiek bij de indirect met het onderzoek verbonden kosten, zoals secretariaat, stafmedewerkers, management en werkplek, die maximaal 20 procent per startersbeurs bedragen.
1. Hoeveel onderzoekers een starters- of stimuleringsbeurs hebben ontvangen, en in het laatste geval uitgesplitst naar categorie onderzoeker.

Aantal onderzoekers (n)		2023	2024
Met startersbeurs	Universitair docent	101	81
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	3	10
	Totaal	104	91
Met stimuleringsbeurs	Hoogleraar	13	37
	Universitair hoofddocent	14	21
	Universitair docent	12	14
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	1	4
	Totaal	40	76

2. Hoogte van de toegekende stimuleringsbeurzen.

Aantal stimuleringsbeurzen (n)	2023	2024
≤ € 50.000	1	21
€ 50.001 - € 100.000	1	3
€ 100.001 - € 150.000	3	5
€ 150.001 - € 200.000	3	4
€ 200.001 - € 250.000	4	10
€ 250.001 - € 300.000	28	30
≥ € 300.000	0	3
Totaal	40	76

3. Verdeling van toegekende starters- en stimuleringsbeurzen over de disciplines en de genderverdeling.

Verdeling uitgedeelde beurzen over HOOP-gebieden		m/v	2023	2024
Aantal startersbeurzen (n)	Landbouw	v	0	0
		m	0	0
	Natuur	v	9	23
		m	7	17
	Techniek	v	0	0
		m	0	0
	Gezondheid	v	1	11
		m	4	6
	Economie	v	0	0
		m	0	0
	Rechten	v	8	15
		m	8	7
	Gedrag & maatschappij	v	21	2
		m	22	0
	Taal en cultuur	v	14	2
		m	10	8
	Diversen	v	0	0
		m	0	0
Totaal			104	91
Aantal stimuleringsbeurzen (n)	Landbouw	v	0	0
		m	0	0
	Natuur	v	3	3
		m	5	5
	Techniek	v	0	0
		m	0	0
	Gezondheid	v	2	0
		m	3	0
	Economie	v	0	0
		m	0	0
	Rechten	v	0	20
		m	0	9
	Gedrag & maatschappij	v	9	5
		m	18	5
	Taal en cultuur	v	0	12
		m	0	17
	Diversen	v	0	0
		m	0	0
Totaal			40	76

4. Waarvoor starters- en stimuleringsbeurzen vooral zijn ingezet, waarbij wordt aangegeven hoeveel van de beurzen aan de volgende drie categorieën zijn besteed:
- 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 beursohouder of
 - onderzoeksfaciliteiten

Startersbeurzen (realisatie & prognose, in euro)			R 2023	R 2024	P 2025	P 2026
1. Onderzoeksfaciliteiten			41.785	931.581	2.201.465	2.191.266
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	280.425	2.020.230	4.170.094	5.797.786
		Onderzoeker (postdoc)	Vast	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	3.543	123.230	917.665	894.679
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	Vast	0	28.971	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	76.087	300.093	290.093
	Ondersteunend personeel	Vast	3.471	99.149	294.622	294.622
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
Tijdelijk		12.649	57.796	450.300	360.730	
3. Vergroting van onderzoekstijd van de beursohouder, bijvoorbeeld door verschuiving van onderwijs- en administratieve taken (= restcategorie)	Universitair docent	Vast	0	90.350	605.183	560.585
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	16.613	54.238	53.353
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	Vast	0	7.430	24.257	23.861
		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	129.977	110.560	203.882
Totaal			341.874	3.581.414	9.128.476	10.670.857

Stimuleringsbeurzen (realisatie & prognose, in euro)			R 2023	R 2024	P 2025	P 2026
1. Onderzoeksfaciliteiten			13.017	519.625	364.866	320.016
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	60.062	679.786	1.487.188	1.998.139
		Onderzoeker (postdoc)	Vast	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	62.564	9.502	7.826
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	Vast	9.108	5.960	10.000	10.000
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	49.835	50.000	50.000
	Ondersteunend personeel	Vast	0	29.768	26.005	26.005
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
Tijdelijk		12.526	145.023	160.215	149.162	
3. Vergroting van onderzoekstijd van de beursohouder, bijvoorbeeld door verschuiving van onderwijs- en administratieve taken (= restcategorie)	Universitair docent	Vast	0	132.887	258.981	400.221
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	10.752	14.682	12.093
	Overig wp (bijv. universitair medisch specialisten, overig wp onderzoek)	Vast	0	100.684	773.300	827.900
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	76.448	100.000	100.000
	Ondersteunend personeel	Vast	0	0	0	0
		Tijdelijk 2.2.a	0	0	0	0
		Tijdelijk	0	115.099	159.588	157.898
Totaal			94.713	1.928.431	3.414.327	4.059.260

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 inzicht 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.

In 2024 kwamen de resultaten van het onderzoek-rapport van de arbeidsinspectie beschikbaar. Het rapport *Arbo in bedrijf special: Psychosociale arbeidsbelasting universiteiten* biedt handvatten om de veranderingen op het gebied van werkdruk die de universiteit heeft ingezet verder te concretiseren. Er is aandacht voor het meten van werkdruk en de gevolgen daarvan. Er wordt meer geïntervenieerd op basis van grondoorzaken van werkdruk en er worden verkennende stappen gezet met betrekking tot arbeidstijdenregistratie om meer zicht te krijgen op gezonde rust- en werktijden. De pilot met het werkdrukverlichtingsfonds heeft niet alleen waardevolle initiatieven in de decentrale organisatie opgeleverd, maar ook leerpunten voor het inzetten van interventies met betrekking tot werkdruk. De universiteit werkt bij dit thema samen met de UNL en het Sociaal Fonds voor de Kennissector (SoFoKles), onder andere door het organiseren van een landelijke campagnebijeenkomst met professionals. De huidige bezuinigingen vormen een extra uitdaging op het thema werkdruk.

Het aantal wp-functies onder de cao Nederlandse Universiteiten-afspraken over percentage tijdelijk personeel is van 24,3 procent ultimo 2021 gedaald naar 12,3 procent ultimo 2022, vervolgens naar 9,7 procent ultimo 2023, en uiteindelijk naar 5,3 procent ultimo 2024. 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. Deze uitdagingen kennen een sterke relatie met onze profileringsthema's, die we in 2024 hebben opgesteld.

Kerncijfers onderwijs

Vergelijkende cijfers zijn daar waar van toepassing geactualiseerd t.o.v. het jaarverslag 2023.

Studenten	2020	2021	2022	2023	2024
Instroom bachelor	6.565	6.653	6.322	6.337	6.322
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	17%	21%	23%	22%	22%
Instroom master	6.262	6.159	5.540	6.030	6.559
Waarvan met buitenlandse nationaliteit	29%	30%	34%	35%	36%
Totaal aantal ingeschrevenen (vt+dt+extranei)	32.802	34.148	33.700	33.502	33.839
Tevredenheid bachelorstudenten (NSE)	-	3,8	3,9	3,9	3,9
Tevredenheid masterstudenten (NSE)	-	3,8	3,8	3,8	3,8
Diploma's en studiesucces	2020	2021	2022	2023	2024
Bachelordiploma's	4.514	4.811	4.532	4.843	5.522
(Post)masterdiploma's	4.574	4.954	5.112	5.302	5.150
Niet-negatief BSA-advies in 1e bachelorjaar	100%	88%	84%	85%	85%
Uitval na 1 jaar (bachelor)	12%	14%	17%	16%	15%
Omzwaai na 1 jaar (bachelor)	3%	4%	6%	6%	6%
Herinschrijversrendement in 4 jaar (bachelor)	69%	72%	70%	67%	67%
Rendement 1-jarige master in 2 jaar	72%	73%	72%	73%	76%
Rendement 2-jarige master in 3 jaar	67%	68%	68%	69%	70%
Rendement 3-jarige master in 4 jaar	79%	77%	78%	76%	77%

Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

Ons onderwijs bereidt studenten voor 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 reflectie op de ontwikkelingen in de samenleving, in het vakgebied van hun studie en op hun persoonlijke ontwikkeling. 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 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 diverse beroepsgroepen (zoals artsen, leraren en juristen) en als bredere, interdisciplinaire thema's die een sterke verbinding hebben met ons onderzoek en onderwijs. 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 LLO-aanbod (LLO: een leven lang ontwikkelen) van de universiteit wordt sinds 2023 verenigd onder de noemer Universiteit Leiden Academy. In 2024 is de universitaire visie op LLO vastgesteld ('Verdiep, verrijk, groei'), waarin de universiteit zich committeert aan LLO als een manier om een belangrijke maatschappelijke bijdrage te leveren én de verbinding tussen de wetenschap en de beroepspraktijk te versterken. De in 2024 verkregen professionaliseringssubsidie van de LLO-Katalysator stelt ons in staat om de ambities uit de LLO-visie te verwezenlijken. Met de subsidie kunnen we de Universiteit Leiden Academy doorontwikkelen en ons vraaggerichte (interdisciplinaire) aanbod versneld uitbreiden, met bredere betrokkenheid van onze faculteiten en instituten. Daarnaast kunnen we onze LLO-processen en -systemen professionaliseren: een belangrijke randvoorwaarde om onze bredere organisatie 'LLO-ready' te maken.

2.2 Onderwijsaanbod

De universiteit heeft een breed aanbod aan opleidingen in de domeinen alfa, gamma, bèta en geneeskunde, die worden aangeboden in Leiden en Den Haag. In het academisch jaar 2024-2025 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 (TU Delft) 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, en ook de masteropleidingen Industrial Ecology; Quantum Information Science and Technology, en Technical Medicine. Samen met de Universitat Autònoma de Barcelona biedt de universiteit de European Master in Transfusion Medicine and Cellular and Tissue Therapies aan. 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 juist op minoren in te zetten kunnen alle monodisciplinaire opleidingen ook ruimte bieden voor interdisciplinariteit. 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 hoger opgeleiden.

Samen met de Vrije Universiteit Amsterdam (VUA) en de Universiteit van Amsterdam (UvA) 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. De 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. Met alle faculteiten zijn passende afspraken gemaakt voor implementatie van de richtlijn. 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 en in LDE-verband. Hiermee sluit het aanbod in Den Haag beter aan bij de studentenaantallen. Met de nieuwe taal- en cultuur-minoren geeft de universiteit invulling aan de afspraken in de sectorplannen ten behoeve van het opleiden van nieuwe docenten voor deze vakgebieden voor het middelbaar onderwijs.

In 2024 zijn de volgende (interdisciplinaire) minoren gestart:

- De (on)rechtvaardige samenleving (Den Haag)
- Frans en de Franstalige wereld (Leiden)
- Duitse taal, cultuur en geschiedenis (Leiden)
- Co-creating sustainable practice in and beyond the Indonesian city (LDE; Jakarta)
- Co-creating a healthy society (LDE; verschillende campussen)

Daarnaast heeft het ICLON de Educatieve module uitgebreid met de richting Informatica.

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 2024 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 de LDE Honours Programmes) en voor masterstudenten (Leiden Leadership Programme en Master Honours Classes & Challenges).

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 2023 zijn dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden (ambitie: vaardigheden) en de digitaliseringsstrategie 'Naar een Blended University' (ambitie: technologie in onderwijs) vastgesteld.

Vakoverstijgende vaardigheden

In 2024 zijn de dertien gezamenlijke vakoverstijgende vaardigheden met behulp van 'tags' zichtbaar gemaakt in de studiegids. Deze tags maken voor studenten

Aantal bachelor- en masteropleidingen in 2024-2025

	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

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. De tags worden in de studiegids gebruikt om per curriculum inzichtelijk te maken welke vaardigheden binnen het onderwijs worden ontwikkeld, en hoe deze verdeeld zijn over de opleiding. 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:

- In 2024 zijn de eerste universitaire Grassfields-subsidies voor opschaling van onderwijsinnovatie toegekend (actie 2).

- De afstemming tussen Teacher Support Desks (TSD's) en Leiden Learning & Innovation Centre (LLInC) als onderdeel van de inrichting van een betere onderwijs-support krijgt steeds meer vorm (actie 4). De aanstelling van de nieuwe directeur van LLIInC draagt hieraan bij.
- De werkgroep 'AI in het onderwijs' (actie 5) bereidt publicatie van de uitgewerkte producten voor.
- Er is een nieuwe governance-structuur voor ICT in het onderwijs (actie 6) ontworpen.
- In 2024 is de businesscase 'Inrichten centrale (digitale) toetservice (Fase I)' goedgekeurd. Inzichten uit lopende pilots, waaronder Bring Your Own Device (BYOD, onderdeel van actie 7 en actie 15), worden meegenomen in de uitvoering van de businesscase.
- Het digitale toetsplatform Ans is in 2024 breed in de universiteit geïmplementeerd (onderdeel actie 7).
- Het regieteam voor de businesscase Learning Analytics (actie 9) heeft de voorbereidingen afgerond; ze worden begin 2025 voorgelegd aan LLIInC.
- Er loopt een project voor het vastleggen van de extra voorzieningen waarop studenten met een functiebeperking recht hebben in studentenadministratiesysteem uSIS (actie 10).
- Er zijn verkennende gesprekken gevoerd voor Open Leermaterialen (actie 11). In opdracht van het AOWB worden de plannen in het tweede kwartaal van 2025 i.o.v. het AOWB verder geconcretiseerd door Strategie en Academische Zaken (SAZ) in samenwerking met een facultaire vertegenwoordiging.
- 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). Deze pilot krijgt vervolg in de bredere context van het groeifondsprogramma Npuls. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2024 gestart en worden in 2025 verder uitgewerkt met Npuls en andere partners.
- Het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) is gestart met de uitvoering van de opdracht voor uitwerking van het 'Cookbook onderwijszalen' (actie 14).
- Om studenten te helpen hun digitale vaardigheden verder te ontwikkelen is inzichtelijk gemaakt waar deze vaardigheden in het onderwijs worden aangeboden; dit gebeurt door implementatie van het vaardighedenkader. De volgende stap is het ontwikkelen en versterken van leerlijnen (actie 16).

Ook neemt de Universiteit Leiden deel aan het groeifondsprogramma Npuls, een initiatief van het ministerie van OCW, SURF, Universiteiten van Nederland (UNL), de Vereniging Hogescholen (VH) en de MBO Raad. In 2024 heeft Universiteit Leiden besloten actief aan te sluiten bij de Npuls-initiatieven op het gebied van microcredentials,

als onderdeel van een breder LLO-initiatief. Een micro-credential is een certificaat waarmee lerenden kunnen aantonen wat ze weten, kunnen en begrijpen nadat ze een onderwijseenheid succesvol hebben afgerond. Om optimaal te kunnen aansluiten bij de ontwikkelingen binnen Npuls is een Leids sleutelteam ingericht.

2.4 Studentenwelzijn

In 2024 is gestart met de implementatie van het universiteitsbrede plan Studentenwelzijn 2024-2027. Dit plan is de concrete vertaling van de universitaire Visie op Studentenwelzijn en het universitaire strategisch plan, en is tot stand gekomen door een samenwerking tussen de faculteiten en de centrale dienst Studenten- en Onderwijszaken (SOZ). Het plan sluit aan bij het Landelijk Kader Studentenwelzijn 2023-2030, voortgekomen uit het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap*. Het plan is opgebouwd uit de volgende pijlers: (1) *awareness*, (2) preventie en vroegsignalering, (3) hulpaanbod en psychosociale interventies, (4) deskundigheidsbevordering, en (5) binding en een veilig studieklimaat. Deze pijlers vormden de basis voor een aantal belangrijke mijlpalen uit 2024:

- Iedere bachelorstudent begint de studie met het doorlopen van een mentoraat. In 2024 is een start gemaakt met de herijking hiervan. De doelstelling is dat aan alle eerstejaars (bachelor)studenten, ongeacht hun opleiding, een programma van gelijke inhoud en kwaliteit wordt aangeboden, waarbij ‘wegwijs, binding en Bildung’ centraal staan. De Universiteit Leiden ambieert hiermee de eerstejaars een ‘zachte landing’ te bieden in een kleinschalige, veilige omgeving. Studenten die het mentoraat doorlopen hebben begrepen wat er bij de universiteit van ze verwacht wordt en wat ze van anderen kunnen verwachten. Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid zijn belangrijke voorwaarden voor een zachte landing.
- In 2024 is verder ingezet op de samenwerking van centrale en decentrale onderdelen van de universiteit. De samenwerking met en tussen facultaire well-being officers was essentieel voor het bereiken van studenten in de faculteiten en het tot stand brengen van verandering.
- Extracurriculaire activiteiten dragen ook bij aan het welzijn van studenten. De jaarlijkse Well-being Week in november trok meer dan 750 studenten en zorgde voor onderlinge verbinding. Uit evaluaties bleek dat studenten na deelname betere tools hadden om aan hun welzijn te werken, en dat ze beter wisten waar ze informatie en hulp konden vinden. De Winter Weken, met name gericht op studenten die tijdens de feestdagen niet naar huis konden gaan, werden bezocht door 417 (grotendeels) internationale studenten.

Ruim 200 studenten maakten gebruik van de mogelijkheid om gratis te sporten bij het Universitair Sportcentrum (USC). Aan de jaarlijkse introductiedag ‘Start Je Toekomst’ op 6 juli namen 300 eerstegeratie-studenten en hun ouders deel. Ze volgden mini-colleges en oudersessies over onder andere effectief studeren en tijdmanagement.

- Er is veel aandacht besteed aan alcohol- en middelengebruik, met name aan preventie en vroegsignalering van problematisch gebruik. De universiteit maakte, samen met de Hogeschool Leiden en de gemeente Leiden, de interactieve theatervoorstelling *Coke Show* mogelijk. Deze show, die 550 studenten trok, had als doel het alcohol- en middelengebruik en -misbruik bespreek te maken onder studenten. Daarnaast organiseerde de universiteit, samen met de gemeente Leiden, de Stichting Lieve Mark, de Hogeschool Leiden, Brijder (specialist in verslavingszorg), het Trimbos-instituut en de GGD een bijeenkomst voor bestuurders van studie- en studentenverenigingen, waarbij 50 bestuurders bespraken op welke manier excessief middelengebruik kan worden tegengegaan.
- Seksueel grensoverschrijdend gedrag is een veelvoorkomend probleem onder studenten. Volgens Amnesty International is een op de tien vrouwelijke studenten tijdens de studententijd slachtoffer van verkrachting. Dit overkomt ook één procent van de mannelijke studenten. Binnen de universiteit en studentenverenigingen zorgde de campagne ‘Consent is key’ voor meer bewustwording over consent en meer duidelijkheid over het hulpaanbod. Tijdens een consent-paneldiscussie hadden studenten en experts een open dialoog over consent en grensoverschrijdend gedrag. Ook is er een informatief filmpje gemaakt, waarin studentenpsychologen, een vertrouwenspersoon en het Centrum Seksueel Geweld het beschikbare hulpaanbod presenteren.
- SOZ organiseerde samen met de faculteiten Geesteswetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen sessies met als doel een suïcidepreventiebeleid te ontwikkelen.
- Op de Campus Den Haag is gewerkt aan een betere samenwerking op het gebied van studentenwelzijn tussen SOZ, de POPcorner Den Haag, Leiden University College The Hague en de studentenpsychologen. Studentenorganisaties hebben nu duidelijke aanspreekpunten en ze krijgen meer ondersteuning. Daardoor kunnen zij meer aandacht besteden aan studentenwelzijn. Dit heeft ook geleid tot versterking van de studentengemeenschap, onder andere door de oprichting van de Haagse Kamer van Verenigingen. Ook de informatievoorziening voor studenten op de Campus Den Haag is verbeterd. In studentencentrum Beehive is een meditatiekamer ‘Mindfulness’ ingericht,

waar studenten aan de drukte kunnen ontsnappen en kunnen ontspannen. Er zijn in 2024 ruim 2500 meditatiebeluisterd.

- In 2024 trainden medewerkers en studenten hun vaardigheden in het bevorderen van studentenwelzijn door deel te nemen aan trainingen en symposia voor medewerkers en studentenorganisaties. Het medewerkerssymposium over studentenwelzijn trok dit jaar 200 deelnemers, van wie 60 docenten. Deelnemers waardeerden het symposium gemiddeld met een 8,8 en ze vonden de link tussen studenten- en medewerkerswelzijn waardevol. Ruim 110 medewerkers participeerden in universiteitsbrede trainingen, zoals de suïcidepreventietraining Gatekeeper, en trainingen over mentaal welzijn en verslaving. Daarnaast namen 250 bestuurders van (in totaal 31) studentenorganisaties deel aan verschillende trainingen over welzijn, middelengebruik en suïcidepreventie.
- 250 studenten namen deel aan een van de 37 peer-studentensupportgroepen van het peer-supportprogramma. Het doel van deze ondersteuningsgroepen voor en door studenten is het gezamenlijk creëren van binding en een veilig studieklimaat.
- De externe samenwerking met de gemeente Leiden, HBO, MBO, GGZ, huisartsenpraktijken en welzijnsorganisaties werd voortgezet en verder versterkt.

Profileringfonds

Het Profileringsfonds van de universiteit omvat de regeling Financiële Ondersteuning Studenten (FOS) en de Leiden Excellence Scholarship (LEsS). De Leiden Excellence Scholarship is voor een beperkt aantal studenten die aan de Universiteit Leiden een volledig masterprogramma komen volgen en daarvoor hoog collegegeld betalen. De beurs bestaat uit een waiver voor een deel van het collegegeld. Zie voor meer informatie: Leiden University Excellence Scholarship (LEsS) – Leiden University.

De FOS-regeling is daarnaast ook 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 bij deze regeling.

In 2024 hebben 992 studenten een bijdrage gekregen uit het Profileringsfonds, van in totaal € 1.075.534 (FOS) en € 585.185 (LEsS).

Overzicht Profileringsfonds Universiteit Leiden 2024

	Studenten die een vergoeding hebben aangevraagd	Studenten die een vergoeding hebben ontvangen	Totaalbedrag van de uitkering	Aantal uitkeringen en/of duur van de ondersteuning
Studenten met door overmacht ontstane, onvoorziene, tijdelijke financiële problemen die (grotendeels) opgelost kunnen worden met een eenmalige gift van maximaal 500 euro.	24	24	€ 9.598	Eenmalige uitkeringen uit het studentenondersteuningsfonds.
Studenten met studievertraging door overmacht zoals ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden of niet- studeerbare opleidingen.	34	30	€ 71.439	Uitkeringen uit het studentenondersteuningsfonds. De ondersteuning was gemiddeld voor 9 maanden.
Buddy-vergoedingen	59	59	€ 4.760	Uitkeringen via het buddy project duurden gemiddeld 2 maanden.
Topsport	1	1	€ 1.200	Uitbetaling uit het studentenondersteuningsfonds. De ondersteuning was voor 4 maanden.
Bestuurders	837	831	€ 988.537	Uitkeringen uit het studentenondersteuningsfonds. De ondersteuning was gemiddeld voor 3 maanden.
LEsS beurzenprogramma	1.259	47	€ 585.185	Totaal 47 toekenningen in 2024. Uitgekeerde bedrag is totaal van alle lopende LEsS beurzen .

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 2020); dit is gelijk aan het jaar daarvoor. Het rendement voor onze eenjarige masteropleidingen na twee jaar is 74 procent (voor cohort 2022) en iets hoger dan een jaar eerder (72%). Het rendement van de meerjarige masteropleidingen na drie jaar (cohort 2021) is met 1 procentpunt gestegen (masterrendement na drie jaar) en het rendement na vier jaar (cohort 2020) is ten opzichte van 2023 met 2 procentpunt gestegen (masterrendement na vier jaar). In algemene zin zijn de rendementen nog niet op het niveau van voor de coronapandemie.

Uitval en omzwaai

Het percentage eerstejaars dat aan het eind van het eerste jaar (cohort 2022) is uitgevallen is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar; 15 procent ten opzichte van 16 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.

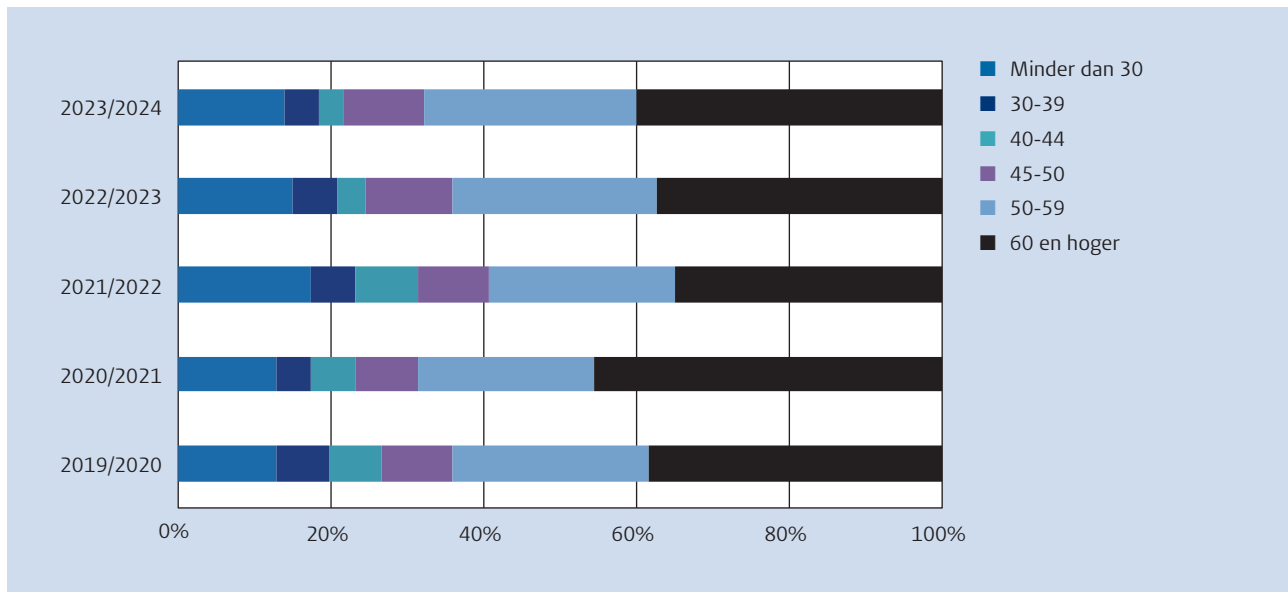
In 2023 ontving 85 procent van de eerstejaarsstudenten een positief advies. Dit percentage is stabiel ten opzichte van eerdere jaren, met uitzondering van studiejaar 2020-2021 en studiejaar 2021-2022. Toen werd, in verband met de coronacrisis coulfance betracht bij de toepassing van het BSA.

BSA-adviezen aan het einde van het eerste studiejaar

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Omvang cohort	5871	6019	6614	6579	6099	6168
Positief	82%	77%	87%	82%	82%	82%
Persoonlijke omstandigheden	3%	0%	1%	2%	2%	3%
Hardheidsclausule	1%	0%	0%	0%	1%	1%
Coulfance		23%				
Totaal niet-negatief	85%	100%	88%	84%	85%	85%
Aanvullende eis	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Negatief	15%	0%	11%	16%	15%	15%
Totaal bindend negatief	15%	0%	12%	16%	15%	15%
Gemiddeld aantal studiepunten advies	49,4	49,4	50,3	47,6	48,9	49,1
% 60 EC of meer behaald	48%	47%	52%	45%	47%	47%

Figuur 1

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



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 2024 werd bij de Universiteit Leiden een respons behaald van 34 procent, een kleine daling ten opzichte van het jaar ervoor (Wetenschappelijk Onderwijs (wo) landelijk: 27%).

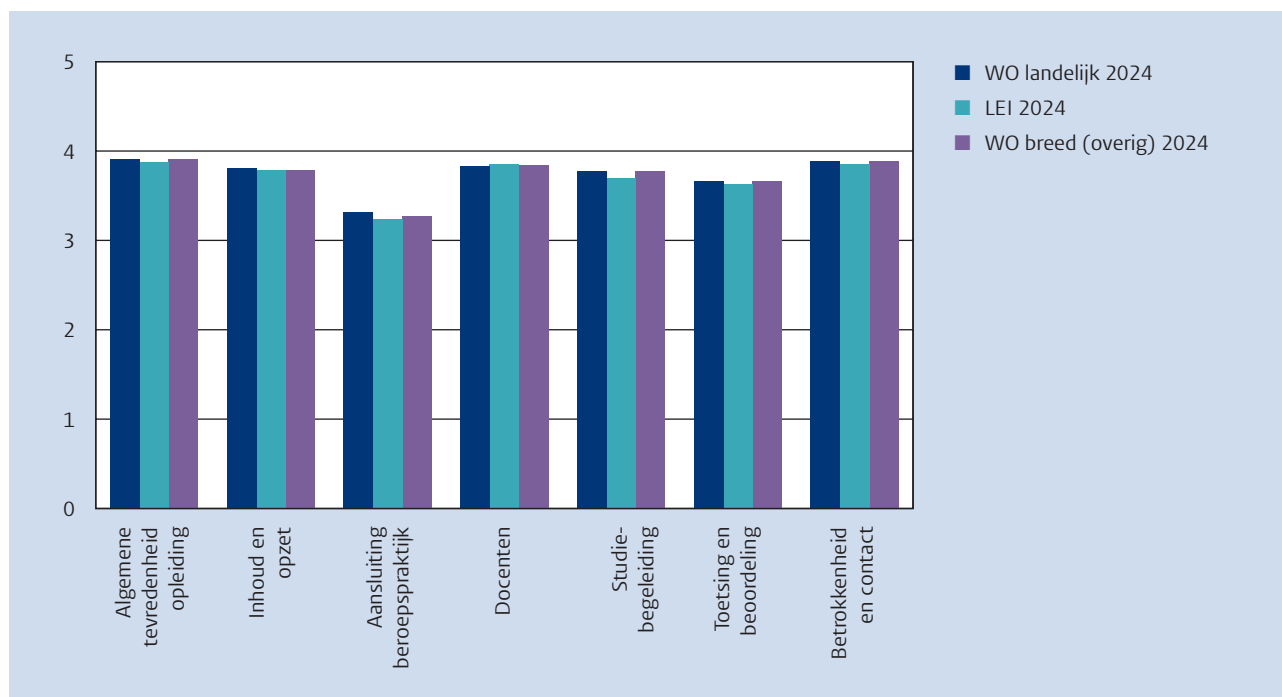
Alle Nederlandse studenten zijn bevestigd over hun tevredenheid in algemene zin, en specifiek over onder meer inhoud en opzet van het onderwijs, aansluiting op de beroepspraktijk, docenten, studiebegeleiding, toetsing en beoordeling, betrokkenheid en contact en, waar van toepassing, het studeren met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

Uit de NSE 2024 kwam naar voren dat Leidse studenten overwegend tevreden zijn over hun opleiding en de bevestigde onderwerpen. Leidse studenten gaven hun opleiding over het algemeen een gemiddeld tevredenheidsoordeel van 3,88 op een vijfpuntsschaal (wo

landelijk: 3,91). Bij de NSE 2023 was dit ook het geval. Ook over de inhoud en opzet van het onderwijs (LEI 3,79; wo landelijk 3,81), hun docenten (LEI 3,85; wo landelijk 3,83) en de sfeer op de opleiding (LEI 4,02; wo landelijk 4,04) 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. Op het onderwerp waarop de Leidse studenttevredenheid achterblijft, namelijk aansluiting beroepspraktijk, worden zowel op universitair als facultair niveau maatregelen doorgevoerd (zie paragraaf 2.3 over arbeidsmarktvoorbereiding).

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 2024 is de Universiteit Leiden door de Keuzegids uitgeroepen tot derde beste brede universiteit. Ook mochten zes opleidingen zich 'Topopleiding' noemen. Bij de Faculteit Geesteswetenschappen waren dat: Duitse taal en cultuur, Griekse en Latijnse taal en cultuur en Nederlandse taal en cultuur; bij Geneeskunde/LUMC: Biomedische wetenschappen en Klinische technologie (joint degree met de TU Delft) en bij de Faculteit Governance and Global Affairs: Liberal Arts and Sciences: Global Challenges.

Figuur 2
Totaaloordelen NSE (5-puntsschaal)



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 de afronding van elk vak worden afgenomen. Jaarlijks verzorgt het LLInC een standaardrapportage per opleiding en een overzichtsrapportage per faculteit. Beide rapportages zijn opgenomen in het Onderwijsdashboard. Voor zowel bachelor als master geven studenten in de programma-evaluaties rapportcijfer 7,4 als totaaloordeel over het gevolgde programma als geheel.

De lage respons bij de programma-evaluaties (in het academisch jaar 2023-2024 slechts 8,6%) 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). Vijf faculteiten hebben deze wijziging inmiddels doorgevoerd, de overige faculteiten zullen volgen.

Kwaliteitszorg – voorbereiding Instellingstoets 2025

Begin 2025 vindt de derde Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. De voorbereiding vond plaats in 2024. Een kleine

werkgroep heeft de totstandkoming van het universitaire reflectiedocument begeleid. Op elke faculteit zijn facultaire werksessies georganiseerd om tot een gedragen analyse op het niveau van de faculteit en de opleiding te komen. De vier opleidingen die voor de Instellingsaccreditatie en Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) geselecteerd zijn hebben hun documentatie opgesteld en meegewerkt aan het reflectiedocument. In oktober is het reflectiedocument vastgesteld, na positief advies van het Onderwijsberaad, de Universiteitsraad en de Raad van Toezicht.

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 de winnaar lid van de Leiden Teachers' Academy (LTA).

De drie finalisten in 2024 waren universiteitshistoricus Pieter Slaman, psycholoog Sepideh Saadat en anatoom Marcus de Ruiter. Pieter Slaman won uiteindelijk de prijs, die uitgereikt werd door Birte van der Heide, faculteitslid van het LUS.

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). Paul Gobée, de winnaar van de Leidse Onderwijsprijs 2023, werd in 2024 door Universiteit Leiden voorgedragen.

Comeniusbeurzen

Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (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 2024 ontvingen zeven Leidse docenten (teams) een Comeniusbeurs, drie als Senior fellow en vier als Teaching fellow (zie bijlage E). Zij zullen met deze beurzen waardevolle onderwijsvernieuwingen in gang zetten.

De toegekende projecten zijn:

- Een toolkit 'EcoConnect', die omgevingsonderwijs combineert met een veerkrachtversterkende pedagogiek, waarmee docenten in niet-bètaprogramma's het onderwerp klimaatverandering kunnen incorporeren in hun onderwijs (Faculty of Governance and Global Affairs, onder leiding van Min Cho en Jyothi Thrivikraman);
- Een vakinhoudelijke en didactisch innovatieve benadering voor onderwijs over digitaal erfgoed, gestoeld op het principe van integrerend leren, waarmee studenten leren om transdisciplinair te denken en theoretische kennis toe te passen in de praktijk (Faculteit Geesteswetenschappen, onder leiding van Karin de Wild en Peter Verhaar);
- Een project gericht op integratie van virtuele onderwijsactiviteiten op een *clinical teaching unit*, zodat studenten geneeskunde en studenten verpleegkunde samen – van en met elkaar – kunnen leren in een realistische, maar veilige virtuele leeromgeving buiten het ziekenhuis (LUMC/Faculteit Geneeskunde, onder leiding van Alexandra Langers en Esther Hamoen);
- Een 'Family Dinner'-app, die echte gesprekken aan de eettafel met familieleden simuleert, waarmee studenten kunnen trainen om argumentatiefouten en vooringenomenheden te herkennen, en zo hun kritisch denken versterken (Faculteit Geesteswetenschappen, onder leiding van Zsuzsika Sjoerds en Sebo Uithol);

- Een *roadmap* waarmee docenten hun academisch geschiedenisonderwijs diverser en inclusiever kunnen maken, vanuit theorie in de praktijk (Faculteit Geesteswetenschappen, onder leiding van Kim Beerden);
- Een methode met taalspecifieke hulpmiddelen voor ondersteuning van studenten met leesproblemen (leerstoornis/dyslexie) die Koreaans of Japans als tweede taal leren (Faculteit Geesteswetenschappen, onder leiding van Eun-Ju Kim);
- Een halve minor 'Academic Pharma', waarin studenten geneeskunde leren over het complexe proces van academische geneesmiddelenontwikkeling en hun interesse hierin versterkt wordt (LUMC/Faculteit Geneeskunde onder leiding van Wisse Bakker).

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 2023-2024 zijn er 846 Leidse studenten naar het buitenland gegaan voor studie, onderzoek en veldwerk; de Universiteit Leiden heeft 881 buitenlandse studenten ontvangen. Bijlage I biedt een overzicht van internationale uitwisselingsovereenkomsten.

De afdeling International Relations is in 2024 overgestapt op een systeem van 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.

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 2024 gingen 768 studenten met een LUSTRA+ beurs naar een land buiten Europa (574 in 2022 en 795 in 2023): 490 voor studie, 278 voor stage, onderzoek of veldwerk. In 2024 kregen 3217 studenten een Erasmus+ beurs voor studie en 95 studenten voor stage. Er gingen

34 studenten weg met een Erasmus+ beurs voor een Blended Intensive Programme.

Via het NL Scholarship Programme (voorheen het Holland Scholarship Programme), dat deels gefinancierd wordt door de Universiteit Leiden en deels door OCW, gingen 75 studenten met een beurs naar een land buiten Europa.

De Erasmus+ beurs is ook beschikbaar voor stafleden, voor training of een onderwijsopdracht. In 2024 maakten 44 stafleden hier gebruik van (23 in 2023 en 11 in 2022). Er gaan elk jaar meer stafleden weg met een Erasmus+ beurs. De deelname aan Una Europa heeft hier zeker aan bijgedragen.

Elf studenten ontvingen een VSBfonds-beurs voor een master in het buitenland. Helaas hebben vier studenten zich terug moeten trekken. Er zijn uiteindelijk dus zeven studenten met een VSBfonds-beurs naar het buitenland vertrokken. Vier studenten gebruikten de beurs voor een studie of onderzoek in het Verenigd Koninkrijk. De andere drie studenten gingen respectievelijk naar Indonesië, Italië en Duitsland.

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 2024 zijn er geen Leidse studenten met Erasmus+ KA171-subsidie naar het buitenland gegaan.

Negentien medewerkers kregen een Erasmus+ KA171-subsidie toegekend voor een training- en/of onderwijsopdracht. Drie medewerkers gingen hiervoor naar Tanzania, twee andere medewerkers gingen naar Suriname. Een medewerker ging naar Japan, een ander reisde af naar Brazilië. Verder hebben Leidse medewerkers Ethiopië, Colombia, Zuid-Afrika, China, Indonesië en Tunesië bezocht.

Beurzen voor internationale studenten en medewerkers

In 2024 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 PhD-bursalen kwamen met een beurs van de China Scholarship Council.

VIS-subsidies

Het subsidieprogramma Virtuele Internationale Samenwerking (VIS), dat gecoördineerd wordt door het ministerie van OCW, is gericht op het tot stand brengen van kortdurende 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 2024 werden er tijdens de eerste aanvraagronde acht VIS-subsidies aangevraagd en toegekend, en tijdens de tweede aanvraagronde vijf subsidies, zodat er in totaal dertien projecten van start zijn gegaan.

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 2023-2024 hebben consortiumbreed zeventien studenten deelgenomen aan diverse research-projecten, waarvan drie studenten aan de Universiteit Leiden, respectievelijk bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en het LUMC.

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 onderwijsgemeenschap 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. Hier is ook de volledige eindrapportage 2019-2024 gepubliceerd (zie: www.universiteitleiden.nl/onderwijs/over-ons-onderwijs/kwaliteitsafspraken; document: Eindrapportage Kwaliteitsafspraken 2019-2024).

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 oploop van de kwaliteitsmiddelen vanaf 2024 budget beschikbaar gesteld aan een universitair fonds Grassfields-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.

Inzet middelen kwaliteitsafspraken 2019-2024

In 2024 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 voortgang bij elk van de vijf thema's uit het sectorakkoord worden uitgebreider beschreven in de eindrapportage 2019-2024. Hierin zijn ook de bestedingen per faculteit opgenomen.

De kwaliteitsmiddelen maken slechts een klein gedeelte uit van het totaal aan middelen dat voor het onderwijs wordt ingezet. De impact ervan is daarom beperkt. In 2024 is bijna 24 miljoen euro besteed aan de zes thema's van de middelen kwaliteitsafspraken. Dit is bijna 500.000 euro meer dan beschikbaar is gesteld door OCW in 2024 en betreft de inzet van de onderbesteding in de voorgaande jaren. In totaal heeft de universiteit 88,9 miljoen euro ontvangen van OCW en 89,4 miljoen intern beschikbaar gesteld. In de afgelopen zes jaar is 87,6 miljoen euro besteed.

Als gevolg hiervan bedraagt het saldo nog niet bestede middelen ultimo 2024 circa 1,2 miljoen euro. Dit bestaat uit twee delen. Enerzijds heeft de universiteit 0,5 miljoen euro meer uitgedeeld dan er door OCW beschikbaar is gesteld. De universiteit nam hiermee een voorschot op de oploop van de beschikbare middelen in 2025 en verder. Met de herinvoering van de basisbeurs is besloten om het beschikbare budget te bevriezen op het niveau van 2024. Anderzijds bedraagt de bestemde reserve bij de eenheden ultimo 2024 1,7 miljoen. De niet bestede middelen van de eenheden worden in overleg met de medezeggenschap in latere jaren ingezet. Dit betreft vooral de reserve bij de Faculteit Rechtsgeleerdheid, bestemd voor de invoering van het nieuwe bachelorcurriculum in 2025.

Kleinschaligheid van het onderwijs (thema 1)

Ongeveer de helft van de middelen (47%) is ingezet om de kleinschaligheid van het onderwijs te handhaven en individuele begeleiding van studenten te kunnen blijven bieden (thema 1). Dit is iets meer dan voorzien in het bestedingsplan in 2018. De student-stafratio is gezakt van 25,8 naar 23,6 studenten per fte (hgl-uhd-ud). Als ook docenten zonder onderzoeksaanstelling meegenomen worden is de student-stafratio gedaald van 21,0 naar 18,9 studenten per fte. Met het geld zijn extra docenten aangesteld om werkgroepen te verkleinen en scriptiebegeleiding te intensiveren. Ook het ontwikkelen

van vaardighedenonderwijs, tutoraat, blended learning en schrijfvaardigheid valt hieronder.

Onderwijsdifferentiatie (thema 2)

Voor het thema onderwijsdifferentiatie (thema 2) zijn tal van activiteiten ontwikkeld die ondersteunend zijn bij de ambities van de universitaire onderwijsvisie op het terrein van vaardigheden, arbeidsmarktvoorbereiding, stagemogelijkheden en flexibele leerwegen. Dit gebeurde door het aanstellen van een loopbaanadviseur en ondersteuning van internationaliseringsactiviteiten. Ten opzichte van het bestedingsplan is minder aan dit thema uitgegeven. Door de coronapandemie konden activiteiten op het gebied van internationalisering en arbeidsmarktvoorbereiding twee jaar niet doorgaan. De bestedingen zijn vooral overgezet naar thema 1. De investering is ieder jaar ongeveer gelijk gebleven. Door de oploop van de middelen sinds 2021 is het relatieve aandeel van dit thema kleiner geworden. Bij de herijking zijn de lopende initiatieven voortgezet, maar de extra middelen zijn ingezet op andere thema's.

Studiebegeleiding (thema 3)

De activiteiten onder thema 3 (studiebegeleiding) zijn voortgezet. Het aantal studieadviseurs is substantieel gegroeid van 44 fte in 2016, 54 fte in 2019 tot 68 fte in 2024. Tenminste 32 studieadviseurs hebben de universitaire leergang studieadvisering afgerond. 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 heeft een aantal faculteiten geïnvesteerd in het tutoraat van zowel de bachelor- als de masterfase. Voor studenten is het online coachingprogramma SIGGIE geïntroduceerd. In de Faculteit Governance and Global Affairs is bijvoorbeeld de Diversity and Inclusion Student Community gestart en de Popcorner officieel geopend. Ten opzichte van het bestedingsplan is iets meer besteed dan in 2018 voorzien (14% ten opzichte van 10%). Dit komt onder meer door de toevoeging van het universitaire initiatief Studentenwelzijn.

Docentontwikkeling (thema 4)

Voor docentontwikkeling (thema 4) zijn universiteitsbreed initiatieven genomen en hebben ook de faculteiten veel activiteiten ontplooid. Het aandeel bestede middelen voor docentontwikkeling is vrijwel gelijk aan de verwachting in 2018, namelijk 12 procent. In de jaren 2022-2024 zijn extra middelen toegekend aan het universitaire initiatief docentontwikkeling. De Faculteit Rechtsgeleerdheid heeft speciaal voor dit thema nog middelen gereserveerd om de invoering van het nieuwe bachelorcurriculum in 2025-2026 te ondersteunen.

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 ondersteund.

Bestedingen middelen kwaliteitsafspraken 2019-2024

(bedragen in k€)	R 2019	R 2020	R 2021	R 2022	R 2023	R 2024	Totaal besteed 2019-2024	Relatief 2019-2024
Rijksbijdrage	6.416	7.977	13.729	17.842	19.679	23.264	88.906	100%
Totaal baten	6.416	7.977	13.729	17.842	19.679	23.264	88.906	
1. Intensiever en kleinschaliger onderwijs	2.464	3.025	5.513	8.245	10.338	11.808	41.394	47%
2. Onderwijsdifferentiatie	2.543	2.349	2.507	2.924	2.776	4.083	17.181	20%
3. Meer en betere begeleiding van studenten	394	986	2.291	1.853	2.427	3.930	11.882	14%
4. Ruimte voor docenten om te professionaliseren	949	887	1.020	1.865	3.119	2.327	10.167	12%
5. Studiesucces incl. doorstroming, toegankelijkheid, gelijke kansen	346	837	1.185	1.240	1.851	1.497	6.956	8%
6. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0	0	0	27	97	124	0%
Totaal lasten	6.696	8.083	12.515	16.128	20.538	23.742	87.704	
Resultaat	-280	-107	1.214	1.714	-860	- 479	1.203	

Deze ondersteuning wordt structureel ingebed in de faculteiten om onderwijsinnovaties te ondersteunen. Op dit thema is hetzelfde besteed als in 2018 is begroot.

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, bijvoorbeeld over thema's als 'inclusief onderwijs', 'interdisciplinair onderwijs' en 'activerende didactiek'.

Tot slot is er veel aandacht voor de invloed van generatieve AI. Er zijn workshops en trainingen ontwikkeld waarin docenten strategieën leren ontwikkelen voor de integratie van AI in onderwijsontwerp, toetsing en curriculumontwikkeling. In meerdere faculteiten zijn, in samenwerking met ervaren docenten (SKO, LTA), collegiale intervisiesessies opgezet. In 2024 is de eerste universitaire Grassfields-subsidie toegekend aan het project Spatial Minds, gericht op ruimtelijk inzicht en visuele leermethoden.

Bevordering studiesucces (thema 5)

Voor de bevordering van het studiesucces (thema 5) is voor ruim 25 opleidingen de verplichte matching ingevoerd en is de decentrale selectie van zes bacheloroopleidingen verbeterd. Daarnaast investeerde de Faculteit Rechtsgeleerdheid meerjarig in studiesucces in de bachelorfase en investeerde de Faculteit Governance and Global Affairs in het premaster-onderwijs om het studiesucces in de masterfase te verbeteren. De faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Rechtsgeleerdheid investeerden tenslotte in activiteiten op het terrein van diversiteit om het studiesucces van alle studenten te verbeteren. De bestedingen zijn conform het bestedingsplan in 2018.

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 verant-

woording van de besteding van deze middelen voor onderwijs in 2024. 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). Het jaar 2024 was een uitloopjaar en stond in het teken van het afronden van het Nationaal Programma Onderwijs en verdere inbedding van de initiatieven.

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. Ongeveer 20 procent van de middelen is gereserveerd voor universiteitsbrede activiteiten. De overige 10 procent is volgens 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 ze 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. Ook werken zij actief aan de besteding van de middelen voor 'Welzijn en binding' in landelijk verband. De lande-

lijke middelen die gereserveerd zijn voor het thema ‘Soepele in- en doorstroom’ zijn ingezet voor een project onder leiding van het ICLON.

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 zal 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. De laatste NPO-middelen bedoeld voor studentenwelzijn zijn ingezet in 2023; sinds 2024 is er structurele financiering voor studentenwelzijn vanuit 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 wilden inzetten op het onderdeel ‘Soepele in- en doorstroom’ of op ‘Welzijn en binding’. Vrijwel alle faculteiten hebben binnen beide thema’s maatregelen genomen. De maatregelen hebben direct betrekking op het onderwijs en de studenten en ze hebben geresulteerd in een breed palet aan interventies. Hieronder wordt een geaggregeerd beeld van het type activiteiten gegeven waar de faculteiten op in hebben gezet. De activiteiten komen overeen met drie van de opties uit de keuzelijst van het ministerie. In eerdere jaarverslagen is uitgebreid beschreven op welke activiteiten de faculteiten hebben ingezet; in 2024 zijn sommige van deze initiatieven verder ingebed. Het ging hierbij om initiatieven met de volgende doeleinden:

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

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 de colleges te verbeteren.

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.

(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.

Universiteitsbrede activiteiten

Het deel van de NPO-middelen dat is uitgegeven aan ‘Begeleiding studenten’ ten behoeve van ‘Welzijn en binding’ werd in 2024 bekostigd vanuit structurele middelen. Bij alle faculteiten zijn sinds 2022 facultaire well-being officers aan de slag om het 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. In 2024 werden deze activiteiten voortgezet vanuit het Plan van Aanpak Studentenwelzijn 2024-2027, en bekostigd vanuit het bestuursakkoord kwaliteitsmiddelen en vernieuwingsmiddelen.

In het bestedingsplan zijn de volgende onderdelen geïdentificeerd:

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

Hulpaanbod

In de coronajaren werden er extra psychologen en een promovendpsycholoog ingezet vanuit de NPO-middelen. Het aanbod bestond uit zowel individuele als groepsbegeleiding.

Coördinatie en scholing

Op 2 april 2024 werd het derde universiteitsbrede medewerkerssymposium over studentenwelzijn georganiseerd. Dit symposium was gericht op het welzijn van studenten en medewerkers. De nadruk lag op het belang van fysieke activiteiten en rustmomenten. Erik Scherder hield de key note speech, er waren sportieve *energizers*

en activiteiten op het gebied van mindfulness. Ook was er een welzijnsplein. Aan dit symposium namen ongeveer 200 medewerkers deel, die met elkaar inzichten deelden en hun plannen om deze inzichten en adviezen in hun eigen werk toe te passen.

Sociale (re-)integratie

Voor sociale (re-)integratie na de coronacrisis is ingezet op een aantal voorlichtings- en bewustzijns campagnes.

Bewustzijn

Van 11 tot 15 november 2024 vond de Student Well-being Week plaats.

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.

Impuls lerarenopleidingen

Het ICLON heeft in 2024 de resterende middelen benut voor de uitbreiding van de capaciteit en de faciliteiten

van de begeleiding. Er is extra personeel aangetrokken zodat de groepsgrootte voor supervisie verkleind kon worden en er een flexibele schil van supervisors kon worden opgebouwd. Verder zijn er mensen aangesteld om de vakdidactici te ondersteunen. De opleidingscommissie en de dienstraad hebben positief geadviseerd over deze bestedingen.

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 Subsidiereregeling 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 subsidierelingen voortgezet zijn in 2024.

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

Besteding NPO-middelen onderwijs

(bedragen in k€)	Besteding NPO-middelen							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal	
1. Compensatie korting collegegeld		10,8	23,1				33,8	
<i>Extra budget</i>								
2. Ophoging macrokader (referentieraming: groei studenten)		7,5	0,1				7,7 ³	
3. Begeleiding studenten		0,6	3,0	1,5	0,3	0,0	5,4	
4. Impuls lerarenopleiding		0,1	0,5	0,3	0,1	0,0	1,0	
5. Stageoffensief (coschappen)		0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	0,8	
6. Contractverlengingen onderzoek ¹		2,3	2,9	2,2	0,7	0,1	8,1	
7. Extra hulp in de klas ²		1,2	0,9	0,0	0,1	0,1	2,3	
Subtotaal extra budget (post 2 t/m 7)		12,0	7,8	4,1	1,1	0,2	25,2	
Totaal toegekende rijksbijdrage NPO		22,8	30,9	4,1	1,1	0,2	59,1	
6. Contractverlenging onderzoekers eigen middelen	0,8	0,9	0,3	0,0	0,0	0,0	2,1	
		In het jaar aangestelde personen						Cum.
Aantal verlengde onderzoekers 'NPO' (personen in het jaar)	0	152	183	169	40	5	549	
Aantal verlengde onderzoekers 'eigen middelen' (personen in het jaar)	67	20	11	0	0	0	98	
Aantal aangestelde well-being officers, e.d. (personen in het jaar)	0	6	9	2	3	1	9	
Overige personen (met name SOZ studentenpsychologen en -decaan)	0	4	5	5	0	0	5	

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

2. Middelen 2021 (2e helft) komen beschikbaar via een subsidieregeling (k€ 1.163).

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

- Personele ICT-ondersteuning bij online onderwijs
- Overige functies ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek
- Onderwijsvervanging door student-assistenten en junior-docenten

Vergelijkende cijfers zijn daar waar van toepassing geactualiseerd t.o.v. het jaarverslag 2023.

2.11 Overige verantwoordingen Notitie Helderheid

De Universiteit Leiden voldoet aan de in de notitie Helderheid gestelde regels omtrent het verlenen van vrijstellingen. De universiteit biedt geen modules van een CROHO-opleiding met certificaat aan als aparte leerroute. Wel wordt er contractonderwijs aangeboden. Het is niet toegestaan dat een student een andere opleiding volgt dan waarvoor hij of zij is ingeschreven.

3. Onderzoek

3.1 Onderzoeksprofiel

De Universiteit Leiden is een internationaal georiënteerde universiteit. 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. We streven ook naar een open kennissgemeenschap, die in nauwe verbinding staat met de samenleving. Hierin zijn wetenschappelijke processen transparant, robuust en inclusief.

Een breedte aan wetenschapsgebieden

Het onderzoek van de Universiteit Leiden is ondergebracht in zeven faculteiten en ingebed in onderzoeksinstituten (zie bijlage A). 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 onderzoekgebieden 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 onderzoekgebieden.

Het Leidse onderwijs- en onderzoeksprofiel is in 2024 opnieuw tegen het licht gehouden, met als doel een betere externe zichtbaarheid te realiseren en kansen in de buitenwereld optimaler te kunnen verzilveren. Daarbij zijn de bestaande clusters omgevormd tot domeinen. Deze domeinen vatten de breedte van ons onderwijs en onderzoek samen. Op ieder domein worden drie thema's gekozen die we in onze etalage zetten. Eind december hebben de faculteiten hier overeenstemming

over bereikt. In het eerste kwartaal zal de set van vijftien thema's worden voorgelegd aan de medezeggenschap; een besluit hierover wordt verwacht in april 2025.

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.

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 eraan kunnen

Kerncijfers onderzoek

Vergelijkende cijfers zijn daar waar van toepassing geactualiseerd t.o.v. het jaarverslag 2023.

Onderzoek	2020	2021	2022	2023	2024
Promoties	447	445	450	515	514
Wetenschappelijke publicaties	6.325	7.088	6.741	7.075	7.158
Onderzoeksinzet in fte	2.653	2.815	2.885	2.989	2.875
Gemiddelde promotieduur	6,0	5,7	5,4	5,9	5,9
Promotierendement in 6 jaar	60%	60%	54%	46%	60%

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, die zijn voortgezet in 2024. Dit jaar is ook een rapport verschenen.

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.

Stimuleringsprogramma's

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 zijn 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 is ook gekeken naar de samenhang met de eveneens geëvalueerde LDE-centres. Per 2024 is de centrale financiering van de stimuleringsprogramma's afgelopen en zijn deze ingedaald bij de betrokken faculteiten. Vanuit de basis die de programma's sinds 2020 hebben opgebouwd, zullen ze zelfstandig doorgaan.

Instrumenten voor interdisciplinaire samenwerkingen

In 2022 is gestart met de planvorming voor het realiseren 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.

Volgend op de geslaagde pilotronde in 2023, zijn in 2024 opnieuw Kiem-beurzen toegekend aan interdisciplinaire initiatieven. In deze ronde werden 25 Kiem-beurzen toegekend aan kleinschalige projecten op het gebied van onderwijs en/of onderzoek waarin collega's van ten minste twee faculteiten samenwerken. Deze teams 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 2024 zijn verschillende van de 33 initiatieven die in 2023 als eerste een Kiem-beurs ontvingen, uitgevoerd en afgerond. Zo kwamen onderzoekers vanuit verschillende faculteiten en disciplines samen om te spreken over uiteenlopende vraagstukken als de bescherming van burgers tegen natuurrampen, de risico's van het antropoceen en de impact van schadelijk online gedrag. Ook vond een drieluik van symposia plaats over de manieren waarop de Universiteit Leiden inter- en transdisciplinair samenwerken kan bevorderen.

De verdere uitwerking van de kaders voor de instrumenten Groei en Bloei is in 2024 aangehouden, om zo goede aansluiting bij het traject voor de universitaire profilering mogelijk te maken. De inzet van deze instrumenten zal vanaf 2025 vervolg krijgen in nauwe samenhang met de profilering.

3.3 Wetenschappelijke output in publicaties

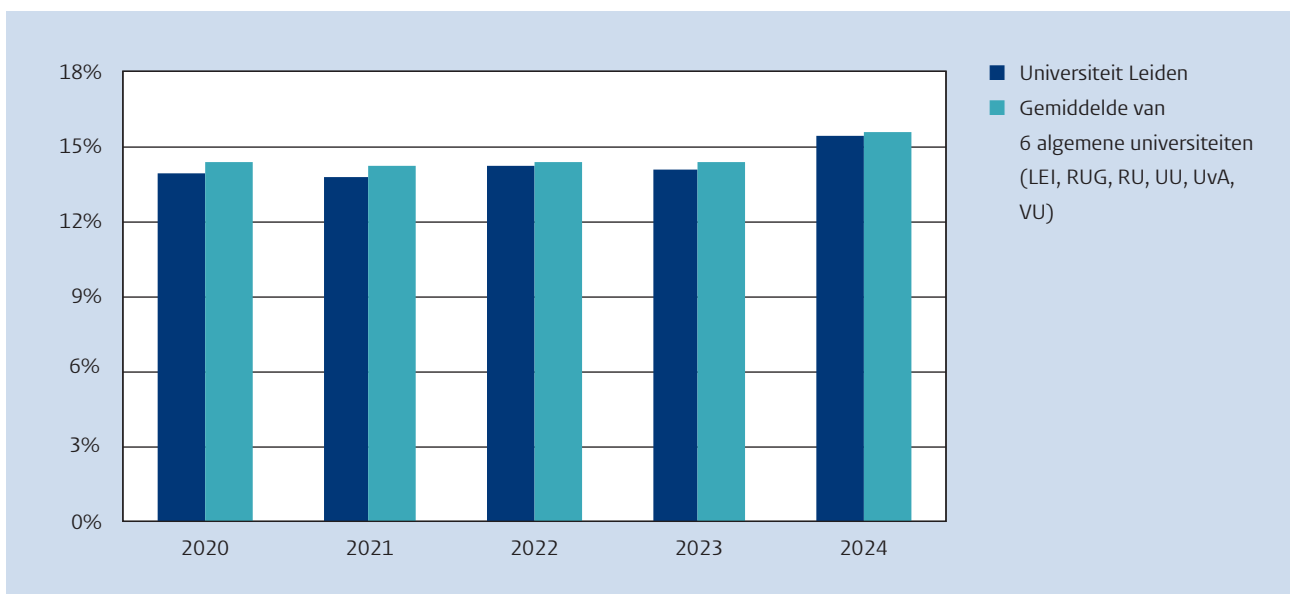
De bevindingen uit ons wetenschappelijk onderzoek worden op tal van manieren gedeeld met vakgenoten, variërend van conferenties tot boeken en artikelen. De jaarlijkse CWTS Leiden-ranking, die is ontwikkeld door

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.

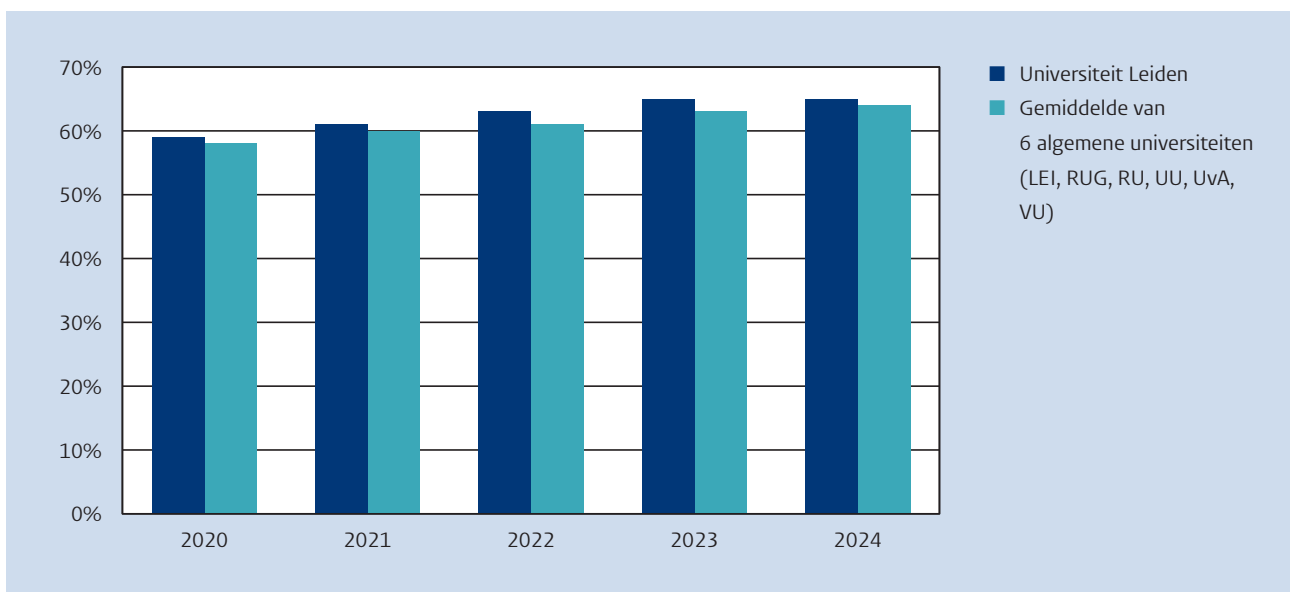
Dit jaar baseren we de meeste indicatoren van wetenschappelijke output voor het eerst op de open bibliografische databank OpenAlex. Dit is in lijn met de Barcelona Declaration voor open onderzoeksinformatie die de universiteit in 2024 getekend heeft. Hierdoor kunnen zich in het hoofdstuk over onderzoek van dit universitaire jaarverslag kleine trendbreuken ten opzichte van eerdere jaren voordoen.

In de Leiden-ranking van 2024 zijn de prestaties opgenomen van 1.506 universiteiten uit 72 landen die tussen 2019 en 2022 minimaal 800 geïndexeerde,

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



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



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 2024 op 15,4 procent, ofwel 1.270 van de 8.227 voor Leiden geïndexeerde publicaties uit de periode 2019-2022 (fractioneel geteld). Het merendeel hiervan betrof publicaties uit de biomedische en de gezondheidswetenschappen: 4.600 publicaties kwamen uit dit veld en daarvan behoorden er 739 (ofwel 16,1%) tot de PP-top 10. Op de wereldwijde ranglijst van universiteiten op basis van deze indicator bekleedde Leiden in 2024 de 66ste plaats, en landelijk de vierde.

De ‘verbinding’ die centraal staat in ons strategisch plan zien we terug in onze onderzoekssamenwerking. Ook 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 2024 laat zien dat 87,4 procent van onze publicaties een of meer niet-Leidse coauteurs heeft. Het aandeel publicaties in samenwerking met internationale partners was in de periode 2019-2022 14.827 publicaties (63,9% van de Leidse output).

Het aandeel copublicaties dat voortkomt uit samenwerking met de private sector (‘industry’) was in de Leiden-ranking 2024 9,1 procent. Daarmee voert Leiden in editie 2024 de algemene universiteiten aan. Het betreft hier vooral samenwerkingen op het terrein van biomedische en gezondheidswetenschappen. In dat domein heeft aan 10,6 procent van de publicaties een aan ‘industry’ verbonden coauteur meegewerkt.

De traditionele 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 39,9 procent van de Leidse auteurs van publicaties in de periode 2019-2022 een vrouw was, 2,5 procentpunt meer dan vijf jaar eerder. Er bestaan wel aanzienlijke verschillen tussen de domeinen. In de natuurwetenschappen vormen vrouwelijke auteurs met 21,3 procent een minderheid, maar voor de sociale

wetenschappen en geesteswetenschappen was er volgens de Leiden-ranking 2024 sprake van een bijna gelijke verdeling tussen het aandeel mannelijke (51,6%) en vrouwelijke (48,4%) auteurs.

3.4 Academia in Motion

De Universiteit Leiden integreert ambities op het gebied van Open Science en Erkennen & Waarderen binnen het strategische, universiteitsbrede programma Academia in Motion (AiM). AiM ondersteunt de cultuurverandering van de Universiteit Leiden naar een open kennissamenleving, die in nauwe verbinding staat met de samenleving en die ieders bijdrage aan onze strategische doelen erkent en waardeert. In 2024 is gewerkt aan een universiteitsbrede campagne waarmee gecommuniceerd wordt over de visie van Academia in Motion. Deze campagne maakt duidelijk waarom cultuur- en gedragsverandering nodig is, wat de Universiteit Leiden doet om dit te bereiken en wat faculteiten, teams en individuele medewerkers kunnen doen. De Universiteit faciliteert het creëren van een open kennissamenleving door het aanjagen van veranderingen, het ontwikkelen van richtlijnen en beleid en het ondersteunen van faculteiten en lokale gemeenschappen.

In 2024 is vanuit het AiM-programma gewerkt aan vernieuwde criteria om de kwaliteit van onderzoek en onderwijs op een evidence-informed manier te bewaken en verbeteren, in lijn met de AiM-ambities. Daarnaast is gewerkt aan een universiteitsbreed strategisch publicatieraamwerk dat als kader dient voor beleidskeuzes waarin publiceren een rol speelt. In 2024 zijn expertisecentra en faculteiten nauw betrokken bij deze projecten.

De Universiteit Leiden heeft in 2024 de Barcelona Declaration on Open Research Information getekend. Hiermee committeert de universiteit zich eraan om bij te dragen aan de transformatie van de manier waarop onderzoeksinformatie wordt gebruikt en geproduceerd (barcelona-declaration.org). Ook publiceerde het CWTS de Leiden Ranking Open Edition, die volledig gebaseerd is op open en reproduceerbare data. In dit jaarverslag is zoveel mogelijk van deze open editie gebruik gemaakt.

Ook is de Regeling Werkgeversauteursrecht vastgesteld. Hiermee is door de universiteit als eerste in Nederland gehoor gegeven aan de oproep van UNL om duidelijk beleid op te stellen voor het auteursrecht van academische output. Hierin is ook een toelichting gegeven op Creative Commons-licenties die gebruikt kunnen worden, zodat medewerkers geïnformeerde keuzes kunnen maken over het delen van hun output.

Gedurende het jaar zijn op verschillende faculteiten de facultaire AiM-teams actiever geworden. Deze teams jagen cultuur- en gedragsverandering op basis van de universiteitsbrede ambities aan, waarbij ze zich in het bijzonder richten op de onderwerpen die voor een faculteit speciale urgentie hebben. Ook ging de Open Science onderzoeksgroep binnen het CWTS in 2024 door met onderzoek om daarmee bij te dragen aan evidence-informed beleid, ondersteund door de aanstelling van een bijzonder hoogleraar 'Monitoring Open Science Policies and Practices'.

Op 1 september 2024 is gestart met GROW: Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn. Dit is een belangrijke stap in de richting van een open en transparante kennissamenleving en nieuwe manieren van Erkennen & Waarderen. GROW speelt een cruciale rol in het versterken van de inbedding van het AiM-gedachtegoed in onze organisatie. Belangrijke kenmerken van GROW zijn dat iedereen een individuele bijdrage kan leveren aan het team en de teamdoelen, dat er een open gesprek is met reflectie op het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling, en dat de beoordeling op basis van scores wordt losgelaten.

In 2024 leverde de universiteit een belangrijke bijdrage aan het versterken van lokale gemeenschappen die als netwerk kennis delen, zoals netwerken van onderzoeksondersteuning, Open Science en Citizen Science. Op het gebied van Citizen Science heeft de universiteit veel impact door het inbrengen van expertise, zowel op internationaal niveau als in het nationale Citizen Science netwerk. Daarnaast wordt hard gewerkt aan het initiëren van nieuwe Citizen Science-projecten en het versterken van transdisciplinaire samenwerking. Anna van 't Veer, community manager van de Open Science Community Leiden, ontving de Leo Waaijers Open Science Award 2024 voor haar inzet voor Open Science.

Vanuit het AiM-programma wordt nauw samenwerkt met de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL) en daarbinnen met name met het Centre for Digital Scholarship, waar expertise over open access, research-datamanagement en auteursrechten bijdragen aan de Open Science-ambities van de universiteit.

Voor 1.426 artikelen uit 2024 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 (Open Edition) laat zien dat het percentage openaccess-publicaties nog steeds groeit. De ranking 2024 (over de jaren 2019-2022) geeft aan dat 91,1 procent van de Leidse publicaties open access was.

Over de jaren 2018-2021 was dit 88,8 procent. Daarmee neemt de Universiteit Leiden de derde plek in van alle Nederlandse universiteiten, na de Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit Twente.

Op nationaal niveau leverde de universiteit actieve bijdragen aan actielijnen rondom open onderzoeksinformatie, onderzoeksinfrastructuren en een nieuwe visie op publiceren (onder andere via het Chiefs Open Science netwerk binnen UNL). Daarnaast werden internationale netwerken geïntensiveerd om samenwerking te bevorderen, onder andere met bijdragen aan de Coalition for Advancing Research Assessment.

3.5 Promoties en promovendibeleid

Aantal promoties vergelijkbaar met vorig jaar

Het aantal promoties in 2024 bedroeg 514 (274 vrouwen en 240 mannen). Dit aantal is vergelijkbaar met dat van 2023. Zoals gebruikelijk vond het grootste aantal promoties plaats bij de Faculteit Geneeskunde/LUMC (204), gevolgd door de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen (155), Geesteswetenschappen (72), Sociale Wetenschappen (38), Rechtsgeleerdheid (31), Governance and Global Affairs (9) en Archeologie (5). Elf vrouwen en negen mannen promoveerden cum laude. Bijlage G biedt een overzicht van de promoties per faculteit.

In 2024 waren er 2.719 promovendi verbonden aan de Universiteit Leiden (exclusief het aantal promovendi van het LUMC (circa 1.700)). Hiervan had 48 procent een arbeidscontract (werknemerspromovendi), 13 procent was beurspromovendus en 40 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 2024 was 51 procent. Het percentage buitenlandse promovendi bedroeg 54 procent.

De gemiddelde promotieduur was 5,9 jaar voor werknemer-promovendi in 2024. Het promotierendement binnen zes jaar is 60 procent in 2024 en ligt weer op het niveau van 2020 en 2021 (werknemer-promovendi Universiteit Leiden excl. LUMC). Voor het LUMC is alleen het rendement van alle promovendi (niet alleen werknemer-promovendi) bekend; het was 38 procent in 2024.

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, hun loopbaanontwikkeling en het verkrijgen van zelfinzicht. Voor alle promovendi is een cursus wetenschappelijke integriteit verplicht. HRM Learning & Development biedt promovendi 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 2024 139 trainingen georganiseerd waaraan 1.195 promovendi hebben deelgenomen en de training succesvol hebben afgerond.

In 2024 zijn de centrale grootschalige introductiebijeenkomsten komen te vervallen. In plaats daarvan is het centrale promovendi-introductieprogramma 'Inform & Connect' gekomen. Dit bestaat uit een online module (Inform), waarin alle algemene informatie over promoveren aan de Universiteit Leiden wordt behandeld, en vier verschillende themabijeenkomsten (Connect), zoals de themabijeenkomst Getting Started, die de beginnende promovendus helpt zich goed voor te bereiden op het promotietraject.

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.

Een deel van het cursusaanbod voor promovendi is ook toegankelijk voor postdocs, zoals de cursussen op het gebied van loopbaanoriëntatie of het schrijven van subsidievoorstellen. Voor deze doelgroep worden ook specifieke cursussen georganiseerd, onder andere gericht op projectmanagement, entrepreneurship en management- en leiderschapsvaardigheden. In 2024 hebben 41 postdocs gebruik gemaakt van dit aanbod.

Een goede begeleiding is van groot belang voor het slagen van het promotietraject. Om de begeleiders goed te ondersteunen biedt de Universiteit Leiden de cursus 'Supervising PhD candidates' aan. Deze professionalise-

ringscursus 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 uhd's die in aanmerking komen voor het ius promovendi (het recht om als promotor op te treden). Deze training omvat vier dagdelen waarbij er tussentijds praktijkopdrachten worden gedaan. In 2024 is deze cursus negen keer aangeboden en hebben in totaal 91 begeleiders deelgenomen. Twee van deze trainingen waren specifiek gericht op begeleiders die al meer ervaren zijn, maar nog geen training op dit gebied hadden gedaan. Het ICLON en de Universiteit Utrecht zijn betrokken bij de uitvoering.

Promovendimonitor

In 2024 is een vragenlijst uitgezet onder promovendi van de Universiteit Leiden en het LUMC. 540 promovendi hebben deze ingevuld. De lijst maakte deel uit van de landelijke promovendi-enquête, die door veertien universiteiten aan hun promovendi is voorgelegd. Er werden onder andere vragen gesteld over begeleiding, training, het geven van onderwijs, voortgang, werkdruk, welbevinden, sociale veiligheid, loopbaan en de effecten van de coronapandemie. In 2024 zijn de resultaten bekendgemaakt. Hieruit komt onder andere naar voren dat het promotietraject zowel positieve als negatieve invloeden heeft op het welbevinden van promovendi. Als positief worden onder andere de interactie met collega's en het promotieonderzoek zelf genoemd. Negatiever waren de respondenten over de werk-privé-balans en over sommige praktische/technische en financiële aspecten. De meeste respondenten zijn tevreden over de begeleiding en het promotietraject in het algemeen en over de toegankelijkheid van trainingen. Er zijn ook dingen die kunnen worden verbeterd. Zo geeft een klein deel van respondenten aan te maken te hebben gehad met ongewenst gedrag. Ook vinden de respondenten dat de carrière-ondersteuning beter kan en ervaren zij een hoge werkdruk. Relatief veel promovendi verwachten vertraging op te lopen.

Website

In 2024 is het promovendigedeelte op de universitaire website herzien. Het doel was om dit overzichtelijker te maken en ervoor te zorgen dat alle relevante informatie op één plek bij elkaar staat.

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 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.

Voor het beantwoorden van vragen of het bespreken van kwesties rondom wetenschappelijke integriteit heeft de universiteit twee vertrouwenspersonen. Alle faculteiten beschikken over een of meerdere ethiekcommissies waaraan onderzoek voorgelegd wordt voor ethische toetsing. Voor het bespreken van vragen of kwesties rondom wetenschappelijke integriteit zijn er vertrouwenspersonen.

Om mogelijke schendingen op het gebied van wetenschappelijke integriteit aan de orde te stellen is er een Commissie Wetenschappelijke Integriteit & LUMC (CWI). De Commissie heeft in 2024 in totaal vier meldingen ontvangen. Al deze meldingen hadden betrekking op medewerkers van de universiteit; geen ervan betrof medewerkers van het LUMC.

Een van de meldingen heeft de Commissie niet in behandeling kunnen nemen, omdat de melder geen nadere stukken en toelichting heeft toegezonden nadat dit was verzocht. De drie meldingen die wel inhoudelijk door de Commissie zijn behandeld, zijn ongegrond verklaard. Twee hiervan zouden nog voorgelegd kunnen worden aan het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI), voor een 'second opinion'.

Het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) heeft in 2024 advies uitgebracht over een klacht die in 2023 was ingediend. Het LOWI heeft geadviseerd om als definitief oordeel vast te stellen dat de klacht ongegrond is. Het College van Bestuur heeft het advies opgevolgd.

3.7 Onderzoeksprijzen en -subsidies

Spinoza- en Stevinpremies

De Spinoza- en Stevinpremies zijn de hoogste onderscheidingen in de Nederlandse wetenschap. De prijzen worden jaarlijks door NWO uitgereikt aan individuele onderzoekers die naar internationale maatstaven tot de top van de wetenschap behoren. De Spinozapremie bekroont voortreffelijk en baanbrekend onderzoek met een grote uitstraling, en de Stevinpremie wordt toegekend vanwege bijzonder succes op het gebied van kennisbenutting voor de samenleving. De laureaten ontvangen ieder een bedrag van 1,5 miljoen euro, dat ze naar eigen inzicht mogen besteden aan onderzoek en/of kennisbenutting. In 2024 mocht professor Bernet Elzinga, hoogleraar Stress-gerelateerde psychopathologie aan het Instituut Psychologie, een van de twee Spinoza-beeldjes in ontvangst nemen. Zij ontving deze prijs als erkenning voor haar innovatieve onderzoek naar intergenerationele overdracht van psychische problematiek en het voorkomen daarvan. Op basis van inzichten en methoden uit verschillende disciplines ontwikkelt ze met haar team laagdrempelige en effectieve interventies die ouders en jongeren goed helpen. Met deze prijs kan zij met haar groep dit onderzoek voortzetten en uitbreiden naar andere psychische problemen dan depressie. Zo beoogt het team in de komende jaren ook interventies te ontwikkelen voor ouders van adolescenten met bijvoorbeeld angstklachten, eetproblemen of excessief drank- of drugsgebruik.

Participatie in nationale en Europese subsidieprogramma's

Nationaal Groeifonds

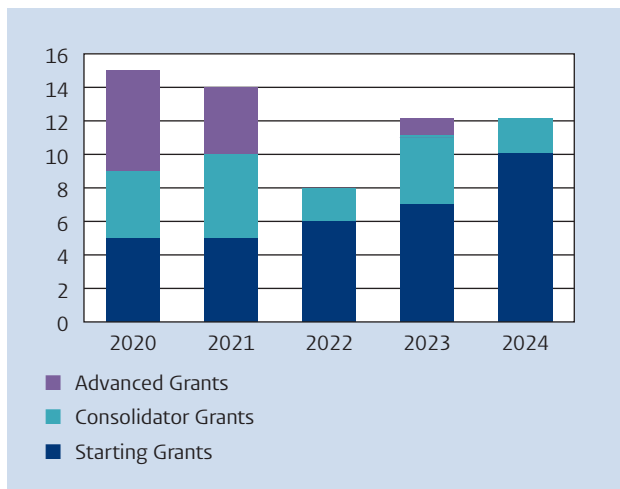
In 2024 is bekend geworden dat de rondes 4 en 5 van het Nationaal Groeifonds vervallen. De Universiteit Leiden en het LUMC participeren in een aantal groeifondsprojecten uit ronde 1 tot en met 3, zoals bijvoorbeeld Groenvermogen, Biotech Booster, de LLO-Katalysator en Oncode Accelerator. In deze projecten werken onderzoekers en docenten samen met maatschappelijke en industriële partners aan het uitvinden en overdragen van innovatieve kennis en aan het opleiden van mensen die optimaal voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen.

Met het LLO-Katalysator-project 'Verdiep, verrijk, groei' werken we aan het professionaliseren van de LLO-organisatie en het versnellen van de LLO-inzet van onze universiteit. Belangrijke ambities zijn het professionaliseren van de LLO-processen en -systemen en het uitbreiden van LLO-leeroplossingen rond twee regionale ecosystemen: het Life Sciences and Health ecosysteem geconcentreerd

rond de campus Leiden Bio Science Park, en het (rijks) overheidsecosysteem geconcentreerd rond de Campus Den Haag.

Nieuwe kennis en innovatie in biotechnologie leveren een belangrijke bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen in onder meer gezondheid, landbouw en voeding. Het doel van Biotech Booster is om biotechnologische kennis beter en sneller toepasbaar te maken. De Universiteit Leiden is in een breed nationaal samenwerkingsverband trekker van Thematisch Cluster 5 (Vaccines, Small Molecules, Discovery & Development Platforms), waarin business developers kennis uit universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten identificeren en doorontwikkelen naar startups of bestaande bedrijven. In 2024 heeft er een subsidieronde plaatsgevonden waarbij in dit cluster tien projecten bij kennisinstellingen in Nederland gestart zijn.

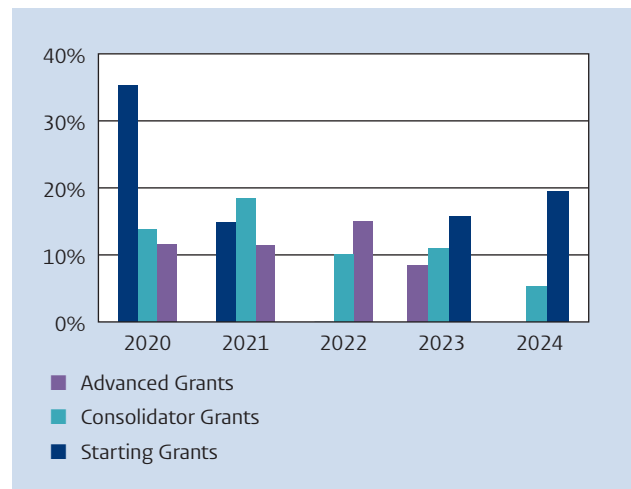
Figuur 5
Aantal aan Leiden toegekende ERC-beurzen



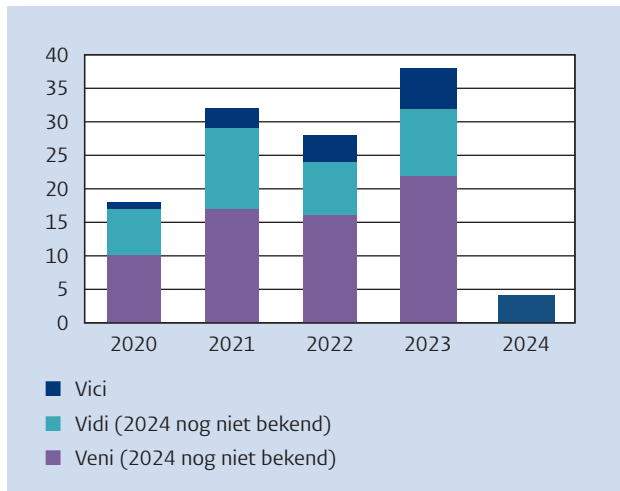
Horizon Europe

Horizon Europe is het ambitieuze onderzoeks- en innovatieprogramma van de Europese unie dat loopt tot en met 2027 met doorlopende subsidieoproepen. Leidse onderzoekers en staf participeren in een steeds groter aantal programma's van Horizon Europe, in alle pijlers van het programma. Ook wordt er ingezet op het doorontwikkelen van kennis richting bedrijven. Zo is in januari het European Innovation Council (EIC) transition-project PACT4eye van start gegaan. Twee voorbeelden van samenwerkingsprojecten in Europa zijn NET-ROL (Networks and the Rule of Law: Uncovering Socio-Economic Outcomes), over recht en de rol van burgers en 'Democratie in actie', over democratie, betekenisvolle politieke expressie en participatie via grassroots. In 2024 zijn een groot aantal prestigieuze ERC-subsidies toegekend aan Leidse onderzoekers (zie figuur 5 en 6).

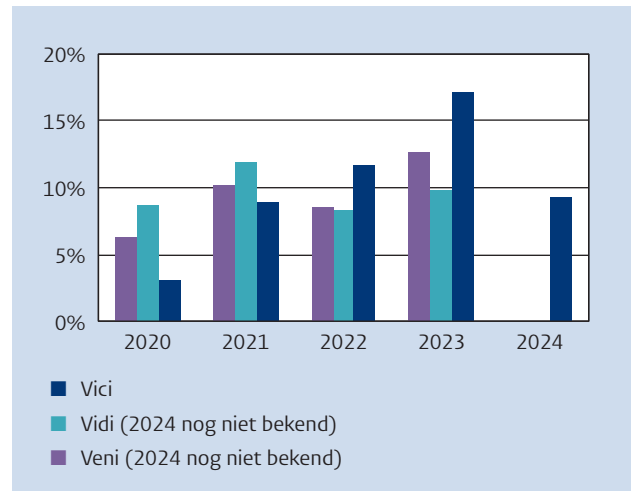
Figuur 6
Aandeel LEI in aan NL toegekende ERC-beurzen



Figuur 7
Aantal aan Leiden toegekende NWO VI-projecten



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



Ook vanuit nationale programma's wordt een aanzienlijk aantal subsidies binnengehaald. Dit is te zien in het aantal individuele NWO-subsidies dat Leidse onderzoekers binnenhalen en het marktaandeel daarvan (zie figuur 7 en 8). De verdeling baten werken in opdracht van derden laat zien dat de baten vanuit werk voor nationale overheden en NWO sterk zijn gestegen (zie figuur 9).

voor het voor het verlengen van tijdelijke contracten van promovendi en postdocs. In 2024 hebben veertig onderzoekers met een tijdelijke aanstelling een verlenging gehad die betaald is vanuit het NPO.

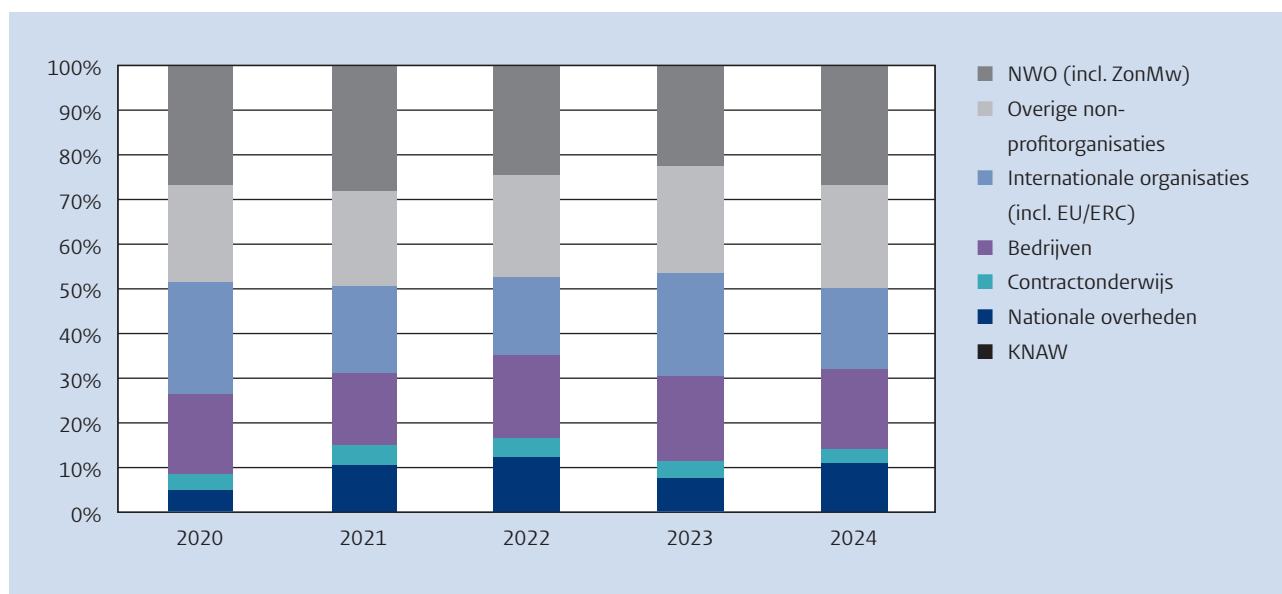
3.8 Verantwoording NPO-middelen onderzoek

De invloed van de coronacrisis is lang aanwezig geweest in het onderzoek, maar neemt nu duidelijk af. Effecten zijn nog te zien bij bijvoorbeeld promovendi die tijdens de coronapandemie met hun onderzoek zijn gestart. 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 2024 zijn er nog NPO-middelen besteed

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.



Besteding NPO-middelen onderzoek

(bedragen in M€)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Personen verlengde onderzoekers NPO-middelen	0	152	183	169	40	3	549
Kosten NPO (incl. middelen NWO M€ 1,1)	0	2,3	2,9	2,2	0,7	0,1	8,1
Personen verlengde onderzoekers eigen middelen	67	20	11	0	0	0	98
Kosten eigen middelen	0,8	0,9	0,3	0	0	0	2,1
Totaal aantal verlengde onderzoekers	67	172	194	169	40	3	647

4. Samenwerking, impact en maatschappelijke verantwoordelijkheid

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 verschillende 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 en de Campus Den Haag.

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.

Middels haar wereldwijde strategische samenwerkingen verbindt de universiteit haar inzet voor 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 Bio Science Park

Het Leiden Bio Science Park (LBSP) is uitgegroeid tot het grootste Life sciences & Health-cluster in Nederland. Mede dankzij de internationale status als Life sciences & Health-innovatiedistrict loopt LBSP voorop in bedrijvigheid en impact. Procentueel stijgt de werkgelegenheid op het LBSP daarmee bijna drie keer zo hard als in de rest van de Leidse regio.

Op het LBSP bieden inmiddels 430 bedrijven werk aan meer dan 11.700 mensen. Er werken in totaal 25.000 mensen, inclusief werknemers van onderwijs- en kennisinstellingen. De innovatieve kracht van het park blijkt uit het sterk toenemend aantal start-ups (van 5 naar 66 sinds 2018) en spin-offs uit kennisinstellingen en bedrijven (van 35 naar 77). De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

De Stichting LBSP zorgt in samenwerking met partners voor de uitvoering van initiatieven, programma's en activiteiten. In het bestuur van de stichting zijn vertegenwoordigd: de Universiteit Leiden, het LUMC, Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park (OV BSP), Janssen Biologics, en de gemeentes Leiden en Oegstgeest.

De belangrijkste resultaten, ontwikkelingen en activiteiten in 2024:

- Het LBSP staat qua bedrijvigheid en werkgelegenheid van bedrijven op de tweede plaats in de top tien van campussen van Nederland (de High Tech Campus Eindhoven staat op een). Zie Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland door Buck Consultants International.

- De ontvlechting van het Unlock_programma is succesvol gerealiseerd; vanaf 2024 maakt Unlock_ geheel onderdeel uit van PLNT.
- De door het stichtingsbestuur LBSP vastgestelde thema's vormen de inhoudelijke basis voor positionering op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau.
- Het veertigjarig bestaan van LBSP was aanleiding om de positionering en branding aan te scherpen en een leidende rol te nemen in de Dutch Bio Science Week (DBSW) (voortzetting van de Life sciences & Health Week), met de eerste open dag van het LBSP als succesvol slotevenement.
- Er is gewerkt aan de *rebranding* van het LBSP door middel van een participatief proces; op basis van de beschikbare visiedocumenten is een nieuw merkverhaal, een 'moonshot' en een nieuwe 'visual identity' tot stand gekomen. In het vierde kwartaal van 2024 is deze rebranding verder uitgerold.

Bouwprojecten in ontwikkeling:

- Batavia Biosciences breidt uit met een tweede gebouw op het LBSP en krijgt een excellent-certificaat van BREEAM (certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving).
- De Hartlijn is het nieuwe, lange pad dat loopt over de centrale as van het LBSP. Met dit gezamenlijk project van de gemeente Leiden en de Universiteit Leiden wordt de infrastructuur van het park sterk verbeterd. In maart 2022 zijn de eerste klinkers gelegd en in augustus 2024 is het deel dat langs het campusplein loopt afgerond. Het deel langs de Hogeschool zal voor de zomer van 2025 worden afgerond.
- Het gebied rond het Universitair Sportcentrum wordt het nieuwe entreegebied van het LBSP: het project MORE. In dit gebied komen betaalbare huurwoningen, studentenwoningen, winkels, horeca en andere collectieve voorzieningen.
- Dura Vermeer is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe woonwijk in Nieuw-Rhijnegeest Zuid (De Werf).
- Het campusplein, dat inmiddels officieel Rosalind Franklinplein heet, is in de zomer van 2024 getransformeerd tot een groene ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers en inwoners van de stad.
- In Nieuw-Rhijnegeest Zuid (het Oegstgeester deel van het LBSP) is Dura Vermeer begin 2024 gestart met de bouw van Nexus, een bedrijfsverzamelgebouw voor Life science laboratoria en kantoren. Eurofins is gestart met de bouw van een nieuw laboratorium- en kantoorgebouw, en DUWO is begin 2025 gestart met de bouw van zo'n 300 studentenwoningen.
- Eind 2025 wordt in het Entreegebied gebouw 5 opgeleverd, waarin 150 woningen zijn opgenomen voor medewerkers van de universiteit.

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 netwerkomgeving 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.

In 2023 is de positionering van Economie071 geëvalueerd. Dat heeft ertoe geleid dat in 2024 is besloten de lobby vanuit Economie071 te versterken met als focus versterking van de kennis-economie. Er is een stuurgroep opgericht, waarin de campusdirecteuren van LBSP, Space Campus en Unmanned Valley zitting hebben.

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 werd 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 gezien worden om elkaar te versterken. Binnen het focusgebied Welzijn & Gezondheid is sinds 2022 het Leiden Healthy Society Center (LHSC) actief, 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. In het focusgebied Biodiversiteit & Duurzaamheid is een actief netwerk ontstaan met onderzoekers verbonden aan Naturalis, de Leidse faculteiten en de Hogeschool Leiden: het Leiden Biodiversity Network (LBN). Zij wisselen kennis uit en zetten gezamenlijke projecten op.

Leren met de Stad

Leren met de Stad is de Leidse uitwerking van de landelijke City Deal Kennis Maken van het ministerie van OCV, 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 van studentprojecten uit 2024:

- Studenten Geschiedenis en Archeologie werkten in 2024 mee aan het project 'Sporen van 3 oktober'; zij onderzochten welke sporen er nog te vinden zijn van het Leidens Ontzet (1574; in 2024 dus 450 jaar geleden). Hun onderzoek werd onder andere gebruikt voor een maandelijkse kroniek in het Leidsch Dagblad. Ook resulteerde het project in lezingen en andere bijdragen, zoals input voor een documentaire en een boek. Ook studenten van de Hogeschool Leiden en van mboRijnland hebben een bijdrage geleverd; zij maakten marketingplannen en een website met een 'epic quest' over belangrijke historische plekken in Leiden.
- In de nieuwe LDE-minor 'Co-creating a healthy society' werkten studenten van de drie universiteiten aan

vraagstukken rond mentaal welzijn bij diverse groepen. Ook de docenten in deze minor zijn werkzaam aan de drie LDE-universiteiten. In het tweede deel van de minor hebben studenten in co-creatie met mbo-studenten een aanpak ontwikkeld om mbo-studenten te helpen mentaal gezond te blijven. Deze aanpak zal verder worden ontwikkeld door het Kenniscentrum Angst en Stress (KAS) van het instituut Psychologie.

- Studenten creëerden een ontmoetingsplek voor mensen van verschillende culturen, leeftijden en achtergronden: jong en oud, migranten- en (Leidse) volksculturen. Binnen het vak 'Practising Religious Studies' verkennen de studenten wat een mogelijke rol van cultuur en religie is bij een meer algemeen vraagstuk van Includio (welzijnsorganisatie). In hoeverre weten buurtbewoners in een buurthuis de instanties te vinden die hulp verlenen bij armoede (bestrijding)?
- Tijdens een 'challenge-dag' hebben zo'n honderd studenten van mboRijnland, Hogeschool Leiden en de universiteit gewerkt aan vraagstukken rond sociale veiligheid op het Bètaplein in Leiden. Vervolgens zijn studenten Culturele antropologie en studenten die deelnemen aan het Leiden Leadership Programme (LLP) verder onderzoek gaan doen, onder andere naar sociale veiligheid in de liften bij het mbo en naar 'meidenvenijn' op het Da Vinci College; beide scholen zijn aan dit plein gevestigd.
- De Leidse Stadscriminoloog werkt aan haar PhD-onderzoek naar de veiligheidsbeleving in Leiden. Begin 2023 maakte zij een digitale vragenlijst die door zoveel mogelijk Leidenaren kan worden ingevuld. Het is een samenwerking tussen de Universiteit Leiden, de gemeente Leiden en de politie.

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.

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 2024 huisvesting aan meer dan zeventig organisaties, variërend van innovatieve 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 2024 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

Binnen de Strategie Campus Den Haag 2020-2030 werken we aan de uitvoeringsagenda voor 2024-2025. Daarmee geven we invulling aan ambitie 5 van het universitair strategisch plan, specifiek de actielijn 1 'Uitbouwen van onze activiteiten in Den Haag'.

De bouw van ons nieuwe universiteitsgebouw aan het Spui vorderde na enige vertraging gestaag. Eind 2024 werd het hoogste punt bereikt en is begonnen met de afwerking en inrichting. We gaan in het nieuwe gebouw samenwerken met de TU Delft, de Open Universiteit, het LUMC, Universiteiten van Nederland (UNL), en University of Edinburgh. Met deze partners werken we aan gezamenlijke initiatieven zoals het organiseren van debat en verbinding met de samenleving.

Nieuw onderwijs

Dit jaar is een nieuwe interdisciplinaire minor gestart: De (on)rechtvaardige samenleving. Daarin gaan studenten aan de slag met sociale rechtvaardigheid en maatschappelijke vraagstukken als armoede en racisme. Ook zullen er in 2025 bij de Campus Den Haag drie nieuwe Nederlandse bachelorprogramma's starten: de bachelor Cyberse-

curity & Cybercrime, de bachelor Economie & Samenleving en de master Economie van de publieke sector.

De universiteit ontving bovendien een grote subsidie van de LLO-Katalysator, waarmee het onderwijs voor professionals in Den Haag een sterke impuls zal krijgen.

Impact

De Universiteit Leiden is in Den Haag nauw betrokken bij het thema duurzaamheid. We openden een groene binnentuin in ons gebouw aan de Schouwburgstraat. In het Buurtlab070 werken buurtbewoners, studenten en onderzoekers op laagdrempelige manieren samen aan een duurzamer en groener Den Haag. De universiteit werd partner in het Haags Klimaatakkoord, een uniek programma waarin partners in de stad samenwerken om van Den Haag een klimaatneutrale stad te maken.

Binnen verschillende onderwijsprogramma's op de Campus Den Haag dragen studenten bij aan oplossingen voor opdrachtgevers in Den Haag, de regio, of internationaal. Dat gebeurt ook in de LDE Scriptiewerkplaats Den Haag Zuidwest, die dit jaar een samenwerking aanging met woningcorporaties in de wijk om stedelijke uitdagingen als woningtekorten, leefbaarheid en de energietransitie samen aan te pakken. In PLNT The Hague is verder gewerkt aan programma's die studenten laten kennismaken met ondernemerschap en innovatie.

De Health Campus Den Haag (HCDH) werd een van de partners van de Zorginnovatiehub in Den Haag Zuidwest: een plek voor het ontwikkelen van zorgtechnologie, onderzoek, testen in de praktijk en onderwijs. De HCDH startte verschillende projecten die bijdragen aan de volksgezondheid in Den Haag. Zo wordt onderzocht of *serious games* kunnen helpen bij het bevorderen van gedragsverandering, en wordt onderzoek gedaan naar de blootstelling aan ongunstige omgevingsfactoren en de invloed daarvan op mentale gezondheid en longgezondheid in Den Haag. En in de wijk Moerwijk wordt gewerkt aan het tegengaan van de opeenstapeling van sociaaleconomische en gezondheidsproblemen.

Internationale samenwerking

In 2024 werd de The Hague Global Futures Hub gelanceerd op de Campus Den Haag. Deze samenwerking tussen de Universiteit Leiden en de University of Edinburgh versterkt de samenwerking tussen onze universiteiten en lokale en internationale organisaties op het gebied van recht, veiligheid, openbaar bestuur en internationale betrekkingen, en bij het gezamenlijk aanpakken van mondiale uitdagingen.

Studenten

Op het gebied van studentenwelzijn is de POPCorner Den Haag verder versterkt, waardoor deze laagdrempelige vorm van ondersteuning nog breder beschikbaar werd. Op verschillende manieren is gewerkt aan mogelijkheden voor gesprek en ontmoeting, zoals in studenteninitiatief Nuance Project. Dit soort initiatieven zijn extra belangrijk in de huidige tijden van polarisatie en spanningen in de samenleving. In studentencentrum Beehive is een meditatiekamer 'Mindfulness' ingericht, waar studenten tot rust kunnen komen. Tijdens de introductietijd HOP-week maakten bijna duizend Nederlandse en internationale eerstejaarsstudenten kennis met het Haagse studentenleven.

Evenementen

De universiteit is in Den Haag zichtbaar met vele evenementen, lezingen en workshops. Studenten maakten kennis met ambassades en internationale organisaties tijdens diverse excursies, bijvoorbeeld naar de ambassade van Japan of naar het Internationaal Strafhof. Ook konden studenten de Spinoza-lezing bijwonen, die georganiseerd werd in samenwerking met de Spaanse ambassade en het Cervantes Instituut. Verder participeert de Haagse Campus in de grote Haagse evenementen, zoals de City-Pier-City Loop, het Bevrijdingsfestival, en de Urban Trail Run, die dwars door het Wijnhaven-gebouw liep.

Samenwerking met Den Haag

De Universiteit Leiden heeft nauwe contacten met de andere Haagse onderwijsinstellingen en met de gemeente Den Haag. In Platform Student & Stad werken we samen op het gebied van sport, huisvesting, welzijn en studentenleven, met als doel van Den Haag een nog betere studentenstad te maken. Dit jaar trad het MBO (ROC Mondriaan) toe tot het platform, en werd de Haagse Kamer van Verenigingen opgericht. Student & Stad realiseerde een 'actieplan studentenhuishuizing' met afspraken voor het vergroten en verbeteren van het aanbod aan studentenwoningen. Het actieplan is door de gemeente overgenomen in de Woonvisie 2040. De universiteit draagt ook bij aan de samenwerking binnen de Stichting Binnenstad Den Haag.

Op onderwijsgebied is er structurele samenwerking met de Haagse Hogeschool, en met de Hogeschool der Kunsten in de Academy of Creative and Performing Arts (ACPA). Er is uiteraard ook nauwe samenwerking met de LDE-partners TU Delft en EUR (zie paragraaf 4.4), die beide ook vestigingen in Den Haag hebben.

4.3 Economische samenwerking in Zuid-Holland

Economic Board Zuid-Holland

De Economic Board Zuid-Holland (EBZ) bestaat uit de belangrijkste spelers binnen de Zuid-Hollandse economie vanuit het bedrijfsleven, de 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.

Per 1 september 2024 is Femke Brenninkmeijer de nieuwe voorzitter van de Economic Board Zuid-Holland; zij volgt Commissaris van de Koning Jaap Smit op.

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) mede-aandeelhouder 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.

Daarnaast zetten IQ en de EBZ in op sterkere campusontwikkeling, waaronder de versterking van Leiden Bio Science Park (LBSP). LBSP is een van de grootste life sciences-parken van Europa en de grootste life sciences & health-campus in Nederland. Hier werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen aan baanbrekend onderzoek in biotechnologie en farmaceutische industrie. IQ biedt financiering en helpt bedrijven internationaal te groeien.

IQ investeert in start-ups en biedt groeikapitaal via het UNIIQ-fonds, een fonds voor vroege-fase-investeringen in innovatieve bedrijven. Veelbelovende start-ups en scale-ups in biotech en farmacie die hier actief zijn:

- MIMETAS: ontwikkelt orgaan-op-een-chip-technologie voor medicijnontwikkeling;

- LeydenJar Technologies: innovatief batterijbedrijf dat silicium-anodes ontwikkelt voor betere accuprestaties;
- Toxys: ontwikkelt toxische testen op menselijke cellen om de veiligheid van nieuwe medicijnen te verbeteren.

IQ stimuleert daarnaast samenwerkingen tussen start-ups, scale-ups, de universiteit en multinationals zoals Johnson & Johnson en Bristol Myers Squibb en helpt bedrijven zich te vestigen in bestaande en nieuwe faciliteiten. Daarnaast investeren de universiteit, de gemeente en bedrijven samen in de verdere groei van kennisclusters in Leiden. Belangrijke structurele initiatieven zijn:

- PLNT Leiden: innovatiehub voor start-ups. PLNT is dé start-up-incubator van Leiden waar jonge ondernemers werken aan innovaties in AI, biotech en duurzaamheid;
- Nieuwbouwprojecten op het LBSP zoals Biopartner 5: een duurzaam laboratoriumgebouw met ruimte voor start-ups en scale-ups, en Plus Ultra Leiden: een incubator-gebouw met flexibele kantoor- en labruimtes voor biotechbedrijven;
- Circular Industries Hub Leiden: Leiden werkt aan een hub voor circulaire economie, waar onderzoek wordt gedaan naar hergebruik van materialen in de chemie en biotechnologie.

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 AI, quantumtechnologie en space for science and society. Uitgangspunt bij dit alles is steeds dat de LDE-universiteiten 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 profilerings-thema's zijn:

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

Op deze thema's waren in 2024 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 2024 hun werkzaamheden voortgezet en gemeenschappelijk onderwijs op alle niveaus verzorgd. De verschillende centres en programma's presenteren hun onderzoeksresultaten onder andere in zogeheten *whitepapers*. Whitepapers zijn documenten waarin beschreven wordt hoe bepaald beleid, een bepaalde technologie en/of een product een specifiek probleem kan oplossen.

Belangrijke resultaten en ontwikkelingen in 2024 waren:

- In een nieuw initiatief verkent LDE welk interdisciplinair onderzoek al bestaat binnen de universiteiten en welke kansen er zijn om samenwerking op het gebied

van interdisciplinair biodiversiteits- en klimaatonderzoek verder uit te breiden. Dit resulteerde in de vijfde LDE-whitepaper 'Verbind klimaat en biodiversiteit – Voor samenleving, economie en natuur'.

- Het whitepaper van het Centre for the Governance of Migration and Diversity, 'De migratiestad van toen, nu en straks', bevat gesprekken over beleid en politieke keuzes, van arbeidsmarkt tot wonen.
- Een consortium van Delftse en Leidse natuurkundigen ontvangt een NWO Summit grant van 35 miljoen euro. Daarmee gaan ze tien jaar lang de fundamentele grenzen van de quantumfysica onderzoeken.
- 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.
- Nusantara Capital Authority (OIKN), verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de nieuwe hoofdstad van Indonesië, en Leiden-Delft-Erasmus Universities tekenden een intentieverklaring voor kennisdeling en gezamenlijk onderzoek. De samenwerking is gericht op vraagstukken die te maken hebben met de ontwikkeling van de nieuwe Indonesische hoofdstad Nusantara. LDE Universities zal bijdragen aan wetenschappelijke en educatieve programma's zoals workshops, conferenties en thesis labs op het gebied van stedelijke planning, smart cities, duurzaam water- en afvalbeheer, intelligente transportsystemen, veerkrachtige en inclusieve gemeenschappen, klimaatmitigatie, stedelijke biodiversiteit en botanische tuinen.
- Tijdens het Festival Gezond Verstand op 14 oktober werd het Healthy Society Programma officieel gelanceerd. Het Healthy Society Programma is een initiatief van LDE Universities, Medical Delta en de provincie Zuid-Holland, en richt zich op het verbeteren van de gezondheid en het welzijn in Zuid-Holland.
- Het LDE-bureau heeft in gesprekken en werksessies met circa 80 medewerkers een inventarisatie uitgevoerd van behoeften en mogelijkheden voor het verder wegnemen van drempels voor studenten om onderwijs bij een LDE-partner te volgen, en voor gezamenlijke onderwijsprogramma's. Uit deze inventarisatie is een prioritering gekozen om verder uit te werken tot concrete stappen.
- In 2024 zijn twee nieuwe LDE-minoren gestart: Future Challenges Lab: Co-creating sustainable practices in and beyond the Indonesian City; en SDG-based entrepreneurship in organizations. 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 maakten gebruik van de portal EduXchange, waar alle minoren bij elkaar staan in een overzichtelijke online catalogus. Rond de 1300 studenten kozen voor een minor bij een LDE-partner.
- De nieuwe bacheloropleiding Economie & Samenleving werd geaccrediteerd. Voor deze opleiding werkt de Universiteit Leiden als penvoerder samen met de EUR.
- De drie LDE-partners hebben samen met de Haagse Hogeschool, de Vereniging van Nederlandse Gemeentes en andere externe partijen een voorstel ingediend bij het LLO-Katalysator-subsidieprogramma voor een gezamenlijk aanbod op het gebied van warmtetransitie in bebouwde omgeving. De daarin opgenomen samenwerkingsvorm is een pilot voor toekomstige gezamenlijke LLO-initiatieven.
- Op het gebied van honours onderwijs hebben de partners een tweede gezamenlijk programma gestart: LDE Space & Society Honours Programme. Bovendien kunnen studenten zich sinds 2024 eenvoudig oriënteren op het voor hen openstaande honoursaanbod van de LDE-partners, en zich daarvoor laagdrempelig aanmelden.
- De leden van de LDE Community of Practice inter- en transdisciplinair onderwijs hebben een positionpaper gepubliceerd: Sturen op transdisciplinair onderwijs. Deze bevat aanbevelingen om transdisciplinair onderwijs op een duurzame manier te verankeren binnen de drie partneruniversiteiten en daarbij gezamenlijk op te trekken binnen de regio.
- In 2024 is het LDE Trainee Programma verder ontwikkeld en verbeterd, naar aanleiding van een externe evaluatie in 2022. 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. Circa 70 procent van hen blijft werkzaam in een van de drie instellingen.

Medical Delta 3.0

Medical Delta is een transdisciplinair samenwerkingsverband van de Universiteit Leiden, het LUMC, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), TU Delft, Erasmus MC en vier Zuid-Hollandse hogescholen (De Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden en Hogeschool Inholland). Samen met bedrijven, zorgin-

stellingen en overheden wordt gewerkt aan innovatieve oplossingen voor een duurzame gezondheidszorg via transdisciplinaire wetenschappelijke onderzoeksprogramma's en praktijkgerichte living labs. Medical Delta vormt de spil van het gezondheidszorg- en innovatie-ecosysteem in Zuid-Holland en daarbuiten.

In 2025 is gestart met de uitvoering van de nieuwe strategie Medical Delta 3.0; belangrijke stappen daarbij waren:

- Eind 2023 is de Medical Delta-strategie goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
- In 2024 is gestart met een nieuwe programmering in lijn met de strategie 'Medical Delta 3.0'. In deze strategie is nadrukkelijk aandacht voor de positionering en programmering van de vier aangesloten hogescholen, en de benadering en aansluiting van andere stakeholders in het health-domein, zoals mbo's, gemeenten en zorgorganisaties, inclusief de perifere ziekenhuizen.
- Er zijn vier societieën opgezet: preventie, zorg, transformatie en vergroening. Wetenschappelijk onderzoek, implementatie en co-creatie mét eindgebruikers zijn daarin belangrijke pijlers.
- Aan de hand van een nieuwe missie, visie en strategie deed Medical Delta een uitvraag om tot nieuwe ideeën en samenwerkingen te komen. Tijdens twee werksessies in maart werden vijftig nieuwe plannen/initiatieven gepresenteerd. Dit vormt de basis voor de nieuwe programmering van Medical Delta.
- Eind 2024 zijn de consortia, samenwerkingsverbanden en living labs van start gegaan.
- Naast Medical Delta en LDE Universiteiten investeert nu ook de Provincie Zuid-Holland gedurende vier jaar in het Healthy Society Programma. Hiermee werkt het programma aan implementatie- en opschalingsprojecten om Zuid-Holland gezonder te maken en gezondheidsverschillen te verkleinen.

Belangrijke activiteiten in 2024 waren:

- Afstudeerders van verschillende opleidingen in het Medical Delta samenwerkingsverband pitchten hun onderzoeken met als doel om een Young Medical Delta Thesis Award in de wacht slepen (19 januari).
- Tijdens de Medical Delta Cafés deelden experts hun 'visie over de noodzaak van zorgtransformatie en hoe deze vorm kan krijgen binnen de kaders van het bestaande zorgsysteem' en 'hoe toekomstige gezondheidszorg duurzaam ingericht kan worden: houdbaar, betaalbaar en groen' (27 februari en 25 juni).
- Door toekenning van een aanjaagsubsidie aan zeventien programma's en acht living labs (10 juli) is een impuls gegeven aan de regionale samenwerking op het gebied van innovatie en gezondheid. Met deze ondersteuning worden consortia opgebouwd

voor vraaggericht onderzoek en implementatie van gezondheidsinnovaties. De programma's en living labs concentreren zich op onderzoek, ontwikkeling, innovatie en implementatie.

- Er zijn voorbereidingen getroffen voor de medebenoeming van de nieuwe lichten Medical Delta-hoogleraren 2025, getroffen. De officiële inauguratie van deze hoogleraren en lectoren staat gepland op 8 april 2025.
- Tijdens een bijeenkomst in de Hortus botanicus van Delft is het Medical Delta programma 2019-2024 afgesloten, en de Medical Delta programmering 2024-2028 gepresenteerd (10 oktober). Zorgprofessionals en onderzoekers werken in zeventien nieuwe onderzoeksprogramma's en acht nieuwe living labs samen aan innovatieve oplossingen voor een duurzame gezondheidszorg. In totaal is een aanjaagfinanciering van zes miljoen euro over een periode van vier jaar gereserveerd.
- Het Healthy Society programma is officieel gelanceerd tijdens het Gezond Verstand 3 Festival (14 oktober).

4.5 Samenwerking in Europa

De Universiteit Leiden heeft in 2024 haar positie binnen een viertal Europese universitaire netwerken gecontinueerd en versterkt: Una Europa, LERU, Coimbra Group en Europaeum. In 2024 zette de universiteit een overkoepelende strategie richting 'Brussel' en de Europese instituties in om op EU-niveau gericht te netwerken en het Europese 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 2024 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 Warschau en Helsinki.

De LERU bracht in 2024 gezaghebbende publicaties en adviezen uit. Aan nagenoeg alle hiervan hebben Leidse onderzoekers en bestuurders een actieve bijdrage geleverd:

- Key LERU messages on the European Health Data Space (EHDS) for the ongoing triologue negotiations (statement, februari 2024);
- How to enhance education for sustainable development. Trends and good practice at LERU universities (briefing paper, maart 2024);
- Options for enhancing support for research and development involving technologies with dual use potential (white paper, april 2024);
- Next Generation Metrics for Scientific and Scholarly Research in Europe (position paper, april 2024);
- LERU key messages on EU education, innovation & research policy (briefing paper, mei 2024);
- LERU's blueprint for FP10 (advice paper, mei 2024);
- Berlin statement (juli 2024);
- Communicating with integrity. Supporting researchers with best practice in communication (advice paper, oktober 2024);
- Maximizing the impact of European Universities alliances (advice paper, november 2024);
- Centres for Teaching and Learning at LERU Universities in an age of digital education (briefing paper, december 2024).

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 ook voorzitter is. Deze werkgroep heeft bijgedragen aan de declaratie van het Permanent Academisch Forum van Latijns-America en het Caribisch gebied en de EU voor de creatie van een gemeenschappelijke Euro-Latijns-Amerikaanse en Caribische ruimte voor hoger onderwijs, wetenschap, technologie en innovatie. In 2024 heeft Coimbra Groep een memorandum van overeenstemming getekend met de Latijns-Amerikaanse Raad voor Sociale Wetenschappen (CLACSO), een internationale non-gouvernementele instelling met een associatieve status bij UNESCO van

806 onderzoeks- en postdoctorale centra op het gebied van sociale wetenschappen en geesteswetenschappen in 51 landen in Latijns-Amerika en andere continenten (ook voorgedragen door de groep).

In 2024 publiceerde het Coimbra Group-secretariaat verschillende statements en beleidsstukken, en positioneerde zij activiteiten van de leden binnen de groep. Een voorbeeld vanuit Leiden is het bevorderen van Open Science door steun te geven aan het 'More than our Rank'-initiatief. Hieruit vloeide de Barcelona Declaration voort, die door de Coimbra Group ondertekend is.

De voorzitter van het College van Bestuur is lid van de Rectors' Advisory Group van de Coimbra Group. In 2024 nam de Universiteit Leiden ook deel aan het Coimbra Group Scholarships Programme. Tien jonge onderzoekers uit Sub-Sahara-Afrika en Latijns-Amerika ontvingen een beurs voor een kort onderzoeksverblijf aan de Universiteit Leiden.

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.

De Universiteit Leiden participeert in het masterprogramma dat we onder andere in samenwerking met Europaeum-partners hebben opgericht: de master European Politics & Society. Het Europaeum-programma 'European History and Civilisation' was een specialisatie binnen de master History in samenwerking met de Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en de University of Oxford. Naar aanleiding van een rapport van de onderwijsinspectie is besloten deze specialisatie te discontinueer vanaf het academisch jaar 2024-2025.

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.

De Universiteit Leiden is sinds 2023 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 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 inhoudelijke focusgebieden:

- Cultural Heritage
- Data Science and Artificial Intelligence
- Europe and the World
- One Health
- Sustainability and Climate Protection
- Future Materials and Technologies

Belangrijke resultaten binnen deze focusgebieden in 2024:

- Data Science and Artificial Intelligence: de Universiteit Leiden is een van de deelnemende universiteiten die een master in Applied Data Sciences gaan ontwikkelen. Een Erasmus Mundus Design Measures beurs is toegekend aan het consortium.
- Europe and the World: de Universiteit Leiden heeft een aanvraag voor een Horizon Europe Marie Skłodowska Marie Doctoral Network ingediend met meerdere Una-partners. Daarnaast heeft de Universiteit Leiden een online en een fysieke workshop opgezet waarbij input is opgehaald vanuit het focusgebied Europe and the World voor het Doctoral Interdisciplinary Methods Training framework.
- One Health: drie PhD-studenten van de Universiteit Leiden hebben deelgenomen aan de Una summer school in Helsinki.
- Sustainability and Climate Protection: samen met de studenten van het Leiden Universit Green Office is een Una.lecture georganiseerd op het gebied van duurzaamheid. De lezing kon vanuit het Una-netwerk gevolgd worden via een live-stream en op de Una.lecture-webpagina bekeken worden.
- Cultural Heritage: de Universiteit Leiden coördineert het Una Building Global Network in Cultural Heritage. Er vonden twee bijeenkomsten plaats met het thema Cultural Heritage: een online workshop en een workshop in Johannesburg.
- Future Materials and Technologies is een nieuw focusgebied. In 2024 is een indeling gemaakt naar thema's en zijn collega's gevonden binnen de Universiteit Leiden die activiteiten gaan ontwikkelen.

Algemene ontwikkelingen binnen Una Europa in Leiden:

- De Universiteit Leiden heeft aan verschillende Una-initiatieven deelgenomen, zoals de Una Europa Staff Week (over AI), georganiseerd door Jagiellonian University (Kraków), de Live My Life week (een *job shadowing*-programma voor ondersteunend personeel), georganiseerd door de Universiteit van Bologna en het Student Congress, georganiseerd door de Freie Universität Berlin.
- De Universiteit Leiden heeft verschillende bijeenkomsten georganiseerd om collega's bij de Una Europa-alliantie te betrekken: er zijn twee community meet-ups georganiseerd en het Una-team heeft een roadshow gehouden langs onderwijsdirecteuren en andere facultaire medewerkers. Daarnaast gaf het Una-team presentaties over Una bij verschillende gelegenheden, onder andere bij een bijeenkomst over internationale stafmobiliteit en projecten.
- Het Una.futura project heeft de Una.Resin-benchmark ontwikkeld (Una.Resin: Una Europa eco-system of research and innovation, waarbij een prioritering is gemaakt met betrekking tot de focus op onderzoek, en een Doctoral Interdisciplinary Methods Training framework.
- Een aantal medewerkers van de Universiteit Leiden heeft deelgenomen aan twee General Assemblies van Una Europa, in Zürich en in Bologna.
- Er is een workshop georganiseerd met zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel, waarbij de vraag centraal stond met welke vormen van beloning de betrokkenheid van academici bij de Una Europa-alliantie kan worden gestimuleerd.
- Universitaire medewerkers namen deel aan het Una Future Unilab, een denktank waar in visionary teams wordt gesproken over vraagstukken die voor Una Europa van belang zijn, en waarin toegewerkt wordt naar een concreet product. Er is een online bijeenkomst voor studenten georganiseerd waar met behulp van virtual reality een interactieve discussie gevoerd werd over wat het betekent om als student in een virtuele wereld te leven en onderwijs te volgen.
- Er zijn diverse seed funding-initiatieven ontwikkeld. De Universiteit Leiden neemt deel aan drie projecten binnen de Una Europa-seedfunding call met een focus op Afrika. Er is een Kiem-beurs toegekend aan een groep onderzoekers die een interdisciplinaire minor ontwikkelt op het gebied van public health management met Una Europa-partners. Ook heeft de Universiteit Leiden een call uitgezet waarbij succesvolle Kiem-projecten naar een Europees niveau ontwikkeld kunnen worden, met als voorwaarde dat minimaal twee Una partners meedoen.

European University Association (EUA)

De Universiteit Leiden is lid van de EUA en nam deel aan de General Assembly in 2024.

4.6 Instituten in het buitenland

De Universiteit Leiden beheert vier wetenschappelijke instituten in het buitenland:

- Het Nederlands-Vlaams Instituut in Caïro (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 (NWIIB). In de NWIIB-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 (Caïro, beheer door de Universiteit Leiden)

In het NVIC participeren ook vier Vlaamse partners: het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), de Universiteit Gent, de Universiteit Antwerpen en de Katholieke Universiteit Leuven.

Caïro telt ongeveer twintig miljoen inwoners en is een van de grootste en snelst groeiende steden ter wereld. Dat brengt grote uitdagingen met zich mee op het gebied van vervuiling, voedsel, werkloosheid, infrastructuur, verkeer en kwesties met betrekking tot cultureel erfgoed. De stad is van oudsher het culturele en intellectuele centrum van het Midden-Oosten, en is niet alleen van groot belang in de Arabische wereld maar ook in Afrika. Daarmee is Caïro een unieke locatie voor onze studenten en onderzoekers om de geschiedenis, cultuur en moderne maatschappij van het Midden-Oosten en Afrika beter te leren kennen.

Het NVIC richt zich op onderwijs en onderzoek op het gebied van Arabische en Islamitische studies, Midden-Oosten-studies, Egyptologie en archeologie, erfgoedstudies, en papyrologie. In 2024 is het onderwijsprogramma verder ontwikkeld; NVIC verzorgt voor tientallen Nederlandse en Vlaamse studenten van negen universiteiten structurele componenten van hun onderwijspro-

gramma. Daarnaast worden cursussen en wetenschappelijke bijeenkomsten georganiseerd voor experts uit de hele wereld. Het instituut biedt logistieke ondersteuning en beheert een goed bezochte bibliotheek.

KITLV-Jakarta en Vertegenwoordiging van de Universiteit Leiden in Indonesië

De vestiging in Jakarta van het Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkunde (KITLV) werd in 1969 opgericht als onderdeel van het cultureel akkoord tussen Nederland en Indonesië. Doelstelling was de bevordering van de studie van Indonesië door acquisitie van academische publicaties voor de KITLV-collectie in Leiden, en ondersteuning van wetenschappelijke samenwerking. In 2014 is het beheer van KITLV-Jakarta overgedragen aan de Universitaire Bibliotheken Leiden. In 2015 is het kantoor ook gaan fungeren als Vertegenwoordiging van de Universiteit Leiden in Indonesië.

De huidige activiteiten van KITLV-Jakarta omvatten onder andere de acquisitie van jaarlijks meer dan 5000 monografieën in Indonesië, Maleisië, Brunei en Singapore voor de collectie in Leiden; het digitaliseren van lokale kranten en (wetenschappelijke) tijdschriften; het organiseren van tentoonstellingen op basis van de collectie in Leiden, de uitvoering van gezamenlijke digitaliseringsprojecten met de Nationale Bibliotheek van Indonesië en kennisuitwisseling en staftraining met het Nationaal Archief van Indonesië.

De activiteiten van de vertegenwoordiging bestaan uit onder andere uit het ondersteunen en initiëren van onderzoekssamenwerking tussen de Universiteit Leiden met kennisinstituten in Indonesië, het onderhouden van contacten met relevante Indonesische ministeries en het identificeren van mogelijke beursprogramma's, onderzoeks- en projectfinanciering.

Sinds 2021 worden ook de activiteiten in het kader van de Leiden-Erasmus-Delft (LDE) samenwerking in Indonesië door de Vertegenwoordiging gecoördineerd. Dit omvat naast onderzoekssamenwerking met co-financiering door de Indonesische overheid ook het opzetten van onderwijsactiviteiten in Indonesië.

NIMAR

Het Nederlands Instituut in Marokko (NIMAR) is een instituut van de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden, gevestigd in Rabat. Het heeft een landelijke opdracht ten behoeve van de Nederlandse universiteiten en hogescholen. Het NIMAR is ook onderdeel van de Nederlandse ambassade in Marokko, waardoor de academische vrijheid en veiligheid van studenten en staf optimaal gewaarborgd zijn.

Het instituut richt zich op de bestudering van de talen, culturen, religies en samenlevingen van Marokko, Noord- en West-Afrika, en de daarmee verbonden diaspora's, en heeft vier hoofdtaken: onderwijs, onderzoek, bibliotheekvoorzieningen, en het creëren van impact.

Onderwijs

De primaire taak van het NIMAR is onderwijs: elk semester biedt een volledig (30 ECTS) programma op het gebied van sociale en geesteswetenschappen, met taal-, methoden- en cultuuronderwijs, waar veel belangstelling voor is bij studenten die ingeschreven staan bij Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs. Daarnaast faciliteert en organiseert het instituut studiereizen voor vele instellingen, bijvoorbeeld van de TU Delft, en honoursonderwijs in de vorm van de cursus 'Culture as Soft Power in Morocco'.

Onderzoek

Het NIMAR faciliteert en stimuleert wetenschappelijk onderzoek door Nederlandse en Marokkaanse onderzoekers met elkaar in contact te brengen, en door het onderhouden van internationale netwerken in Europa, Afrika, Azië (met name Japan, China en Indonesië) en Noord-Amerika. Het eigen onderzoeksbeleid richt zich in het bijzonder op de thema's migratie, Afrika, en museum- en erfgoedstudies, ook in samenwerking met LUCAS. Het Afrika Studiecentrum is een belangrijke partner. In LDE-verband krijgen water en havensteden en duurzame voedselproductie bijzondere aandacht.

Bibliotheekvoorzieningen

Het NIMAR verzamelt op ruime schaal documentatie (in het bijzonder boeken en tijdschriften) over Noord-Afrika ten behoeve van de Leidse Universitaire Bibliotheken, wat resulteert in een bijzonder hoogwaardige collectie, die voortbouwt op het werk dat al in de zeventiende eeuw begonnen is.

Impact

Het NIMAR beschikt over betrouwbare kennis over de samenlevingen en culturen van Noordwest-Afrika en over solide netwerken, en deelt deze kennis met de Nederlandse samenleving, in het bijzonder met overheidsinstellingen. De samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken krijgt vorm in informele contacten en in verschillende projecten, bijvoorbeeld gericht op culturele en academische uitwisseling tussen Nederland en Marokko.

NIT

Het Nederlands Instituut in Turkije (NIT) is ondergebracht bij de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Leiden. Het instituut bestaat sinds 1958 en

bedient op landelijk niveau de geesteswetenschappen en sociale wetenschappen met een behoefte aan kennis over Turkije in heden en verleden. Het instituut is gehuisvest in een gebouw van de Koç Universiteit in het centrum van Istanbul. De bibliotheek van het NIT heeft een belangrijke collectie op het gebied van Anatolische archeologie en geschiedenis.

Het instituut verzorgt onderwijs (een bachelor-semester Turkse studies en het graduate vak Urban Heritage Lab) en heeft een klein beurzenprogramma voor (research) master en PhD-studenten. De staf van het instituut draagt bij aan de wetenschappelijke samenwerking tussen Nederland en Turkije door het deelnemen aan onderzoeksprojecten in de archeologie en erfgoedstudies. Hieraan doen ook studenten en specialisten van Nederlandse universiteiten mee. Op het terrein van hedendaagse stedelijke vraagstukken rond erfgoed en leefbaarheid werkt het instituut regelmatig samen met maatschappelijke partners, in 2024 onder andere voor watererfgoed en minderhedenerfgoed.

In 2024 heeft het NIT de internationale cursus 'Historic Ports, Future Cities: Cultural Heritage for Sustainable Urban Development' ontwikkeld en verzorgd, inclusief een publiek lezingenprogramma. Op de archeologische site Tell Kurdu hebben de Koç Universiteit en NIT twee maanden onderzoek gedaan. Een tiental fellows heeft een beurs ontvangen voor eigen onderzoeksprojecten. In 2024 is deel 50 van *Anatolica* verschenen, het peer-reviewed tijdschrift van het instituut.

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 Noordoost-Azië, Indonesië en Latijns-Amerika. In 2022 is Afrika daaraan toegevoegd.

China en Noordoost-Azië

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 2024 heeft de universiteit gesprekken gevoerd met de China Scholarship Council

(CSC) om de positie van Chinese beurspromovendi te verbeteren teneinde een nieuw contract te tekenen voor het CSC-Leiden scholarship programma. Er is in 2024 nog geen nieuw contract getekend. 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.

Leidse academici hebben tijdens de Netherlands – Asia Honours Summer School (NAHSS) lezingen over Azië verzorgd voor zo'n honderd studenten, afkomstig van alle Nederlandse universiteiten.

De universiteit onderhoudt ook banden met Taiwanese, Japanse en Koreaanse universiteiten en onderzoeksfinanciers.

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 onderzoekscapaciteit in Leiden op strategische thema's en disciplines.

Het jaar 2024 stond voornamelijk in het teken van de verdere verdieping en uitbouw van bestaande partnerschappen, en van het aangaan van nieuwe relaties en vormen van samenwerking, mede naar aanleiding van het bezoek aan Indonesië (mei 2023) van een omvangrijke Leidse delegatie. Daarnaast is de samenwerking van de LDE-alliantie met Indonesische partners sterk geïntensiveerd. De universiteit sloot overeenkomsten voor joint (PhD en MA) degrees. De Vertegenwoordiging in Jakarta was actief betrokken bij de voorbereiding en het opzetten van nieuwe onderwijsactiviteiten (een minor en een thesis lab) in LDE-verband.

Het LDE-flagship-programma INUCoST (Indonesia-Netherlands Universities Consortium on Sustainable Futures) van vijf Indonesische universiteiten werd in 2023 voorbereid en in 2024 geformaliseerd door de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst met het Indonesische Directoraat Generaal Hoger Onderwijs door collegevoorzitter Annetje Ottow. INUCoST is een meerjarig samenwerkingsverband op het gebied van interdisciplinair onderzoek en onderwijs op prioritaire thema's van de Indonesische overheid. De rode draad is de ontwikkeling van de nieuwe Indonesische hoofdstad Nusantara. De grotendeels in-kind inzet van 1,6 miljoen euro door LDE wordt volledig gematcht door de Indonesische overheid. Inmiddels zijn de eerste acht onderzoeksprojecten op de thema's Biodiversity, AI & Smart Cities, en Energy Transition geselecteerd voor

financiering, en is een aanvang gemaakt met de voorbereidingen voor een tweede ronde voor onderzoeksvorstellen in 2025.

Een primeur in 2024 was de geslaagde pilot van de LDE-minor 'Future Challenges Lab: Co-Creating Sustainable Practices in and Beyond the Indonesian City', in samenwerking met de INUCoST partner Universitas Indonesia (UI). Aan de minor namen 19 LDE-studenten en 9 UI-studenten met een brede disciplinaire achtergrond deel. Onder begeleiding van vakdocenten en experts van LDE en UI voerden zij kritische reflecties uit op hoe Indonesië en andere landen in het Globale Zuiden grote uitdagingen aanpakken, en verkenden zij innovatieve oplossingen als onderdeel van hun eindopdracht in de vorm van policy papers. De onderwerpen van deze beleidsdocumenten omvatten afvalbeheer, duurzame praktijken in de bottelindustrie, jeugdorganisaties, interreligieuze harmonie, groene islam en erfgoedbehoud.

In maart werd in Jakarta de overeenkomst tussen LDE en de Nusantara Capital City Authority (OIKN) ondertekend over samenwerking op het gebied van vraagstukken die te maken hebben met de nieuwe Indonesische hoofdstad Nusantara. De LDE-universiteiten dragen bij aan wetenschappelijke en educatieve programma's zoals workshops, conferenties en een thesis lab op het gebied van stedelijke planning vanuit een multidisciplinair perspectief. Een eerste concrete invulling was de co-organisatie door en deelname van LDE aan de First International Conference on Forest City in juni bij INUCoST partner Universitas Mulawarman in Samarinda, Kalimantan. Deze conferentie was gericht op het faciliteren van discussies en presentaties over beleidservaringen en -praktijken met betrekking tot de ontwikkeling van de nieuwe hoofdstad.

Eerder in mei namen wetenschappers van LDE deel aan de 10th World Water Forum in Bali met onder andere een dagvullend side-event met een plaatselijke universiteit over het subak-systeem, de lokale Balinese traditionele waterirrigatie, met een veldbezoek en een workshop over de huidige uitdagingen waarmee de Balinese communale waterbeheerbesturen worden geconfronteerd.

Besprekingen over de strategische samenwerking met de Asian Development Bank (ADB) werden in juni in Manila gehouden door de collegevoorzitter en de Deputy Director van de Leidse vertegenwoordiging in Jakarta. In november vond de Urban Futures Leadership Academy plaats, een samenwerking tussen INUCoST partner Institut Teknologi Bandung, LDE, ADB en de Vertegenwoordiging in Jakarta. Experts, professionals en beleidsmakers uit verschillende sectoren discussieerden en

deelden kennis om innovatieve oplossingen te verkennen voor het creëren van slimme, duurzame, en leefbare steden. Het voornemen van ADB is om ook in andere landen in Zuidoost-Azië een Academy op te gaan zetten.

Naast projectbeheer organiseerde de Vertegenwoordiging in 2024 diverse reguliere activiteiten, waaronder de Leiden Lecture Series, het Pre-doctoral Training Program in samenwerking met VU Amsterdam en het Erasmus Training Center, en de Pre-departure briefing voor aankomende Indonesische studenten en onderzoekers voor Leiden en de Campus Den Haag. Verder werd ondersteuning verleend aan in- en uitgaande delegaties en de organisatie van academische activiteiten, waaronder de Conference and Masterclass on 'The Future of Artificial Intelligence in/and of Islam: A View from Muslim Southeast Asia' en de Cleveringa-lezing op de Nederlandse ambassade met als thema Academic Freedom under Pressure. Voorafgaand aan de lezing werd voor de derde keer de LDE Bosscha-medaille uitgereikt aan een prominente Indonesische wetenschapper.

De Vertegenwoordiging nam deel aan de netwerkconferenties APAIE (Asia-Pacific Association for International Education) in Perth en, samen met KITLV-Jakarta, aan ICAS (13th International Convention of Asia Scholars) in Surabaya. Het doel was onder andere om Leiden University Press te vertegenwoordigen en te werken aan het opzetten van een tentoonstelling over de Leidse islamoloog Snouck Hurgronje.

Het kantoor in Jakarta huisvest behalve de Vertegenwoordiging ook KITLV-Jakarta als onderdeel van de Universitaire Bibliotheken Leiden (UBL). De primaire activiteit is de acquisitie en digitalisering van academisch materiaal ten behoeve van de collecties in Leiden. Acquisitie vond onder meer plaats door middel van acquisitiebezoeken aan Indonesische provincies en aan Singapore; er werden ruim 5000 verworven monografieën naar Leiden verscheept. De samenwerking met de Nationale Bibliotheek van Indonesië werd versterkt door de ondertekening van een memorandum van overeenstemming met UBL. Inmiddels is een gezamenlijk project gestart voor de digitalisering van Batak-handschriften om elkaars collecties online aan te vullen. In samenwerking met het Nationale Archief van Indonesië werd een verzoek tot erkenning van de Kartini-brieven als Memory of the World ingediend bij UNESCO.

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 onderzoeksterktes van beide regio's, richt Leiden zich op groene transitie, migratie en rechtsstaat, duurzame ontwikkeling en digitale kwesties.

In 2024 brachten medewerkers van de Universiteit Leiden een bezoek aan de Universiteit van Campinas (Brazilië) en de Universiteit van São Paulo (Chili), waar nieuwe strategische partnerschappen werden besproken met een focus op interdisciplinair onderzoek, Open Science en technologieoverdracht. In Chili werd verder samengewerkt met de Universiteit Diego Portales, de Pauselijke Katholieke Universiteit en de Universiteit van Chili. Er werd vooruitgang geboekt in het opzetten van gezamenlijke PhD-programma's en onderzoeksprojecten, maar ook in de samenwerking op beleidsniveau. Dit bezoek markeerde een belangrijke stap in het verder versterken van academische netwerken tussen Leiden en Latijns-Amerika.

De samenwerking 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.

Binnen het kader van Europese universitaire netwerken die samenwerking met Latijns-Amerika bevorderen speelt de Universiteit Leiden een sleutelrol in Una Europa en de Coimbra Group. Deze netwerken bevorderen academische mobiliteit, gezamenlijke onderzoeksinitiatieven en institutionele samenwerking tussen Europa en Latijns-Amerika. De overeenkomst met CLACSO (zie ook paragraaf 4.5, bij 'Coimbra Group') zal de impact van de samenwerking van Coimbra Group-universiteiten binnen de regio verder vergroten. De onlangs opgerichte taskforce voor betrokkenheid bij Latijns-Amerika binnen Una Europa wil een katalysator zijn voor het vergroten van de impact in de regio op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, AI, cultureel erfgoed en internationale betrekkingen.

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 is in 2024 het Leiden Afrika Platform opgezet, op basis van de bestaande Leiden African Studies Assembly. Dit platform telt inmiddels 290 leden verdeeld over alle faculteiten en het LUMC. In december vond de jaarlijkse Annual Meeting plaats waar leden van het platform de ruimte kregen hun onderzoek te presenteren. Ook hebben in 2024 de eerste activiteiten met Afrikaanse partners plaatsgevonden.

Vertegenwoordigers van de Afrika-Regiogroep (een combinatie van de faculteitsbrede werkgroep, en leden van de Leiden African Studies Assembly *steering committee*) hebben in mei 2024 een bezoek gebracht aan de University of Ghana, samen met vertegenwoordigers van LDE en de University of Edinburgh. Tijdens deze missie zijn de eerste stappen gezet voor een memorandum van overeenstemming tussen Leiden, Edinburgh en Ghana. Daarnaast is een begin gemaakt met samenwerking op het gebied van gezamenlijke field-schools, en gezamenlijke subsidieaanvragen. Thema's voor de toekomst zijn: innovation/ecosystems, health, sustainability/climate, heritage.

In november 2024 is een bezoek gebracht aan Kenia, onder andere aan de University of Nairobi, Kenyatta University, NUVONI Centre for Innovation Research, Mastercard Foundation, en de Nederlandse ambassade. Er is gesproken over de Nairobi thesis lab (van start gegaan in januari 2025), samenwerking met de University of Nairobi, lopende initiatieven (Erasmus+ ICM), vernieuwende onderwijsmethoden (sharing best practices), en joint PhD programmes.

4.8 Impact op de samenleving als geheel

Onderzoek en onderwijs hebben een grote impact op de samenleving. Ieder jaar betreden honderden Leidse afgestudeerden de arbeidsmarkt, uitgerust met state-of-the-art academische kennis en beschikkend over vaardigheden die standaard deel uitmaken van de opleiding van een academicus. In het academisch onderwijs komen actuele vraagstukken ruimschoots aan bod, en ook veel van het Leidse onderzoek sluit daar, direct of indirect, op aan. De resultaten komen op zeer diverse manieren terecht bij zowel professionals als bij het brede publiek.

Impact via bedrijfsleven en industrie

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 2024 was 9,1 procent afkomstig uit samenwerking met de industrie. Dat is boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (8,4 procent), en gelijk aan het gemiddelde van alle dertien Nederlandse universiteiten samen (9,1 procent).

Het grootste deel, 79,3 procent, van de Leidse UIC's is gerealiseerd door samenwerking met bedrijven die zijn gevestigd in het buitenland en/of die een buitenlandse vestiging hebben. Dat ligt boven het gemiddelde van de zes algemene universiteiten (73,7 procent) en het gemiddelde van alle Nederlandse universiteiten in totaal (68,8 procent).

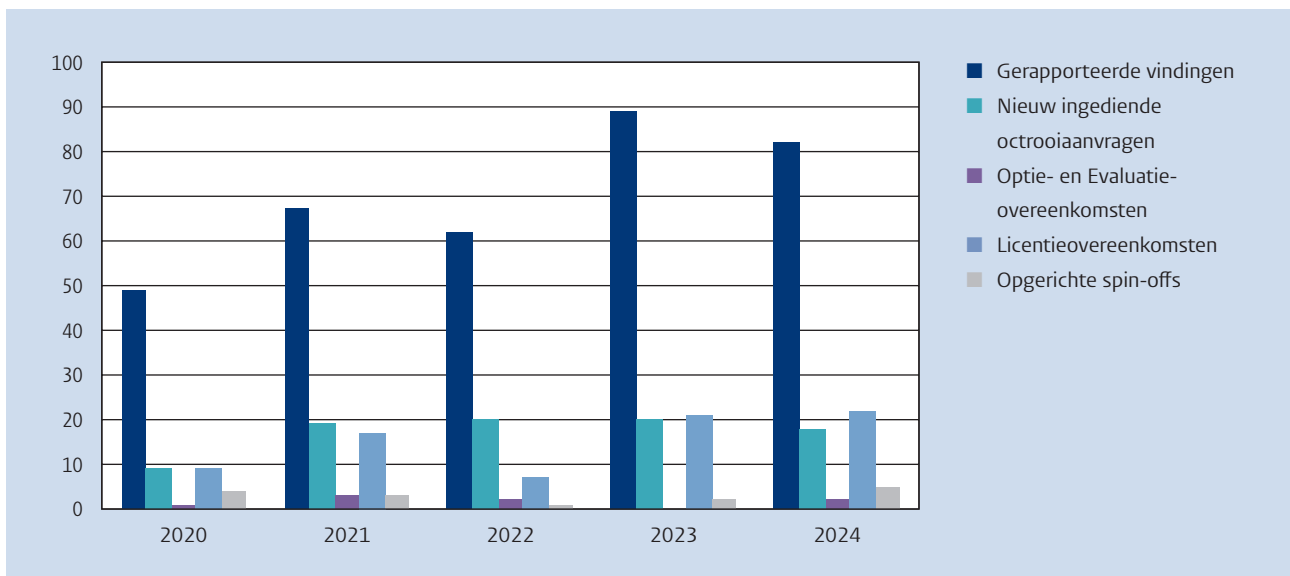
Leidse onderzoekspublicaties worden relatief vaak geciteerd in octrooien. Van de onderzoekspublicaties uit 2012-2019 is 8,2 procent geciteerd in internationale octrooien. Ter vergelijking: dit was 6,9 procent gemiddeld voor de zes algemene universiteiten en 7,0 procent gemiddeld voor alle dertien Nederlandse universiteiten samen.

Vastleggen van patenten, octrooien en licenties

Elk jaar verwerft de Universiteit Leiden namens haar werknemers octrooien of wordt verworven kennis op een andere wijze beschermd (bijvoorbeeld via open-source-licenties). Daarmee wordt een optimale toekomstige toepassing van de kennis gewaarborgd. Als onderzoekers of docenten een idee hebben waarvan zij vermoeden dat dit beschermd zou moeten worden of commerciële potentie heeft, kunnen zij terecht bij Luris, het *knowledge transfer office* van de universiteit, en haar evenknie bij het LUMC. Na een onderzoek naar de beschermbaarheid en toepasbaarheid van de vinding kan octrooi worden aangevraagd of kan er een andere vorm van bescherming worden gekozen, zoals een trademark. Dit geldt voor vindingen, maar ook voor methoden, bijvoorbeeld in de psychologie, of voor onderwijsmethoden. Bij interesse van een derde partij kan een traject richting een licentieovereenkomst worden ingezet.

Een andere route om een vinding naar toepassing te brengen of commercieel te exploiteren is het oprichten van een nieuw bedrijf of een nieuwe stichting: een spin-off, die dan een licentie neemt op de vinding van de werknemer. Voor een bijdrage aan de financiering van

Figuur 10
Aantal vindingen, octrooien, overeenkomsten en spin-offs, incl. LUMC



een dergelijke spin-off zijn er diverse mogelijkheden via de financieringsinstrumenten die de universiteit heeft vormgegeven, bijvoorbeeld via haar houdstermaatschappij Libertatis Ergo Holding, de regionale investeringsmaatschappij InnovationQuarter of via samenwerkingsprojecten zoals Biotech Booster.

In 2024 zijn tweeëntwintig licenties uitgegeven, en zijn achttien octrooiaanvragen ingediend (zie figuur 10). Het aantal gerapporteerde vindingen toonde gemiddeld genomen in de laatste jaren een stijgende lijn: 49 in 2020, 67 in 2021, 62 in 2022, 89 in 2023 en 82 in 2024 en lijkt nu een stabiel punt te bereiken. Het merendeel van de vindingen komt op het conto van het LUMC. Met de oprichting van vijf spin-offs was 2024 een bijzonder ondernemend jaar.

De Universiteit Leiden heeft niet alleen duidelijk impact op het gebied van de biotechnologie en de biosciences, onder meer via het Leiden Bio Science Park, maar ook op de andere wetenschapsgebieden waarop zij actief is. Een sterke focus op impact binnen de sociale wetenschappen en de geesteswetenschappen leidt bijvoorbeeld tot het gebruik van methoden uit linguïstiek, psychologie en onderwijskunde.

Voorbeelden van impact

- Met een innovatieve diagnostische nanochip wil de nieuwe spin-off QuantaMap kwaliteitscontrole van quantumchips en andere quantum hardware mogelijk maken. De fabricage van een dergelijke nanochip werd mogelijk met behulp van een unieke technologie, ontwikkeld door Leidse natuurkundigen.

- Leidse biologen werken samen met onderzoekers van het Antoni van Leeuwenhoek, het vermaarde in kanker gespecialiseerde ziekenhuis en onderzoeksinstituut, aan het begrijpen van de werking van een recent ontdekt natuurlijk product dat de groei van kankercellen tegengaat. De onderzoeksresultaten kunnen mogelijk leiden tot een nieuwe kankertherapie.
- Axite is opgericht als spin-off van onderzoek van psychologen naar cognitieve functies en geheugen. Axite ontwikkelt mogelijkheden voor mensen om zelf te monitoren of er signalen van neurologische veranderingen in het brein zijn. Het is een van de Nederlandse startups in de top 20 van de Nederlandse Academic Startup Competition.
- Een team van scheikundigen heeft heparanase-inhibitoren ontwikkeld, die als een potentiële nieuwe kankerbehandeling kunnen dienen. Een aantal onderzoekers heeft met een co-founder in 2024 de spin-off Avigi Therapeutics opgericht om deze technologie door te ontwikkelen. De start-up kwam tot stand na deelname van het onderzoeksteam aan diverse ondernemersprogramma's als een Take off-subsidie van NWO, de NWO Venture Challenge en Faculty of Impact en het Leidse programma Unlock_.

Impact via overheid, instituties en burgers

Leiden Citizen Science Hub

Het Citizen Science Lab van de Universiteit Leiden ondersteunt en organiseert initiatieven waarbij iedereen aan de slag kan gaan met wetenschappelijke data en wetenschappelijk onderzoek. Zo verrijken we onderzoek met inzichten vanuit de samenleving, maken we wetenschap

toegankelijk voor iedereen, en pakken we samen belangrijke lokale kwesties aan.

Gezondheid in wijken

Daar waar families veel zorgen hebben over wonen, werken en inkomen, is er een hoger risico op een slechtere gezondheid. Een stapeling van gezondheidsproblemen en sociale problemen leidt tot stress en kan zorgen voor elkaar versterkende gezondheidsklachten. Dit zet burgers op achterstand. De universiteit en het LUMC werken samen in verschillende gemeenten zoals Katwijk, Leiden en Den Haag om beter te begrijpen hoe gemeenten en welzijnsorganisaties oplossingen kunnen bieden die echt werken voor families.

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 collegereeksen 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 2024 telde de Universiteit Leiden (inclusief Geneeskunde/LUMC) 595 gewoon hoogleraren (personen, geen fte's; categorie: bezoldigd, hooglerarenovereenkomst). Daarnaast waren er 92 bijzonder hoogleraren werkzaam bij de universiteit (inclusief Geneeskunde/LUMC). In het verslagjaar 2024 werden 25 nieuwe gewoon hoogleraren benoemd en 19 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 Cleavingahoogleraar benoemd die zich vooral richt op de Tweede Wereldoorlog, het andere jaar ligt de expertise van de benoemde Cleavingahoogleraar op internationale vraagstukken op het gebied van recht, vrijheid en verantwoordelijkheid. In 2024 werd de leerstoel bekleed door professor Lilian Gonçalves-Ho Kang You, die een oratie hield onder de titel 'Zo Grondwet, zo Rechtsstaat'.

Owadaleerstoel

In 2024 vonden de derde en vierde 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 professor 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. In januari 2024 opende Obiora Chinedu Okafor de derde

cyclus van de Owada-leerstoel met de keynotelezing ‘Global diversity and the living international human rights law’. In november 2024 sprak professor Mitsugi Endo in Tokyo over het thema ‘building sustainable peace’.

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 semipublieke 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 2024 ruim 156.000 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, via de alumni-website en via socialemediakanalen gericht op alumni.

In 2024 zijn in het alumniprogramma diverse activiteiten (op locatie en online) georganiseerd. Een aantal kernactiviteiten:

- Voor diegenen die promoveerden in coronatijd: de PhD-editie van de Leiden-is-je-niet-vergeten-dagen, waarop alumni alsnog hun naam op de muren van het Zweetkamertje kunnen 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 workshop over keuzes beïnvloeden, hoe je een huis koopt als starter, over lokale uitdagingen en oplossingen rondom klimaatverandering en over hoe je je carrière start in een internationale organisatie. Een deel van deze workshops werd georganiseerd samen met de Universiteit Leiden Academy.
- Voor mid-career alumni: een programma met masterclasses en webinars over onder meer (re)framing, fabels en feiten over voeding voor je brein, en gedragsinzichten voor publieke professionals.
- Voor jonge alumni: ervaren alumni ondersteunen studenten en jonge alumni bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt via het Mentornetwerk.
- Voor alle alumni: het Diesfestival voor alumni (LUF-event) op de eerste zaterdag na de dies natalis van de universiteit, met een serie lezingen van inspirerende Leidse wetenschappers.
- Voor alumni overal ter wereld: wereldwijd zijn meer dan veertig Cleveringabijeenkomsten georganiseerd door het LUF, in samenwerking met comités van alumni-vrijwilligers. Een deel van deze bijeenkomsten was ook online te volgen.
- Internationale alumni-events op diverse locaties wereldwijd, zoals Brussel, Tokio en San Francisco.
- Viering Zilveren Doctores: doctores die promoveerden in 1997, 1998 en 1999 werden uitgenodigd om gezamenlijk hun vijftienvintigjarig jubileum als doctor te vieren.

Alumnirelaties en Leids Universiteits Fonds

De afdeling Alumnirelaties van de universiteit werkt nauw samen met het Leids Universiteits Fonds (LUF). Dit draagt bij aan de doelstelling van het LUF om te fungeren als kennis- en expertisecentrum op het gebied van fondsenwerving en doelbesteding.

De opbrengst uit fondsenwerving onder alumni is significant gegroeid. In 2024 is de campagne van het LUF ‘Talent alleen is niet genoeg’ verder ingevoerd in de communicatie richting (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. In 2024 werden diverse succesvolle

fondsenwervingsacties gevoerd, zoals de actie voor de Femicide Monitor, de actie voor een veelbelovende nieuwe behandeling tegen blaaskanker en de actie voor de bestudering van de effecten van ketogene interventies op de mentale gezondheid. Het crowdfundingplatform SteunLeiden.nl speelt hierbij een belangrijke rol. Medewerkers die de universiteit verlaten vragen als afscheidscadeau vaak een bijdrage voor onderzoek dat hen na aan het hart ligt, waarbij SteunLeiden.nl als facilitator optreedt. Daarnaast is er een aanzienlijk aantal nieuwe fondsen op naam door schenkers ingesteld, en heeft het LUF enkele mooie nalatenschappen ontvangen.

5. Duurzaamheid

De Universiteit Leiden heeft de ambitie om het voortouw te nemen in de strijd tegen klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit door duurzaamheid te integreren in onderzoek, onderwijs en in de bedrijfsvoering. De universiteit wil met haar onderzoek en onderwijs 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.

Al ruim acht 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.

In 2024 eindigde de Universiteit Leiden op de vijfde 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 zeventiende 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 2024 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 TU Delft).

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.

In 2024 vond de zesde editie van de collegeserie Duurzaamheid & Recht plaats. Gedurende zes weken werd er een scala aan duurzaamheidsvraagstukken behandeld over onder andere 'greenwashing', duurzame luchtvaart, klimaatkwesities en 'sustainable fashion'.

Leidse studenten hebben in 2024 gewerkt aan duurzaamheidsvraagstukken van diverse externe partijen: de Sustainability Challenge. Tijdens een symposium (januari 2025) presenteerden 28 studententeams hun resultaten. De onderwerpen van de presentaties hadden onder meer betrekking op de verduurzaming van de Drijvende ijsbaan op de Nieuwe Rijn in Leiden, duurzaam bosgebruik in Zambia en de impact van energiecoaches in de gemeente Den Haag.

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 2024:

- De Universiteit Leiden heeft zich in 2024 zowel aangesloten bij het Haags Klimaatakkoord als bij de klimaatdeal 'Publieke-private samenwerking klimaattransitie'. Het Haags Klimaatakkoord bevat 38 klimaatdeals waarmee wordt toegewerkt naar een klimaatneutraal Den Haag in 2030. Binnen de klimaatdeal 'Publieke-private samenwerking klimaattransitie' werkt de universiteit aan het versnellen van de klimaattransitie in de Haagse regio. Hierbij ondersteunt en adviseert de universiteit over interdisciplinair samenwerken en over de uitvoering van de andere klimaatdeals.
- In 2024 herzag de Universiteit Leiden de samenwerking met de fossiele industrie. De universiteit wil niet meer samenwerken met partners uit de fossiele industrie die zich niet aantoonbaar inzetten voor het behalen van de doelen uit het Klimaatakkoord van Parijs. Een uitzondering kan alleen gemaakt worden als een samenwerking aantoonbaar bijdraagt aan de energietransitie. In 2025 zal de universiteit een nieuwe werkwijze gaan toepassen bij de samenwerking met de fossiele industrie.
- Leidse onderzoekers brachten de wereldwijde milieu-impact van waterstofproductie in kaart en keken daarbij door middel van toekomstscenario's vooruit tot 2050. De resultaten werden gepubliceerd in het tijdschrift *Energy & Environmental Science*.
- In het interdisciplinaire project Erfgoed Deal Leiden werd met kennisinstellingen en stadspartners de klimaatopgave voor de binnenstad onderzocht, en werd gekeken hoe de inwoners van Leiden de historische binnenstad ook in de toekomst kunnen blijven gebruiken, hoe de stad aantrekkelijk blijft en tegelijkertijd de unieke historische kwaliteiten versterkt kunnen worden.

5.3 Duurzame campus

In dit jaarverslag wordt op hoofdlijnen gerapporteerd over de in 2024 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 2024 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 2024 bedroeg ons energieverbruik 80,4 miljoen kWh finale energie (finale energie: het energieverbruik van eindgebruikers; deze energie is daarna niet meer bruikbaar). Dit is 18 procent lager dan

in het basisjaar 2018 en 45 procent minder dan in 1990 (147,9 miljoen kWh finale energie).

Zo'n 19 procent van het eigen energiegebruik werd opgewekt uit eigen hernieuwbare bronnen, voor het grootste deel met behulp van warmte-koude-opslag (WKO) in de bodem van Campus Leiden Bio Science Park. Daarnaast werd dit jaar voor het eerst meer dan anderhalf miljoen kWh elektriciteit opgewekt met zonnepanelen op de daken van universiteitsgebouwen. Verwacht wordt dat de opwek de komende jaren nog verder zal toenemen door het in gebruik nemen van het WKO-systeem in de bodem van de nieuwe Humanities Campus.

Het expertisecentrum Vastgoed werkt niet alleen aan eigen energie-opwek, 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 al 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 2026 staat onder andere de Universiteitsbibliotheek en het nieuwe sport- en tentamencentrum op de planning. 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. Zo dragen het 19-gradenbeleid, het efficiënter ruimtegebruik en het vervangen van oude koelkasten en vriezers aanzienlijk bij aan de reductie.

Ook de inspanningen van de vijftien universitaire laboratoria die zich hebben aangesloten bij het Laboratory Efficiency Assessment Framework (LEAF) dragen bij aan de reductie van energieverbruik. De aansluiting bij LEAF draagt ook bij aan meer energiebewustzijn bij (laboratorium)medewerkers. Eén LEAF-lab heeft in 2024 een zilveren certificaat behaald en vijf kregen een bronzen certificaat.

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

Feiten en cijfers milieubelasting (cijfers excl. LUMC)
De resultaten van 2018-2024, afgezet tegen de 'beginsituatie' van 1990

Indicator	1990 ¹	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Algemeen								
Netto vloeroppervlak (m ²)	363.597 ²	378.896	380.210	380.346	375.426	385.269	392.831	438.758
Medewerkers (fte)	3.932	4.993	4.423	4.668	4.872	4.994	5.243	5.378
Studenten (aantal)	19.407	26.488	28.109	30.019	31.254	30.744	30.509	30.830
Energieverbruik								
Elektriciteitsverbruik (miljoen kWh)	42,4	41,2	43,0	39,6	39,1	39,9	42,3	41,4
Aardgasverbruik (miljoen kWh)	99,5 ³	36,1	34,0	30,9	36,2	32,9	26,0	23,2
Stads-warmte/koude (miljoen kWh)	6,1	21,3	17,6	14,8	19,6	13,5	13,2	15,9
Energieopwekking								
Zon PV (miljoen kWh)	0,00	0,00	0,36	0,62	0,60	0,84	1,04	1,55
WKK (miljoen kWh)	0,00	0,05	0,05	0,06	0,07	0,08	0,04	0,03
Warmte/koude (miljoen kWh)	0,0	18,1	14,2	11,6	15,9	10,6	10,6	13,5
CO₂-emissie								
Scope 1 en Scope 2 (ton CO ₂ bruto)	42.186 ⁴	30.428	26.810	24.329	24.643	21.766	23.470	20.979
Doelstelling CO ₂ -reductie – 65% in 2030	0%	-28%	-36%	-42%	-42%	-48%	-44%	-50%
CO₂-compensatie								
GVO's en VER's (ton CO ₂)	0	34.292	33.886	26.825	25.761	24.003	25.889	17.449
Waterverbruik								
Leidingwater (m ³)	294.772	142.295	140.398	91.249	97.253	119.973	127.276	141.202
Afval (ton)								
Papier en karton (ton)	onbekend		149,3	107,5	111,7	132,8	145,1	167,6
Restafval (ton)	onbekend		658,8	467,1	494,2	355,8	416,7	437,3
Aantallen								
PV-panelen (aantal)	0	40	1.348	2.026	2.192	3.414	5.015	5.532
Laadpunten (aantal)	0	0	20	26	22	28	38	46
Watertappunten (aantal)	0	16	16	36	36	36	37	38
Elektrisch wagenpark (aantal)		0	0	4	4	4	4	4

1. Uitgangspunt voor energieverbruik 1990 is 1996.
 2. Het aantal vierkante meters netto vloeroppervlak 1990 is een schatting, alleen het aantal vierkante meters van het bruto vloeroppervlak is bekend.
 3. Inclusief het gebruik van stookolie in 1990.
 4. Exclusief koelmiddelen en eigen dienstvervoer in 1990.
- De feiten en cijfers in deze tabel zijn een voorlopige opgave over 2024.
 - Vergelijkende cijfers zijn daar waar van toepassing geactualiseerd t.o.v. het jaarverslag 2023.
 - De energie- en watergegevens uit het verleden zijn gecorrigeerd met meetdatacorrecties.
 - Het stadswarmte/-koudeverbruik is gecorrigeerd met de opwek van de eigen WKO-doubletten in het Huygens.
 - De energiegegevens in dit jaarverslag wijken af van de gegevens in het jaarverslag van 2023. Gerekend wordt met DGBC-methodiek (DGBC: Dutch Green Building Council), waarbij eigen opwek niet in mindering wordt gebracht van het eigen verbruik.

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 2024 bedroeg de directe CO₂-uitstoot van het energieverbruik door de huisvesting 20.979

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 68 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.

Vanaf 2026 zal de universiteit stoppen met de inkoop van Nederlandse GVO's. De markt voor groene stroomproductie in Nederland is inmiddels voldoende ontwikkeld, waardoor verdere stimulering via de aankoop van GVO's niet langer significant bijdraagt aan de ontwikkeling van nieuwe productiecapaciteit.

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. Ook het nieuwe Rosalind Franklinplein wordt geïrrigeerd met naastgelegen buitenwater en de voortuin van het Herta Mohr-gebouw heeft een buffertank voor regenwater. Daarnaast vervangt de universiteit de komende jaren diverse adiabatistische koelmachines (adiabatistisch 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. Bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen zijn in 2024 pilots gestart met het apart inzamelen van harde en zachte plastics en papieren handdoekjes in de laboratoria.

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 bouw-circulariteitsindex (BCI) kan de mate van circulariteit toch worden gekwantificeerd; dit doet de universiteit sinds 2023. Voor het Herta Mohr-gebouw 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 van het oorspronkelijke gebouw ook grotendeels behouden. Circulaire sloop en bouw zal ook meetbaar toegepast worden bij volgende grote renovaties, zoals het Aleida Nijland-gebouw (Humanities Campus) en het LMUY-gebouw (Bioscience Campus).

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. Daartoe prikkelt UIL het inkoopplatform waar de materiedeskundigheid is belegd en waar de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat ligt. Er wordt hierbij met name gekeken naar transportmiddelen, aantallen transportbewegingen, verpakkingsmaterialen en aflevercondities.

Voor meubilair is een nieuwe aanbesteding in ontwikkeling, in overleg met facilitaire managers van faculteiten. De insteek hierbij is om 50 procent van het meubilair te hergebruiken of te recyclen en voor de overige 50 procent nieuw, circulair geproduceerd meubilair in te

zetten. In 2025 zal dit verder worden uitgewerkt en zal draagvlak gecreëerd worden.

Het streven is om voor 2025 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 2024 bleek uit een mobiliteitsonderzoek dat het fossiele woon-werkverkeer een klein beetje is afgenomen; de cijfers zijn afgezet tegen de situatie in 2017. In 2024 kwam 53 procent van de medewerkers op de fiets naar het werk, 30 procent met het openbaar vervoer en 11 procent met de auto. Van de studenten kwam 59 procent met het openbaar vervoer, 30 procent met de fiets, 11 procent met de brommer of motor en 2 procent met de auto. Vooral bij studenten was een flinke verschuiving zichtbaar in de vervoerskeuze: studenten kwamen duidelijk minder op de fiets, en reisden vaker met het openbaar vervoer of met de brommer. Waarschijnlijk is deze verschuiving een gevolg van het kamertekort, waardoor studenten vaker op en neer reizen vanuit het ouderlijk huis.

Vanaf 1 november 2024 hanteert de universiteit een nieuw mobiliteitsbeleid voor medewerkers: Shuttel. Shuttel biedt een alles-in-één-app en mobiliteitskaart voor het vervoer van medewerkers, en de administratie daarvan. Dit beleid is ontwikkeld om duurzaam woon-werkverkeer te stimuleren, zodat de universiteit structureel kan voldoen aan de wettelijke verplichting om mobiliteitsverkeer te registreren en aan te tonen dat de CO₂-impact is gereduceerd.

Buitenlandse dienstreizen veroorzaken veel CO₂-uitstoot; na het universitaire elektriciteitsverbruik vormen dienstreizen de grootste geregistreerde andere bron van CO₂-uitstoot. Daarom heeft de universiteit in zijn duurzaamheidsambities vastgelegd de uitstoot van zakelijke dienstreizen in 2027 met 25 procent te reduceren ten opzichte van 2019. De CO₂-uitstoot in 2024 is vergelijkbaar met die van 2023, en is dus gesta-

biliseerd. De doelstelling van 25 procent reductie in 2027 ten opzichte van 2019 is daarmee nu reeds behaald. Voor dienstreizen die korter duren dan zes 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 het aantal intercontinentale dienstreizen.

Vanaf 1 januari 2025 mogen bepaalde bedrijfsauto's in veel binnensteden niet meer rijden, omdat de stadscentra gekwalificeerd zijn als zero-emissiezones. Voor de Universiteit Leiden is dit relevant voor de Campus Binnenstad en de Campus Den Haag. In 2024 is het universitaire bedrijfsverkeer aangepast aan deze maatregelen; er zullen in de binnensteden alleen nog uitstootvrije bestelbussen en vrachtauto's rijden.

5.4 Klimaatadaptie en biodiversiteit

Het weer wordt de afgelopen jaren duidelijk extremer: zwaardere regenval en langere droogte- en hitteperiodes komen duidelijk vaker voor dan vroeger. Het is daarom noodzakelijk dat de universitaire campussen in de toekomst bestendig worden gemaakt voor weersextremen. Klimaatadaptatie zorgt ervoor dat men ook bij veel regen met droge voeten de gebouwen kan bereiken, dat men zich ook bij grote hitte goed kan blijven concentreren en dat er voldoende mogelijkheden zijn om in de omgeving verkoeling te zoeken. Bovendien is het van belang om waterschade aan gebouwen te voorkomen en wegen toegankelijk te houden voor nooddiensten.

Met adequate beplanting en voldoende groen kan effectief aan deze opgave worden gewerkt. Bovendien kan deze vergroening ook bijdragen aan de biodiversiteit, vooral wanneer de goede keuzes worden gemaakt voor wat betreft de soorten groen en de wijze waarop dit wordt beheerd. De voorkeur gaat hierbij uit naar een grote verscheidenheid in beplanting, inheems groen en planten die jaarrond nectar produceren. Bij het beheer is voorts van belang dat er niet te vaak wordt gemaaid en dat niet alles tegelijk wordt weggemaaid, zodat planten kunnen herstellen en zich voorplanten, en de stadsnatuur beschermd wordt.

In lijn met deze uitgangspunten is in 2024 nieuw beleid ontwikkeld en vastgesteld, dat zal worden doorgevoerd bij nieuwe projecten, zowel bij uitvoering als beheer. Dat betekent dat het groen niet meer alleen dient voor sociaal en recreatief gebruik, maar dat het ook de eerdergenoemde doelen dient. Veranderingen in het groenbeheer zullen dus aan deze nieuwe voorwaarden moeten voldoen.

Met de systematiek van NL-Greenlabel, gericht op het creëren van een natuurinclusieve stedelijke leefomgeving, zijn voor twee campussen de risico's in kaart gebracht en is een ambitie vastgesteld voor de verbetering van klimaatadaptatie, gezondheid en biodiversiteit.

Daarnaast draagt de universiteit bij aan natuurmetingen (stadsmeetnet) op het Leiden Bio Science Park (LBSP) en is er in 2024 een visie ontwikkeld op de universitaire groenstructuur. In 2025 zullen verschillende deelgebieden aan deze visie getoetst worden en zullen de eerste verbeteringen worden aangebracht. Er wordt gewerkt aan een cyclisch systeem om risico's in kaart te brengen, verbeteringen te implementeren en met meetdata de impact van de wijzigingen concreet te maken, zodat deze ook gecommuniceerd kunnen worden.

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 91: 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. Bestuurlijke 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 leidinggevenden.

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, en sinds 1 januari 2020 van kracht. 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.

De universiteit ondersteunt 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. Dit is ook terug te zien in de verdergaande transparantie ten aanzien van nevenwerkzaamheden, met name van hoogleraren. 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.

In 2024 is gewerkt aan het opsplitsen van de regeling Werken voor Derden in een aparte regeling over Kennisexploitatie, waarin regels voor vindingen, licenties en start-ups beschreven zijn, en een regeling Werken met en voor Derden, met regels over samenwerkingen met externe partijen. Deze regelingen treden per 1 januari 2025 in werking.

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, die in paragraaf 3.6 nader worden toegelicht.

Nevenwerkzaamheden

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.

Met ingang van 1 januari 2024 is de nieuwe sectorale regeling nevenwerkzaamheden in werking getreden. Dit heeft tevens geleid tot aanpassing van de interne procedure nevenwerk. Zo heeft de Universiteit Leiden er,

vanwege het belang van transparantie en het voorkomen van de schijn van belangenverstremming, voor gekozen om ook meldingsplichtige nevenwerkzaamheden van medewerkers die korter dan zes maanden in dienst zijn te laten opgeven.

Er is opnieuw gekeken naar de wijze waarop informatie over nevenwerkzaamheden wordt gepubliceerd. De minister van OCW heeft de sector opdracht gegeven een landelijk, uniform en openbaar register voor de nevenwerkzaamheden van hoogleraren te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in de keuze voor uniformering van de lokale registers van universiteiten. In deze lijst zijn gegevens opgenomen die op grond van de sectorale regeling nevenwerkzaamheden (al) moeten worden opgegeven. Dit geldt ook ten aanzien van hoogleraren die niet op basis van een arbeidsovereenkomst bij een universiteit werkzaam zijn. De Universiteit Leiden heeft, conform de afspraak, deze lijst in de week van 22 januari 2024 op haar website gepubliceerd. Ondanks dat UNL heeft laten weten dat voor nu een update van de lijst van nevenwerkzaamheden van hoogleraren per kwartaal voldoende is, heeft de Universiteit Leiden ervoor gekozen om de lijst wekelijks, en per april 2024 dagelijks te actualiseren. Op deze wijze correspondeert de uniforme lijst met de persoonlijke profielpagina van de hoogleraar.

Parallel aan de verbeterde digitale inrichting is ook ingezet op een betere communicatie over nevenwerkzaamheden. Met de decanen is uitgebreid gesproken over de definitie van nevenwerk: welke werkzaamheden worden gezien als nevenwerk, en welke worden niet als zodanig beschouwd, omdat ze tot de (aard van de) functie behoren. Op deze wijze is de dialoog op gang gebracht, zodat het gesprek hierover binnen de faculteiten ook verder kan worden gevoerd. De discussie hierover is de laatste jaren nog relevanter geworden, omdat kennisvalorisatie ook een steeds belangrijker pijler van het universitaire werk is geworden. Om handvatten te bieden bij het aangaan van de dialoog over nevenwerk is het afgelopen jaar een Handreiking nevenwerk opgesteld. Daarnaast wordt er sinds 2024 ook in de onboardingsmodule voor leidinggevenden expliciet aandacht besteed aan het onderwerp 'nevenwerkzaamheden'.

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 inkoop (exclusief LUMC) die niet volgens de aanbestedingsregels zijn verlopen: in 2024 was dat 2,1 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 aangevoerde 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 2024 drie projectvergunningen bij de CCD aangevraagd. Er zijn in 2024 twee vergunningen verleend en één vergunning is nog in behandeling. Daarnaast zijn er twee wijzigingen op bestaande projectvergunningen aangevraagd en verleend. Lees meer op: www.universiteit-leiden.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 wetenschapsge-dreven 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 geven aan de door haar in 2021 ondertekende transparantieovereenkomst.

In 2024 is geïnvesteerd in accountmanagement, een betere organisatie van het werk en het realiseren van een volledige ondersteuning aan de faculteiten en diensten. Begin 2025 staan we er op deze aspecten beter voor, maar de stabiliteit van de dienstverlening is nog altijd niet optimaal, onder meer doordat er veel externe collega's voor de universiteit werken. Ook in 2024 was er nogal wat verloop onder het personeel. Mede daardoor moesten er veel externe medewerkers worden ingehuurd. Deze situatie is voor dit moment noodzakelijk, maar op de langere termijn niet wenselijk.

In 2024 is ook gestart met de uitvoering van het Werkplan Privacy, waarbij is gefocust op drie cruciale bouwstenen voor een betere privacy-volwassenheid. Ook voor privacy streven we volwassenheidsniveau 3 na (SURF privacy toetsingskader). Het betreft: governance, awareness en het verwerkingsregister. Op deze gebieden worden de eerste resultaten zichtbaar, bijvoorbeeld in de vorm van een beter proces, betere formats en een sterkere risicobenadering. Het realiseren van de ambities op dit terrein blijft een uitdaging, omdat ook het reguliere werk voor de faculteiten en diensten een aanzienlijke tijdsinvestering blijft vragen. De ontwikkelingen op het gebied van de privacy-volwassenheid blijven dan ook achter bij de gestelde doelstellingen, hetgeen ook naar voren komt uit de evaluatie van het Privacy Office, uitgevoerd door de (interim) functionaris gegevensbescherming. De voorstellen op basis van deze evaluatie

worden in het eerste kwartaal van 2025 aan het Bedrijfsvoeringsberaad en het College van Bestuur voorgelegd.

In februari 2024 is nieuw pre-employment-beleid universiteitsbreed ingevoerd. Met dit beleid worden heldere kaders geboden om de risico's voor de Universiteit Leiden te beperken. Voor een vastgestelde lijst van functies is het overleggen van een Verklaring omtrent gedrag (VOG) verplicht gesteld. Een referentie- en diplomacheck is niet verplicht, maar wordt wel geadviseerd. In de meeste gevallen worden deze screeningsinstrumenten ingezet voor een medewerker die voor het eerst bij de universiteit in dienst treedt, maar het kan ook aan de orde zijn bij het inhuren van een externe medewerker. Ook voor medewerkers die al in dienst zijn, maar een andere functie gaan vervullen kan een VOG worden aangevraagd. Om een en ander te faciliteren zijn de ondersteunende ICT-systemen aangepast.

Kennisveiligheid

Bij de Europese en dus ook de Nederlandse politiek staat kennisveiligheid de laatste jaren steeds nadrukkelijker op de agenda. Er leven grote zorgen over de sterk toenemende geopolitieke spanningen. Statelijke actoren blijken actieve pogingen te doen om bij kennisinstellingen kennis en technologie te vergaren voor militaire of economische doeleinden. Dit kan de nationale veiligheid in gevaar brengen en het onderwijs en onderzoek nadelig beïnvloeden. Voor de Universiteit Leiden is het daarom cruciaal om misbruik van onderzoeksresultaten te voorkomen. Ook het ministerie van OCW vraagt van de Nederlandse kennisinstellingen hiervoor een aanpak te ontwikkelen.

Het universitaire Adviespunt Kennisveiligheid, opgezet in 2022, kan helpen bij misbruik of diefstal van kennis, ethische problemen bij gebruik van onderzoeksresultaten, of ongewenste inmening die de academische vrijheid schaadt. In 2024 is verder gewerkt aan de professionalisering van het Adviespunt Kennisveiligheid.

Daarnaast is in 2024 gewerkt aan de totstandkoming van een breed gedragen en uitvoerbaar beleidskader op het gebied van kennisveiligheid. Dit beleidskader is tot stand gekomen met input vanuit de faculteiten, met name van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, die met haar tijdelijke commissie kennisveiligheid al ervaring heeft op dit gebied. Ook is hierbij gebruik gemaakt van best practices van andere universiteiten. Samen met de faculteiten is een beleidskader ontwikkeld dat, na te zijn voorgelegd aan de Raad van Toezicht en de Universiteitsraad, op 17 december 2024 heeft geleid tot definitieve besluitvorming door het College van Bestuur.

Centraal in het beleidskader staat zorgvuldigheid bij het aangaan van (nieuwe)internationale samenwerkingen. De focus ligt in eerste instantie op het wetenschappelijk onderzoek. In maart 2025 gaat de Commissie Kennisveiligheid van start; deze zal een centrale rol vervullen in de nieuwe werkwijze. De commissie zal zich buigen over mogelijke nieuwe internationale samenwerkingen waarover faculteiten twijfels hebben. Om een goede afweging te kunnen maken is een stroomschema ontwikkeld, dat de gebruiker stapsgewijs meeneemt door het wettelijke kader (sanctiewetgeving en exportcontrol regelgeving) en de risicobeheersingsvraagstukken.

Deze werkwijze zal in 2025 worden geëvalueerd en waar nodig worden aangepast. Bovendien zal zij aansluiten bij de ontwikkeling van een 'overkoepelende commissie gevoelige samenwerkingen'; een tijdelijke adviescommissie zal hierover begin 2025 adviseren.

6.3 Medewerkers

Personeelsbestand

Het personeelsbestand, exclusief de Faculteit Geneeskunde/LUMC en LEH BV, is in 2024 met 2,6 procent gegroeid, van 5.243 fte ultimo 2023 naar 5.378 fte ultimo 2024. Dat is een kleinere toename dan in 2023 (5,1%).

De Universiteit Leiden heeft het aandeel tijdelijke aanstellingen van personeel dat betaald wordt uit de eerste geldstroom in 2024 nog verder kunnen laten dalen. Dit aandeel betreft het totale bestand wp en obp (exclusief promovendi en student-assistenten). In 2023 was dit percentage nog 12 procent. In 2024 is dit teruggebracht naar 7 procent. De cao Nederlandse Universiteiten ligt hieraan ten grondslag.

Personeelsmonitor

De Personeelsmonitor is een tweejaarlijks 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 is 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 is een leverancier geselecteerd die hier met de universiteit vorm aan zal geven. Het streven is om het eerstvolgende onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid te organiseren in de eerste helft van 2025. Daarnaast maakt het gekozen instrument de inzet van zogenaamde 'pulse metingen' mogelijk. Deze kunnen vanaf 2026 worden ingezet op specifieke (actuele) onderwerpen, waarbij het effect van een bepaalde interventie, verandering of gebeurtenis in kaart gebracht kan worden. Er zullen evaluaties plaatsvinden om te controleren of dit onderzoek nieuwe stijl daadwerkelijk bijdraagt aan verbetering van de werkomstandigheden en meer betrokkenheid van medewerkers creëert. 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 de Personeelsmonitor van 2022 aandacht besteed aan ervaringen op het gebied van veiligheid, ongewenst gedrag en inclusie. De score op dit terrein is op het niveau van de instelling als geheel positief, maar er zijn wel verschillen, zowel tussen eenheden als 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.

In 2024 is een plan van aanpak voor 2024 en 2025 opgesteld, waarin een theoretisch denkkader ten aanzien van het onderwerp sociale veiligheid gecombineerd wordt met concrete acties. De kracht van het denkkader is dat het de complexiteit van het onderwerp inzichtelijk maakt en tegelijkertijd inzage kan geven in hoe iedereen vanuit de eigen rol in de organisatie bij kan dragen aan een sociaal veilige omgeving. Daarnaast is het belangrijk

om inzichtelijk te maken hoe het onderwerp sociale veiligheid samenhangt met andere thema's binnen de organisatie, zoals welzijn, werkdruk en rolopvattingen.

Wanneer zich incidenten op het gebied van sociale veiligheid en inclusie voordoen of wanneer mensen ongewenst gedrag ervaren is het aan leidinggevenden, de afdeling HRM, vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen om studenten en medewerkers hierin te adviseren.

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 leiderschapsonwikkeling. Tijdens de jaarlijkse strategische conferentie is veel aandacht besteed aan dit onderwerp. In 2024 is het netwerk van vertrouwenspersonen verder geprofessionaliseerd en is het nieuwe medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2025 voorbereid, dat inzicht geeft in de psychosociale arbeidsomstandigheden voor medewerkers.

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 over onbewuste vooroordelen bij faculteiten, maar ook voor medewerkers van expertisecentra. 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 als het gaat om gedrag dat in de loop van de tijd genormaliseerd is. Deze workshop werd in 2024 twaalf keer aangeboden binnen

de universiteit; 208 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 het gemeenschapsgevoel en de 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, letsel, 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 2024 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 2024 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 preventiemedewerkers aan een ander RI&E-proces, waarbij de

belasting minder groot is, maar er wel volledig voldaan wordt aan de wettelijke eisen.

In 2025 zullen themagerichte RI&E's geïntroduceerd worden om sneller en tijdiger informatie te hebben over arbeidsrisico's.

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 51.765,52 euro is het opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen 1,701 procent. Bij een pensioengevend inkomen hoger dan 51.765,52 euro is dit percentage 1,875 procent per jaar, tot een inkomen van 137.800 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. In 2024 zijn de pensioenen met 3 procent geïndexeerd vanaf 1 januari 2024.

Per 1 januari 2024 is de premie voor het ouderdomspensioen en het nabestaandenpensioen gedaald van 27,9 procent naar 27,0 procent. Het nieuwe percentage voor de werkgever is 18,9 procent geworden (was 19,53 procent). Het percentage voor de werknemer is 8,1 procent geworden (was 8,37 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 op 1 januari 2027 over te gaan naar de nieuwe regels voor pensioen. Werkgevers- en werknemersorganisaties (ook wel: de sociale partners) in de Pensioenkamer bepalen hoe dat gebeurt. Zij hebben hun plannen opgeschreven in een transitieplan. Dat plan is in het voorjaar 2024 voorgelegd aan de achterbannen. Na raadpleging van de achterban is het definitieve transitieplan aan het ABP aangeboden. In dit plan staan afspraken over hoe de pensioenregeling voor ABP er vanaf 1 januari 2027 uit komt te zien, en hoe overgegaan wordt naar de vernieuwde pensioenregeling.

Het bestuur van het ABP is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de nieuwe regels. Het bestuur bekijkt of het transitieplan evenwichtig voor alle doelgroepen is en maakt aanvullende keuzes over de financiële opzet. Het verantwoordingsorgaan van het ABP brengt advies uit over de manier waarop wordt overgegaan naar de vernieuwde pensioenregeling. Het ABP verwacht dat de opdracht in de eerste helft van 2025 formeel aanvaard kan worden. Daarna start de uitvoering. Het ABP is van plan om op 1 januari 2027 over te gaan op de nieuwe regels. Dat betekent dat er voor werknemers de komende jaren nog niets verandert.

Het ABP houdt werkgevers en werknemers nu al op de hoogte via haar website en nieuwsbrieven. De ontwikkelingen ten aanzien van het vernieuwde pensioenstelsel worden zowel binnen de universiteit als binnen UNL gevolgd. De informatie van het ABP over het nieuwe pensioenstelsel is ook zichtbaar gemaakt op de medewerkerswebsite van de universiteit.

Zes HR-doelstellingen voor de komende jaren

Sinds 2022 wordt gewerkt aan zes doelstellingen waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van een gezonde, betrokken en lerende universitaire gemeenschap, en waar talent en ontplooiing van onze medewerkers ruim baan krijgen.

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’ zijn en een serieuze speler 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 – in lijn met het strategisch plan – van 2022 tot 2027 de focus op legt, en waarmee tevens wordt bijgedragen aan de doelstellingen van Erkennen & Waarden (Academia in Motion). De facultaire HR-plannen en het overkoepelende universitaire programma sluiten daarmee tevens op elkaar aan.

Het gaat om de volgende programma’s, waarin ook in 2024 weer de nodige voortgang is geboekt:

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

1. Leiderschap en leiderschapsontwikkeling

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. In 2024 hebben er 290 collega’s deelgenomen aan de introductiebijeenkomst en hebben 410 collega’s een vaardigheidstraining gevolgd; 79 collega’s namen deel aan een leiderschapsleergang.

In 2023 is een *pool* opgezet van gekwalificeerde coaches die bekend zijn met de waarden en het leiderschapsmodel van onze universiteit. Dit heeft in 2024 geleid tot een gerichtere inzet van coachingsvragen. Naast individuele coaching biedt de coachpool 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 gebleken en heeft in 2023 en 2024 een vervolg gekregen. In 2024 zijn zeven intervisiegroepen gestart voor wetenschappelijk directeuren en HR-adviseurs. Intervisie maakt ook deel uit van de leergang Academisch Leiderschap.

Leiderschapsontwikkeling

In 2024 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 het leiderschapsmodel van de Universiteit Leiden, dat gebaseerd is op concreet leiderschapsgedrag en concrete leiderschapscompetenties.

Het leiderschapsmodel is verder onderdeel gemaakt van onze HR-processen en -systemen. In 2024 is GROW (Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn) geïmplementeerd, waarbij het leiderschapsframework een centrale rol vervult, zowel bij individuele als teamontwikkelafspraken. HR heeft met faculteiten gewerkt aan facultaire projecten over het verbinden van leiderschap aan loopbaanvereisten en benoemingsprocedures. Dit is in lijn met de ambitie van Academia in Motion,

waarbij leiderschap in het hart van het framework staat. De ambitie voor 2025 is om deze processen te ondersteunen via het Erkennen & Waarderen-systeem Success-Factors.

Er is een project opgezet om nieuwe leidinggevendenden goed te laten starten met hun leidinggevende taken en verantwoordelijkheid; de eerste fase hiervan is afgerond. Er is een online leiderschaps-onboardingmodule geïmplementeerd, zodat leidinggevendenden inzicht hebben in de taken en processen die horen bij hun leidinggevende rol. In 2024 is een start gemaakt met een live introductiebijeenkomst en intervisiebijeenkomst voor deze doelgroep. Verder is met de leveranciers van leergangen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap een verdiepingsslag gemaakt om het leiderschapsmodel te integreren in de inrichting van het curriculum. 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.

De interne leergang voor HR-adviseurs, HR Werkt, is na anderhalf jaar succesvol afgerond. Deze leergang versterkt de HR-adviseur in alle aspecten van diens rol, waaronder die van strategisch adviseur in leiderschapsvraagstukken. Een aantal HR-adviseurs heeft in 2024 deelgenomen aan intervisie.

Persoonlijk leiderschap en leidinggeven krijgen de laatste jaren steeds meer aandacht binnen de universiteit. Dat blijkt met name uit de grotere deelname aan leergangen, intensiever gebruik van *tooling*, de bekendheid van het leiderschapsframework en de inzet van (team)coaching.

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.

Eind 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 binnen faculteiten en eenheden 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 doel is tot een ontwerp te komen waarbij ieders bijdrage aan de Universiteit Leiden en de gezamenlijke doelen erkend en gewaardeerd worden.

In 2024 is het vernieuwde R&O-gesprek bij de Universiteit Leiden geïntroduceerd: GROW (Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn). GROW is gericht op het bespreken van (team)resultaten, ontwikkeling en welzijn en sluit goed aan bij de behoefte van de organisatie. Het draagt bij aan een positieve werkcultuur en een betrokken en gemotiveerde gemeenschap van medewerkers.

Medewerkers hadden de mogelijkheid om zich in te schrijven voor workshops over 'het goede gesprek'. Hiervoor was heel veel belangstelling en de eerste reacties waren positief. De algemene ervaring was dat het ondersteunende systeem prettiger werkte dan voorheen. De verzamelde feedback wordt regelmatig geëvalueerd en waar mogelijk verwerkt in de ondersteunende materialen, die zowel leidinggevendenden als medewerkers helpen de GROW-gesprekken op een goede manier te voeren.

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 2024 zijn 188 introductiebijeenkomsten, trainingen en workshops georganiseerd, waaraan 2041 promovendi en postdocs hebben deelgenomen. Daarnaast maakten 41 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' (Faculteit 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 directe 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 2024 is gemiddeld 4,1 procent. Dit is een stijging van 0,4 procentpunt ten opzichte van het jaar ervoor, en daarmee een verslechtering. 75 procent van de medewerkers die in 2024 gezien zijn door de bedrijfsartsen (na zes weken verzuim) hebben klachten gerapporteerd die gerelateerd zijn aan stress. Aandacht voor welzijn is dus onverminderd belangrijk.

Begin 2024 heeft het College van Bestuur geld beschikbaar gesteld voor initiatieven die bijdragen aan het verlagen van de werkdruk. Dit werkdrukverlichtingsfonds is tot stand gekomen op aandringen van de UR.

Hoe de verdeling van de gelden uit dit fonds (ter grootte van 1,5 à 2 miljoen) het beste zou kunnen worden aangepakt, stond niet op voorhand vast, omdat daar nog weinig ervaring mee was opgedaan. Gaandeweg werd duidelijk dat werkdruk het best aangepakt blijkt te kunnen worden op decentraal niveau, dat wil zeggen: zo dicht mogelijk bij de plek waar de werkdruk ervaren wordt. Interventies voor werkdrukverlichting kunnen

op diverse niveaus effectief zijn. Om dit inzichtelijk te maken werden kennissessies georganiseerd, waarbij de variabelen van werkdruk (TNO-model) en het type interventies werden besproken. Bij de aanvragen voor het fonds die faculteiten en eenheden konden indienen was het belangrijk dat ze teruggrepen op deze modellen. Daarnaast was het belangrijk dat de plannen al waren beoordeeld op tijd en inspanning. Idealiter waren het al langer bestaande plannen, die niet eerder konden worden uitgevoerd bij gebrek aan financiën.

Uiteindelijk werden er 26 aanvragen gedaan en werd aan 8 aanvragen budget toegekend. In 2024 zijn deze projecten gestart; ze zullen in 2025 geëvalueerd worden.

In 2024 vonden drie evenementenweken plaats: een medewerkerssymposium over studentenwelzijn, de Healthy University Week: Spring into Action!, en de Week van de Werkstress. Elk van deze evenementen 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

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 (BKO), zodat deze meer toegespitst is op de onderwijspraktijk van de toekomst.

In 2024 hebben 21 docenten hun Senior kwalificatie Onderwijs (SKO) 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. In totaal hebben sinds 2016 meer dan honderd docenten binnen de universiteit deze kwalificatie behaald.

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 2024 werd een lager aantal vacatures aangemeld dan in 2023: 687 in 2024 tegen 892 in 2023. Deze 687 vacatures bestonden uit 367 obp-functies, 159 wp-functies (220 in 2023) en 161 PhD-functies (139 in 2023). Het aantal aangemelde wp-functies is dus iets gedaald ten opzichte van de 220 in 2023 en het aantal PhD-vacatures is gestegen.

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 aanbrengrpremies bij ICT-functies en het inzetten van medewerkers als ambassadeurs. In 2024 is gestart met het optimaliseren van de inzet van het recruitmentsysteem. We weten steeds beter wat we nodig hebben en een optimalisatie, die in 2025 beschikbaar komt, zal het proces efficiënter en klantgericht maken.

De Universiteit Leiden biedt talentvolle afgestudeerden samen met de TU Delft en de EUR 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 2024 zijn zestien eerstejaarstrainees van start gegaan bij de drie deelnemende universiteiten, waarvan drie in Leiden.

In 2024 is verder ingezet op een adviserende rol vanuit het centrale recruitmentteam naar de vacaturehouders en HR-adviseurs tijdens het wervings- en selectieproces. In 2025 zal deze rol strategischer worden ondersteund door een optimalisatie van het systeem.

Internationalisering

In 2024 had 43,5 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 leef- en 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, aanvraag 30%-regeling, Help a Fellow, social events en Dual Career Services (een baan voor de meereizende partner).

In 2024 heeft het SCIS voor 317 nieuwe medewerkers (en hun gezinsleden) van buiten de EU een aanvraag voor een verblijfsvergunning ingediend bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). En voor 218 nieuwe medewerkers een aanvraag 30% afgehandeld.

Met de oplevering van de laagbouw door SUWB in de Mariënpoolstraat vonden 51 promovendi een fijne nieuwe woonplek.

In 2024 vonden 49 LDE Dual Career Partners met ondersteuning van het Dual Career Network (onderdeel van het Dual Career Programme) een baan (33% TU Delft, 48% Universiteit Leiden, 19% Erasmus Universiteit). De gemiddelde zoektijd bedroeg 3,9 maanden (kritieke prestatie-indicator is een jaar).

Sinds september 2023 ontvangen bursalen met een beurs onder het IND-normbedrag een suppletie (top up) tot aan het normbedrag van de IND. Deze regeling liep tot en met 31 december 2024. Bursalen behouden deze toeslag tot het einde van de beursperiode. Gemiddeld ontvingen 194 bursalen in 2024 een maandelijkse suppletie. Doordat de laatste bursaal instroomde in december 2024 loopt de betalingsverplichting door tot uiterlijk december 2028, tenzij de beursverstrekker de beurs al eerder verhoogt tot het IND-normbedrag.

5. HR-systemen en -processen herinrichten

De Universiteit Leiden streeft naar een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap, waar talent en ontplooiing ruim baan krijgen en waarin ruimte is voor vernieuwing. Deze ambities gaan hand in hand met de ambities van Academia in Motion en Erkennen & Waarderen, het (landelijk) programma waarin de academische wereld werkt aan een open kennissamenleving, waarin ieders bijdrage aan onze strategische ambities worden erkend en gewaardeerd. We willen talent de ruimte geven in een veilig en stimulerend leerklimaat, zodat mensen graag bij de Universiteit Leiden willen werken. Daarom investeren we in de ontwikkeling van (persoonlijk) leiderschap vanuit verschillende perspectieven. Zo kijken we naar rol en verantwoordelijkheid voor welzijn en samenwerking, en krijgen onze ambities vorm in ons talentbeleid: de manier waarop we selecteren, beoordelen en ontwikkelen. Om de uitvoering van dit beleid te vergemakkelijken brengen we de basis op orde met het herinrichten en moderniseren van onze HR-systemen en -processen, zodanig dat deze ondersteunend en transparant zijn.

In 2024 en 2025 worden alle HR-systemen gemoderniseerd, waarbij gebruik gemaakt wordt van twee systemen:

- SAP, het huidige systeem voor het voeren van de HR-basisadministratie en het vastleggen van de organisatiestructuur, wordt vervangen door software van het bedrijf AFAS.
- SAP SuccessFactors, het huidige systeem voor talentprocessen zoals werving en selectie, trainingsaanbod en in de toekomst mogelijk GROW, wordt verder uitgebreid. Het toevoegen van functionaliteiten zorgt ervoor dat leidinggevenden en medewerkers straks één plek hebben waar ze al hun processen kunnen managen. Voor de universiteit betekent het meer harmonisatie, zodat we straks meer data-gedreven kunnen werken. Dit systeem noemen we het E&W platform.

6. Interactief en doelgroepgericht communiceren

HR-communicatie

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 tweetalig gecommuniceerd, zowel in het Nederlands als in het Engels.

De focus van de HR-communicatie was in 2024 vooral gericht op het bijeenbrengen van de grote hoeveelheid diverse informatie die HR graag wil delen met de verschillende doelgroepen, en op het creëren van een 'verhaallijn'. Het is belangrijk dat in de communicatie van HR de samenhang tussen de verschillende onderwerpen duidelijk is en dat informatie makkelijk te vinden is. Daarnaast moet inzichtelijk zijn wanneer communicatie centraal is en dus betrekking heeft op de universiteit als geheel, en wanneer informatie decentrale elementen bevat. In 2024 is binnen een aantal projecten geëxperimenteerd met diverse benaderingen, zodat de HR-communicatie in 2025 verder verbeterd kan worden.

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 Overheid, 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.

Zo is het rapport van de Arbeidsinspectie en het overkoepelende plan van aanpak naar aanleiding daarvan uitvoerig met de delegatie besproken, waarbij met de delegatie geconstateerd is dat de universiteit de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet. Tegelijkertijd werd vastgesteld dat er ook nog tal van zaken zijn die nog aandacht behoeven. Een belangrijk aandachtspunt vanuit de delegatie met het oog op de aanpak van werkdruk is de transparantie van taakbelastingnormen voor met name onderwijs, en de betrokkenheid hierbij van de faculteitsraad. De bestaande taakbelastingnormen binnen faculteiten zijn dit jaar

geïnterviewd en met de delegatie besproken. Hier zal het komende jaar een vervolg aan worden gegeven.

Met betrekking tot de werkdruk en de werk-leven-balans blijft de delegatie oog houden voor vaste contracten voor docenten conform het universitaire docentbeleid, en voor hoogleraren, uhd's, ud's, en obp conform de cao Nederlandse Universiteiten. Naar aanleiding van de rapportage 'vast/tijdelijk' constateerde de delegatie een daling van het aantal tijdelijke dienstverbanden, voor het hele wp en voor docenten. De universiteit voldeed daarmee al in 2024 aan de afspraak ten aanzien van het percentage 'tijdelijk' in de preambule van de cao Nederlandse Universiteiten 2024-2025.

Conform Reorganisatiecode (en de cao Nederlandse Universiteiten) is de delegatie betrokken bij de reorganisatie die in 2024 heeft plaatsgevonden bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Met de delegatie is ook van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen binnen de universiteit naar aanleiding van de kabinetsplannen, meer concreet het hoofdlijnenakkoord en de Wet Internationalisering in Balans (WIB).

Binnen het bredere kader van Erkennen & Waarderen is met de delegatie een nieuwe systematiek ontwikkeld van continue dialoog en gesprekken over resultaten, ontwikkeling en welzijn, het GROW-gesprek. Daarbij is ook regelmatig van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen ten aanzien van (persoonlijk) leiderschap. Het uitgangspunt van terughoudendheid ten aanzien van doorwerken na AOW en medewerkers bewust(er) maken van de noodzaak tijdig het goede gesprek te voeren voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd is eveneens onderwerp van gesprek geweest.

Eveneens vanuit de filosofie van Erkennen & Waarderen en met aandacht voor duurzaamheid is in 2024 nieuw mobiliteitsbeleid tot stand gebracht. De delegatie heeft de afgelopen jaren steeds het belang van een verbeterde reiskostenvergoeding voor het woon-werkverkeer onder de aandacht van het College van Bestuur gebracht. Het afgelopen jaar is met de delegatie op een open en constructieve wijze gekomen tot een vernieuwd, duurzaam mobiliteitsbeleid en bijbehorende vergoedingen. De gemoderniseerde reiskostenvergoeding wordt gefaciliteerd door een gebruiksvriendelijke app. Met deze app voldoet de universiteit tevens aan de nieuwe CO₂-wetgeving, door het daadwerkelijke woon-werkverkeer en de binnenlandse dienstreizen te registreren.

Verder zijn de jaarlijks terugkerende onderwerpen aan bod gekomen. Zo is met de delegatie niet alleen uitge-

breid gesproken over 'Personeel in cijfers', maar zijn ook het jaarverslag van de vertrouwenspersonen voor personeel en het jaarbeeld van VGM geagendeerd.

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 Examens (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 student of de derde het niet eens is met deze beslissing kan hij of zij in beroep gaan bij de bestuursrechter en daarna nog bij de Afdeling bestuursrechtspraak van 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 toenemen. Van 65 bezwaren in 2022, en 85 bezwaren in 2023, is het aantal bezwaren in het verslag jaar 2024 gestegen naar 137. Het betreft voornamelijk bezwaarschriften van studenten die betrekking hebben op uitschrijving, collegegeld, plaatsing/selectie en toelating. Daarnaast gaat het om bezwaarschriften tegen besluiten die het College van Bestuur heeft genomen op verzoeken op grond van de Wet open overheid (Woo).

Ook het aantal beroepen bij het CBE blijft onverminderd hoog. In 2024 ontving het CBE 706 beroepen. In 2023 waren dat er 713, in 2022: 620, in 2021: 600, en in 2020: 542. Dit grote aantal beroepen heeft meerdere oorzaken: het toenemend aantal buitenlandse studenten dat toegelaten wil worden tot een masteropleiding aan de universiteit, de beperking van het aantal hertentamens en de strengere controle op fraude gepleegd door studenten. Daarnaast hebben beroepen betrekking op

inschrijvingen voor tentamens en bindende (negatieve) studieadviezen.

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

Geschillencommissie Medewerkers

Door de wijziging van de rechtspositie van medewerkers op grond van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) kunnen medewerkers met ingang van 1 januari 2020 geen bezwaar meer instellen tegen een besluit dat hen rechtstreeks raakt en dat is gericht op rechtsgevolgen. Op grond van de cao Nederlandse Universiteiten geldt voor bepaalde arbeidsgerelateerde beslissingen van een leidinggevende en/of de universiteit echter dat deze kunnen worden voorgelegd aan de Geschillencommissie Medewerkers van de Universiteit Leiden. Deze geschillencommissie brengt een advies uit aan de werkgever. In het verslagjaar 2024 zijn door de Geschillencommissie Medewerkers drie meldingen ontvangen. In 2023 waren dat er twee, in 2022 één, in 2021 vijf en in 2020 vier.

Klachtencommissie ongewenst gedrag

De Klachtencommissie ongewenst gedrag neemt kennis van klachten betreffende (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. Iedereen die werkzaam is bij of studeert aan de Universiteit Leiden, en die in verband met de werk- of studiesituatie aan de universiteit ongewenst gedrag ondervindt, kan zich wenden tot de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag dan wel een klacht indienen bij deze klachtencommissie. Een dergelijke klacht dient dan wel betrekking te hebben op het gedrag van een persoon die werkzaam is bij dan wel studeert aan de universiteit, en de gedragingen moeten zich in de werk- of studiesituatie hebben voorgedaan.

Het aantal klachtzaken laat al enige jaren een stijgende lijn zien. In 2024 ontving de Klachtencommissie ongewenst gedrag 40 klachten. In 2023 waren dat er 26, in 2022: 17, in 2021: 10, en in 2020: 3. Het lijkt erop dat klagers de weg naar de klachtencommissie steeds beter weten te vinden. Bij het stijgende aantal klachtzaken past wel de opmerking dat het merendeel van de ontvangen klachten uiteindelijk niet tot een inhoudelijke behandeling door de Klachtencommissie leidt. Daarvoor bestaan verschillende redenen. Zo komt het geregeld voor dat na het indienen van een klacht alsnog langs andere weg een oplossing wordt gevonden voor de situatie waarop de klacht betrekking heeft, waardoor een behandeling door de Klachtencommissie niet meer noodzakelijk blijkt. Ook worden met enige regelmaat klachten ingediend die geen betrekking hebben op het werkterrein van de Klachtencommissie, waardoor deze

niet in behandeling kunnen worden genomen. Klagers worden in die gevallen gewezen op alternatieve (klacht) mogelijkheden. En soms zijn klachten eenvoudigweg niet-ontvankelijk, bijvoorbeeld omdat de klager niet als werknemer of student is verbonden aan de universiteit.

Commissie Misstanden

De Universiteit Leiden 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 2024 vier meldingen, in 2023 drie meldingen, in 2022 één melding en in 2021 geen meldingen.

Per 1 januari 2025 is de Sectorale Regeling melden vermoeden misstand Nederlandse Universiteiten (Klokkenluidersregeling NU 2025) in werking getreden. Deze regeling maakt deel uit van de cao Nederlandse Universiteiten, zoals vastgelegd in artikel 1.6, en heeft per genoemde datum de Regeling misstanden Universiteit Leiden 2024 vervangen. Daarmee is ook de Commissie Misstanden van de Leidse universiteit opgehouden te bestaan. De Nederlandse universiteiten hebben besloten tot de instelling van een landelijke commissie misstanden die de meldingen zullen gaan behandelen. De leden daarvan worden door Universiteiten van Nederland (UNL) voorgedragen.

Woo-verzoeken

De Wet open overheid (Woo) regelt het recht van burgers op informatie die berust bij de overheid. De Woo is per 1 mei 2022 in de plaats getreden van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Op grond van de Woo kan iedereen een verzoek om publieke informatie richten tot een bestuursorgaan of een andere onder verantwoordelijkheid van een bestuursorgaan werkzame instelling, dienst of bedrijf. De Universiteit Leiden valt onder de reikwijdte van deze definitie.

Het aantal Woo-verzoeken (voorheen: Wob-verzoeken) dat bij de universiteit wordt ingediend, neemt al enige jaren toe. In het verslagjaar 2024 ontving de universiteit 30 verzoeken. In 2023 waren dat er 17, in 2022: 6, en in 2021: 12. Daarnaast kan worden geconstateerd dat ook het soortelijk gewicht van de ontvangen Woo-verzoeken toeneemt. Het gaat dan zowel om de omvang en complexiteit, als om de bewerkelijkheid daarvan. De afwikkeling van deze Woo-verzoeken doet een steeds groter beroep op de (bij het onderwerp van de betreffende Woo-verzoeken betrokken) medewerkers

van de universiteit, en het is regelmatig noodzakelijk om hiervoor externe bijstand in te schakelen. Ook de met deze externe bijstand gemoeide kosten laten logischerwijs een stijgende lijn zien.

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 ontplooien. Sinds 2014 heeft de universiteit een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Tussen 2014 en 2024 was de diversity officer verantwoordelijk voor het stimuleren van het D&I-beleid bij de universiteit. In 2024 is een senior beleidsadviseur D&I gestart om het D&I-beleid te verankeren binnen de organisatie en om samen met directies en faculteiten de uitvoering op koers te houden.

In 2020 stelde het College van Bestuur een universitair werkplan D&I vast, met korte- en langetermijndoelstellingen voor vijf jaar. Jaarlijks worden stappen gezet om, voortbouwend op eerdere activiteiten, naar het realiseren van 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 moeten 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 sociale media 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.

In 2024 nam de universiteit deel aan de tweede Leiden Canal Pride. De nieuwe onderwijsgids voor inclusief onderwijs ondersteunt docenten bij het ontwikkelen en geven van inclusief onderwijs. Daarmee draagt de gids eraan bij dat alle studenten, wat hun achtergrond ook is, zich in het universitaire onderwijs volledig kunnen ontplooien.

Het jaarlijkse D&I-symposium werd in samenwerking met de Faculteit Archeologie georganiseerd. Er waren lezingen en interactieve workshops over de representatie in narratieven van verleden, heden en de toekomst. Ook werd aandacht besteed aan het tienjarig bestaan van het universitaire D&I-beleid. Historici startten het vooronderzoek naar de rol van de Universiteit Leiden in het koloniale en slavernijverleden. In juni 2024 werd op de binnenplaats van het Academiegebouw een expositie geopend met elf indringende portretten van studenten en medewerkers, en hun antwoord op de vraag: welke betekenis heeft het slavernijverleden voor onze huidige samenleving?

Diversiteit in instroom en doorstroom van medewerkers en studenten

In 2024 was het percentage (bezoldigde) vrouwelijke hoogleraren in fte bij de Universiteit Leiden (exclusief Geneeskunde/LUMC) 34,2 procent, waarvan 23,3 procent met een buitenlandse nationaliteit; inclusief het LUMC was het percentage vrouwelijke hoogleraren 33,8 procent. Het percentage vrouwen onder al het wetenschappelijk personeel is gegroeid van 44,6 procent in 2019 naar 47,0 procent in 2024. In professionele functies was 60,6 procent van de medewerkers in 2024 vrouw. In schaal 13 of hoger was dit 49,1 procent en in schaal 15 en hoger was dat 49,5 procent; hiermee is het streefcijfer van 35 procent vrouwelijke medewerkers in topfuncties ruimschoots behaald. Bij het totaal aantal ingeschreven studenten is dit jaar 59,9 procent vrouw, waar dit vorig jaar 60,1 procent was. Bij de bachelorinstroom is 58,6 procent vrouw.

D&I-netwerken

D&I-netwerken leveren een belangrijke bijdrage aan de universitaire gemeenschap. Ze organiseren activiteiten en evenementen gericht op specifieke D&I-thema's en vormen een aanspreekpunt voor studenten en medewerkers met diverse achtergronden. Verschillende medewerkersnetwerken, met name het LGBTQ+ Network, het Platform Neurodiversiteit en Queer Leiden Universiteit hebben verschillende activiteiten georganiseerd.

Daarnaast hebben zij het expertisebureau D&I over specifieke aandachtspunten geadviseerd.

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

Het Leiden Digital Competence Centre (LDCC) is de samenwerking binnen de universiteit waar de stakeholders bij elkaar komen die een rol hebben in de ondersteuning van onderzoekers met hun onderzoeksgegevens. De inzet van data-stewards bij faculteiten en centrale eenheden is in 2024 gecontinueerd en verder uitgebreid dankzij NWO-subsidies (Open Science NL (OSNL)) en universitaire middelen. De structurele financiering voor deze posities blijft aandacht vragen, evenals de (door)ontwikkeling van beleid voor datamanagement bij de faculteiten. Hetzelfde geldt voor de implementatie en verbreding van het gebruik van voorzieningen voor veilig en zorgvuldig beheer van onderzoeksgegevens, zodat onderzoekers kunnen voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de FAIR-principes (FAIR: Findable, Accessible, Interoperable and Re-usable). De samenwerking van het LDCC met DCC's van andere instellingen gebeurt voor een belangrijk deel door middel van NWO-gefinancierde projecten.

Tevens is de implementatie begonnen van *tooling* voor het financieel management van extern gefinancierde onderzoeksprojecten (tweede en derde geldstroom). Het universitaire rekencluster ALICE (Academic Leiden Interdisciplinary Computing Environment) wordt nu gebruikt door enkele honderden wetenschappers en studenten van met name de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen en de Faculteit Sociale Wetenschappen. Aan het eind van 2024 zijn stappen gezet om de oudste delen te vervangen zodat ALICE de komende jaren een modern systeem blijft voor rekenintensief onderzoek.

Projecten ICT & Onderwijs

De governance voor digitalisering van het onderwijs is in 2024 verder verbeterd, zoals beschreven wordt in de uitvoeringsagenda digitaliseringsstrategie Blended University. Hiermee wordt de digitaliseringsstrategie niet alleen binnen de universiteit toegankelijker gemaakt, maar sluit deze ook beter aan bij externe ontwikkelingen zoals LDE, LLO, SURF, Una Europa en Npuls.

In het projectcluster tentamen- en toetsvoorzieningen werd de implementatie van Ans gecontinueerd en werden er business cases gemaakt voor nieuwe projecten. Binnen het cluster onderwijslogistiek werd het studentenportaal verder ontwikkeld. Ook werd een voorziening geïmplementeerd voor geharmoniseerde onderwijsvoorbereiding (voorheen Ascme, overgenomen door TEC). Door een aanbestedingstraject zijn twee voorzieningen voor video-conferencing vervangen door één. Hiermee is een aanzienlijke bezuiniging gerealiseerd. Het platform voor de ondersteuning introductieweken werd in 2024 opgeleverd en het project wordt op korte termijn afgesloten.

Projecten ICT & bedrijfsvoering

In de digitale bedrijfsvoering kregen deze drie projecten in 2024 prioriteit:

- SAP, het systeem waarmee de universitaire bedrijfsprocessen worden uitgevoerd, is toe aan vervanging. In 2024 is de aanbesteding daarvan voorbereid en afgerond. Per januari 2026 is een contract gesloten met AFAS voor een geharmoniseerde en op industrie-standaarden gebaseerde dienst. Met het afronden van de aanbestedingsfase is de realisatiefase van het programma BAS (bouwen aan samenwerking) gestart, waarbij in vier sporen wordt gewerkt aan een succesvolle migratie van de administratieve systemen voor HR, financiën en inkoop.
- Er is een digitaal platform gerealiseerd voor Erkennen & Waarderen (Academia in Motion). Parallel hieraan is ook het gebruik van GROW, de nieuwe methodiek voor Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn, gedigitaliseerd.
- Er is gewerkt aan het verhogen van de technische weerbaarheid, de veerkracht en het volwassenheidsniveau op het gebied van informatiebeveiliging (zie ook hierna: 'Privacy en security').

ICT-basisinfrastructuur

In 2024 werd het universitaire datacenter, waar sinds 2020 aan is gewerkt, opgeleverd en in gebruik genomen. Oudere voorzieningen kunnen nu worden uitgefaseerd en/of in het nieuwe datacenter worden ondergebracht. De migratie naar Windows 11 is goed op streek en wordt in 2025 afgerond.

Privacy en security

Om de privacy van studenten en medewerkers te kunnen garanderen en ervoor te zorgen dat universitaire digitale systemen veilig blijven, zijn een helder beleid en een strakke regie op de projectmatige en organisatorische ontwikkelingen op dit gebied essentieel. Voor de verantwoording met betrekking tot compliance op het gebied

van privacy is gestart met het Werkplan Privacy (zie verder bij paragraaf 6.2).

Het universitaire cybersecurity-programma is opgezet om te werken aan de digitale weerbaarheid en veiligheid. Vanuit de invalshoeken ‘technische weerbaarheid’, ‘SURF-toetsingskader’ en ‘Awareness’ is gewerkt aan het op orde brengen van de (technische) basis en de algehele volwassenheid en professionaliteit van de informatiebeveiliging. De jaarlijkse externe audit toont resultaten op het vlak van het netwerk, het risicomanagement en de organisatorische en procesmatige kaders. De universiteit heeft een belangrijke stap gezet in de richting van het in sectorverband afgesproken volwassenheidsniveau. Het opzetten van het cybersecurityprogramma is eind 2024 afgerond. De werkzaamheden op het gebied van cybersecurity zullen verder worden uitgevoerd door de daarvoor verantwoordelijke medewerkers. Zij werken aan het realiseren van de ambities en volgen de aanbevelingen op uit de jaarlijkse audit. Om het cybersecurityprogramma goed uit te voeren zijn de capaciteit en de operationele efficiëntie van het Security Operations Center (SOC) bij het ISSC uitgebreid.

Om de bewustwording ten aanzien van digitale veiligheid onder studenten en medewerkers te verbeteren is in 2024 een universiteitsbrede awareness-campagne gevoerd. Er is een nulmeting gehouden (Check it: hoe veilig werk jij?), waarbij gemiddeld een 6.9 (op een schaal van 10) is gescoord. Ook is er een *tool picker* geïntroduceerd: een programma waarmee studenten en medewerkers makkelijk kunnen checken of de webtool of applicatie die ze willen gebruiken voldoet aan de standaarden voor wat betreft internetveiligheid en gegevensbescherming. Daarnaast zijn zowel algemene als rol-specifieke bewustwordingstrainingen ontwikkeld om dit niveau verder te verhogen.

In 2024 is een nieuw beleid vastgesteld voor het risicomanagement van informatiebeveiliging. Hierin zijn de verantwoordelijkheden en de methodiek voor structurele risicobehandeling uitgewerkt om onze weerbaarheid te blijven verbeteren. Het Security Office heeft verscheidene beveiligingsstandaarden opgesteld met beveiligingsmaatregelen en er is begeleiding geboden bij classificaties, projecten en het definiëren van uitzonderingen om de informatiebeveiliging te borgen.

Bij de ontwikkeling van het Privacy Office sluit de universiteit aan bij het ‘Three lines’-risicomanagement-model, dat ook in het security domein wordt gebruikt. De aanstelling van een functionaris gegevensbescherming in een toezichthoudende rol was hierbij een eerste stap. In 2024 is gewerkt aan het invullen van de tweede-lijns-

verantwoordelijkheden. Er is een governance opgezet voor DPIA-cameratoezicht (DPIA: DPIA Data Protection Impact Assessment) en voor het ontwikkelen van processen, procedures en protocollen. Ook is een project gestart om het verwerkingsregister te actualiseren. Het bijhouden van zo’n register is verplicht voor alle organisaties die persoonsgegevens verwerken.

Bij deze activiteiten is helder geworden waar de governance op het terrein van privacy en security nog onvoldoende aansluit op de verwachtingen en de beschikbare formatie. In 2025 zullen voorstellen gedaan worden om deze beter af te stemmen op de behoeften. Veruit de meeste aandacht ging in 2024 uit naar het organiseren en verwerven van voldoende capaciteit en expertise. Aanvankelijk is dit gerealiseerd door extern professionals in te huren, en in tweede instantie zijn wervingsprocedures gestart voor medewerkers in vaste dienst. Dit proces loopt door in 2025.

6.7 Huisvesting

Ontwikkeling campussen

Campus 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, nadat de renovatie van het P.J. Veth-gebouw in 2017 was afgerond. In 2024 is het Herta Mohr-gebouw in gebruik genomen door de Faculteit Geesteswetenschappen samen met de Universitaire Bibliotheek en drie kennispartners. Begin 2025 is de ontwerpfase van het Aleida Nijland-gebouw gestart, dat gerealiseerd gaat worden op de plek van de huidige panden aan de Matthias de Vrieshof. Het wordt een cascorenovatie, waarmee het optimum wordt gezocht tussen een hoge duurzaamheidsambitie en de beschikbare financiële middelen. In de toekomst staat de bouw van het Reuvens-gebouw gepland, een onderwijsgebouw voor gebruikers in de hele binnenstad. Daarna zal het Lipsius-gebouw gesloopt worden. Op de plaats van het Lipsius komt deels een park en deels blijft de ruimte beschikbaar als ontwikkelruimte voor de toekomst. Het oorspronkelijk geplande Lipsius-Zuid wordt niet gerealiseerd, wat een forse kostenbesparing oplevert. De voorzieningen die in dit gebouw gepland waren, zullen in de omliggende gebouwen worden opgenomen. De verwachte ontwikkelingen in studenten-aantallen wijzen erop dat de beschikbare ruimte voor de toekomst passend zal zijn.

Science Campus

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

Ook de bouw van de tweede fase van het nieuwe datacenter is afgerond, evenals de renovatie van het Collegezalen-gebouw; het nieuwe restaurant is in 2024 in gebruik genomen. In dat jaar werden ook het Rosalind Franklinplein (Campusplein) en de Gorlaeus-fietsenstalling in gebruik genomen. In 2025 worden de hoven aan de oostzijde van de tweede fase van het Gorlaeus ingericht.

De onderwijszalen in het souterrain van het Pieter de la Court-gebouw zijn verbouwd. In 2025 worden de nieuwe labruimten aan de andere zijde van het souterrain afgerond.

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 is in 2024 gestart en zal eind 2025 gereed komen. Vervolgens wordt het sportpark in 2025 en 2026 opnieuw aangelegd; er komen voetbal-, rugby- en beachvolleybalvelden, evenals tennis- en padelbanen.

Gebiedsontwikkeling Science Campus

In het LBSP geeft de universiteit veel grond uit aan nieuwe bedrijven en er worden nieuwe wegen en parkeervoorzieningen gerealiseerd. In 2022 werd de Ehrenfest-garage geopend en in 2023 volgde een tweede parkeergarage: de Westerdijk-garage in Oegstgeest. Deze garage wordt gebruikt zowel door de medewerkers van de omliggende bedrijven (BMS, Galapagos, Eurofins) als door de (toekomstige) bewoners en bezoekers 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 2024 afgerond. De bouw van de eerste studentenwoningen van DUWO start in 2025. In de opvolgende jaren worden door Dura Vermeer 125 sociale en 225 middeldure huurwoningen gebouwd, evenals 150 vrijesectorwoningen. Rond de haven komen retail- en recreatievoorzieningen.

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 gereedgekomen en door studenten in gebruik genomen. In het Schilperoortpark is een toren met 294 studentenwoningen (DUWO) opgeleverd. Gebouw 5, waar 150 appartementen in komen voor gasten van de Universiteit Leiden wordt na de zomer van 2025 afgerond; 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) is afgerond en ook Batavia heeft zijn nieuwe productiefaciliteit in gebruik genomen. In 2024 is in het Oegstgeester deel gestart met de bouw van twee laboratorium-/kantoor-gebouwen. Eurofins zal vanuit het oude deel in het LBSP naar de nieuwbouw verhuizen en Dura Vermeer ontwikkelt een multi-tenant gebouw voor meerdere partijen die willen huren in het LBSP. In het Leidse deel zal eind dit jaar Johnson & Johnson starten met de uitbreiding van hun vriezerpark, laboratoria en kantoren.

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. De hoofdentree komt aan het Spui. In het gebouw zullen nieuwe collegezalen, studie- en sportfaciliteiten, kantoren en een bibliotheek worden gerealiseerd. De planning is om het gebouw in 2026 in gebruik te nemen.

De huur van Stichthage (onderwijszalen) en Orion (studentenvoorzieningen) wordt opgezegd. De activiteiten die in deze gebouwen worden verricht zullen in de toekomst een plek krijgen in het Spuigebouw.

In het Spuigebouw zullen ook de TU Delft, de Open Universiteit, LUMC en Universiteiten van Nederland (UNL) ruimte huren; voor deze samenwerkingspartners is circa een derde deel van het verhuurbaar vloeroppervlak beschikbaar. De openbare functionaliteiten zoals het restaurant en de studieplekken worden gezamenlijk gebruikt.

Bezuinigingsopgave

Ook expertisecentrum Vastgoed zal de komende jaren moeten bezuinigen vanwege de nieuwe overheidsplannen. Als er minder ruimte wordt gebruikt en minder gebouwen hoeven te worden aangehouden, worden kosten bespaard op onderhoud, energie, heffingen,

verzekeringen, huur, schoonmaak en receptie. Vastgoed onderzoekt welke mogelijkheden er zijn om te bezuinigen, terwijl een goede huisvesting voor studenten en medewerkers gewaarborgd blijft. In de binnenstad is al een start gemaakt met het verminderen van het gebruikte oppervlak. Het Gravensteen is uit gebruik genomen en is nu weer in handen van de gemeente Leiden. De huur van Rapenburg 61 is opgezegd, en Rapenburg 59 staat te koop.

Duurzaamheid

Het verder verduurzamen van de universitaire gebouwen voorraad zal de komende jaren nodig blijven, zowel door Europese en nationale wetgeving, maar zeker ook door de ambities van de universiteit zelf. Energiereductie is een belangrijk onderdeel van de verduurzaming; de universiteit werkt eraan zoveel mogelijk gebouwen gasloos te maken. Wanneer er ingrijpende renovaties plaatsvinden, worden de gebouwen zo gerenoveerd dat ze voldoen aan de uiteindelijke standaard. Daarnaast is er aandacht voor biodiversiteit, klimaatadaptatie, circulariteit, waterretentie, mobiliteit en gezondheid (zie verder paragraaf 5.3 en 5.4).

6.8 Financiën

Financieel resultaat 2024

Op hoofdlijnen kan het boekjaar 2024 (geconsolideerd) als volgt worden weergegeven:

- De baten stegen met 79,4 miljoen euro naar 973,7 miljoen (2023: 894,3 miljoen). De rijksbijdragen namen toe met 28,6 miljoen. De collegegelden namen toe met 10,5 miljoen. De opbrengsten uit werken voor derden (tweede- en derdegeldstroomonderzoek en contractonderwijs) namen met 27,2 miljoen euro toe naar 271,6 miljoen, met name als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten bij de faculteiten Sociale Wetenschappen en Wiskunde en Natuurwetenschappen. De overige baten namen met 13,1 miljoen toe naar 52,1 miljoen, met name als gevolg

van hogere bestedingen bij de Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie (NOVA).

- De lasten stegen met 98,0 miljoen naar 990,7 miljoen (2023: 892,7 miljoen). De personeelslasten namen toe met 61,9 miljoen, als gevolg van cao-stijgingen gedurende 2023 en 2024 en een stijging in de bezetting. De afschrijvingslasten namen toe met 11,7 miljoen als gevolg van de ingebruikname van het Gorlaeus Building Fase 2 en het Herta Mohr-gebouw. De huisvestingslasten namen toe met 6,9 miljoen. De overige lasten namen toe met 17,5 miljoen.
- De financiële baten en lasten stegen met 1,2 miljoen.
- Het resultaat 2024 kwam, inclusief het saldo van de financiële baten en lasten, en na de verwerking van het aandeel derden (LUMC), uit op 1,7 miljoen euro negatief.
- Het totaal aan activa daalde met 1,4 miljoen naar een omvang van 938,9 miljoen (2023: 940,3 miljoen).
- Het resultaat wordt in mindering gebracht op het eigen vermogen, dat daalt naar 263,3 miljoen (2023: 265,0 miljoen). De geconsolideerde solvabiliteit (aandeel eigen vermogen in totaal vermogen) daalt naar 28,0 procent (2023: 28,2 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 2024

Het geconsolideerde eigen vermogen komt ultimo 2024 uit op 263,3 miljoen (2023: 265,0 miljoen). Het eigen vermogen op basis van de enkelvoudige jaarrekening

Baten

(bedragen in M€)	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdrage	405,5	457,9	498,7	519,9	548,5
Collegegelden	76,0	70,4	66,0	91,0	101,5
NWO (incl. ZonMW) en KNAW	51,9	56,4	52,4	55,5	73,6
EU (incl. ERC)	48,7	38,7	37,5	55,7	50,1
Andere derden (incl. contractonderwijs)	90,4	103,3	122,2	133,2	147,9
Overige baten	35,4	50,6	35,7	39,0	52,1
Totaal baten	707,3	777,3	812,6	894,3	973,7
Aandeel werk voor derden in totaal baten	27%	26%	26%	27%	28%

bedraagt ultimo 2024 264,6 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 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€)	2024	2023
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	536,9	499,6
Boekwaarde overige materiële vaste activa	97,4	124,9
0,05 x totaal baten	48,7	44,7
Normatief publiek groepsvermogen	683,0	669,2
Groepsvermogen	263,3	265,0

Berekening signaalwaarde enkelvoudige jaarrekening (in M€)	2024	2023
0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27	535,8	498,6
Boekwaarde overige materiële vaste activa	86,8	124,6
0,05 x totaal baten	42,1	38,6
Normatief publiek groepsvermogen	664,7	661,8
Groepsvermogen	264,6	265,7

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.

Begroting 2024 en realisatie 2024 en 2023 (enkelvoudig)

In de volgende tabel wordt het enkelvoudig resultaat over 2024 vergeleken met de begroting voor 2024 en

de realisatie over 2023. De begroting voor 2024 is eind 2023 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 1,1 miljoen euro negatief, dat is 20,5 miljoen hoger dan het begrote resultaat van 21,6 miljoen negatief. Aan dit verschil liggen reguliere en incidentele effecten ten grondslag. Het verloop van begroting naar genormaliseerd resultaat naar gerealiseerd resultaat (enkelvoudig) wordt op hoofdlijnen verklaard door de cijfers in de tabel op de volgende pagina.

Baten

- **Rijksbijdrage:** deze post komt 4,0 miljoen lager uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de loon- en prijsbijstelling, welke lager uitviel dan begroot. De besteding van de niet-normatieve rijksbijdragen was 2,5 miljoen hoger dan begroot.
- **Collegegelden:** de collegegelden komen 3,3 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging in de studentaantallen ten opzichte van begroting.
- **Baten werk in opdracht van derden:** deze post komt 20,1 miljoen hoger uit dan begroot. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door diverse succesvol ingediende tweedegeldstroomprojecten bij de Faculteit Sociale Wetenschappen en een stijging in de ontvangen onderzoeksgelden derden (o.a. Nationaal Groeifonds) bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen.
- **Overige baten:** deze baten komen 9,7 miljoen euro hoger uit dan begroot. Deze stijging wordt veroorzaakt door hogere bestedingen bij de Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie (NOVA).

Lasten

- **Personeelslasten:** de personele lasten komen 1,9 miljoen lager uit dan begroot. De lasten eigen personeel komen 28,9 miljoen lager uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een kleinere bezetting van gemiddeld 131 fte minder dan begroot. Voor de begroting 2024 is daarnaast uitgegaan van een fictieve stijging van cao-lonen en prijzen. De werkelijke stijging in 2024 is lager omdat de cao-verhoging pas in september is ingegaan. Daartegenover staan een stijging van de kosten voor ingehuurd personeel van

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2024	Begroting 2024	2023
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	550,6	554,6	523,8
3.2	Collegegelden	101,6	98,3	91,0
3.3	Baten werk in opdracht van derden	137,4	117,3	117,8
3.4	Overige baten	52,8	43,1	39,8
	Totaal baten	842,4	813,3	772,4
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	551,9	553,8	502,6
4.2	Afschrijvingen	44,6	38,8	32,9
4.3	Huisvestingslasten	54,0	52,6	47,9
4.4	Overige lasten	203,3	199,0	192,5
	Totaal lasten	853,8	844,3	775,9
	Saldo baten en lasten	-11,4	-31,0	-3,5
5.1	Financiële baten en lasten	11,8	8,4	9,1
	<i>Gerealiseerde herwaardering</i>			
	Resultaat voor belasting	0,4	-22,6	5,6
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	-1,5	1,0	3,2
	Nettoresultaat	-1,1	-21,6	8,8

23,2 miljoen en hogere dotaties in de personele voorzieningen van 3,8 miljoen.

- Afschrijvingen: de afschrijvingslasten komen 5,8 miljoen hoger uit dan begroot als gevolg van de eerdere oplevering van het Gorlaeus Building Fase 2 en het Herta Mohr-gebouw.
- Huisvestingslasten: deze lasten komen 1,4 miljoen hoger uit dan begroot, met name veroorzaakt door hogere onderhoudslasten.
- Overige lasten: deze lasten komen 4,3 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door gestegen reis- en verblijfskosten. Deze zijn 4,1 miljoen hoger dan begroot, deze stijging is vooral het gevolg van toegenomen onderzoeksactiviteiten.

Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten komt 3,4 miljoen hoger uit dan begroot. Deze stijging is het gevolg van een stijging in de rentebaten. Zowel het rentepercentage als het saldo van de bij het ministerie van Financiën aangehouden liquide middelen is gedurende 2024 hoger uitgekomen dan begroot.

Deelnemingen

Onder deze post wordt de verandering van de waarde van Libertatis Ergo Holding BV (LEH BV) verantwoord. Er is een negatief resultaat van 1,5 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 2024, 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

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

(bedragen in M€)	
Begroot resultaat	-21,6
<i>Effecten uit reguliere bedrijfsvoering</i>	
Daling rijksbijdragen	-6,5
Besteding niet-normatieve rijksbijdrage/subsidies OCW	2,5
Extra collegegelden	3,3
Hogere baten projecten	20,1
Overige baten	9,8
Achterblijvende kosten eigen personeel	28,9
Extra ingehuurd personeel	-23,2
Stijging reis- en verblijfskosten	-4,1
Stijging afschrijvingslasten	-5,8
Stijging overige huisvestingskosten	-4,8
Hogere overige materiële lasten	-0,1
Genormaliseerd resultaat	-1,5
<i>Incidentele resultaatseffecten</i>	
Btw pro-rata	1,0
Verkopen gebiedsontwikkeling	-1,1
Stijging personele voorzieningen	-3,8
Daling energielasten	3,4
Financiële baten en lasten (stijging rentebaten)	3,4
Resultaat deelnemingen	-2,5
Gerealiseerd resultaat	-1,1

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. De doelstelling is dat het allocatieresultaat sluitend is voor de gehele begrotingsperiode. Met een cumulatief saldo van circa 3 miljoen euro negatief voldoet het allocatieresultaat hier nagenoeg aan voor de begrotingsperiode 2025-2029.

Als de inkomsten uit rijksbijdrage en collegegelden als gevolg van het aantal studenten toenemen, 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 2025-2029 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 25,9 procent van de beschikbare universitaire bijdrage voor Bestuursbureau, expertisecentra, faculteiten en instituten. In 2025 komt dit percentage uit op 26,1 procent (inclusief niet-normatieve bijdragen van het ministerie van OCW). Dit is 0,2 procent boven de norm. Deze overschrijding wordt veroorzaakt doordat er geen nieuwe toekenningen starters- en stimuleringsbeurzen meer bijkomen. Na 2025 daalt het percentage tot onder de norm. Exclusief de niet-normatieve bijdragen voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplannen komt dit percentage uit op 27,8 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 2024 bedroeg dit percentage circa 9,7 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 getemporeerd.

Begroting 2025-2029

De (enkelvoudige) begroting van de universiteit, zoals opgenomen in de Meerjarenbegroting 2025-2029, 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 16 december 2024. 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 2024 ingestemd met de hoofdlijnen in de Kadernota 2025, en in december 2024 met de wijzigingen op de hoofdlijnen van de begroting. Verder heeft de Universiteitsraad ingestemd met de beoogde inzet van de kwaliteitsmiddelen in 2025.

Op 25 juni 2024 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel over het schrappen van de grondslag voor kwaliteitsbekostiging besproken en is het 'zonder beraadslaging en zonder stemming aanvaard'. Dit betekent dat de kwaliteitsmiddelen vanaf 2025 worden toegevoegd aan de lumpsum-bekostiging van de instellingen. Hiermee is er geen aparte (externe) verantwoording meer nodig en is er geen verplichting om de medezeggenschap om instemming te vragen. Het ministerie van OCW gaat wel aangeven welk deel van de lumpsum bestaat uit kwaliteitsmiddelen. Dit geeft de medezeggenschap wel de mogelijkheid vragen te stellen over de besteding van die middelen.

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. Ook worden de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde (LUMC) en de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden niet meegenomen in de begroting. De begroting die in deze continuïteitsparagraaf wordt gepresenteerd, wordt dan ook alleen vergeleken met de realisatie op grond van de enkelvoudige jaarrekening 2024.

Kernpunten uit de begroting 2025 zijn:

- Het kabinet-Schoof snijdt fors in de middelen die in het *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap* beschikbaar zijn gesteld. De startersbeurzen

vervallen met ingang van 2025. Voor de Universiteit Leiden betekent dit een financieel gat van 16 miljoen euro per jaar. Daarnaast wordt er gesneden in het Fonds voor onderzoek en wetenschap. Hierin was een bedrag voor stimuleringsbeurzen opgenomen. Deze vervallen met ingang van 2025. Voor de Universiteit Leiden betekent dit eveneens een financieel gat van 16 miljoen euro per jaar. Ter compensatie wordt er een budget vrijgemaakt voor werkdruk- en talentbeleid. Dit budget bedraagt 7,6 miljoen euro per jaar.

- Naast de voornoemde maatregelen, die per 2025 ingaan, wil het nieuwe kabinet ook de internationalisering in het onderwijs beperken. Het vorig kabinet had al plannen en een wet (de Wet Internationalisering in Balans, kortweg WIB) klaar liggen om maatregelen te treffen. Het nieuwe kabinet doet daar nog een schepje bovenop. De uitwerkingen per instelling zijn nog tamelijk ongewis, maar er is een oplopende taakstelling aan gekoppeld, die in 2029 zal zijn opgelopen tot circa 180 miljoen euro voor de universiteiten en 110 miljoen euro voor hbo-instellingen.
- Het budget voor werkdruk- en talentbeleid is bedoeld om de werkdruk te verlagen. De universiteit kiest ervoor om 3,3 miljoen euro hiervan te gebruiken om het wegvallen van de compensatie-Van Rijn op te vangen. Deze compensatie was onderdeel van de startersbeurzen en is met het vervallen van deze beurzen dan ook verdwenen. Hierdoor hoeven geen kortingen op de allocaties aan de eenheden te worden doorgevoerd. Het restant aan middelen wordt in de jaren 2025-2027 gereserveerd voor transitiekosten die zullen ontstaan als gevolg van de WIB. Deze middelen worden ingezet in 2028 en 2029 om de reductie in rijksbijdrage als gevolg van de WIB deels te kunnen opvangen.
- Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs zijn in het kader van de voorbereiding van deze begroting (voordat het instemmingsrecht hierop is vervallen) met de faculteitsraden en de Universiteitsraad afspraken gemaakt over de inzet van de kwaliteitsmiddelen van 23,3 miljoen euro in 2025.
- De vervanging van het ERP-systeem SAP door AFAS leidt in 2025 tot 10,4 miljoen euro aan additionele lasten. In 2026 zal hiermee circa 2 miljoen euro gemoeid zijn. Omdat AFAS een SAAS-oplossing is (SAAS: Software As A Service) heeft de Universiteit Leiden niet de beschikkingsmacht over de software, verkrijgt zij geen intellectueel eigendom en betaalt zij enkel licentiekosten voor het gebruik van AFAS. In overleg met de externe accountant is daarom besloten om de lasten volledig als kosten te nemen in het jaar dat ze worden gemaakt. Het resultaat wordt hierdoor in die jaren extra gedrukt.

- Als gevolg van onder andere minder behaalde studiepunten en diploma's hebben enkele faculteiten in 2025 minder te besteden dan verwacht bij de begroting 2024. De faculteiten zetten een deel van hun algemene reserves in 2025 in om dit tekort op te vangen. Daarnaast zetten de faculteiten een deel van hun geormerkte reserves in.
- Er wordt de komende jaren extra geïnvesteerd in de duurzaamheid van de gebouwen.
- 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 (2025-2029) het restant ingezet van de in voorgaande jaren niet bestede vernieuwingsmiddelen (circa 17 miljoen euro). Daarnaast is vorig jaar een werkdrukverlichtingsfonds van 2 miljoen euro gevormd waarvan in 2024 circa 800.000 euro is besteed.

De uitwerking van de bovengenoemde kernpunten heeft geleid tot een begroting voor 2025 met een negatief resultaat van 15,2 miljoen euro. Het tekort is het gevolg van de kosten voor de vervanging van het ERP en de inzet van (geormerkte) reserves van faculteiten en vernieuwingsmiddelen. Deze inzet van reserves zorgen ook in 2026 voor een negatief resultaat in de reguliere bedrijfsvoering. De inzet van in eerdere jaren opgebouwde bestemmingsreserves en algemene reserves is een beleidskeuze waarvoor de negatieve resultaten verantwoord worden geacht. De opbrengst uit gebiedsontwikkeling dempt de tekorten in de planperiode met in totaal circa 25 miljoen euro.

Vorig jaar was de universiteit nog van mening dat minder conservatief begroten mogelijk was. Gezien de huidige ontwikkelingen keert de universiteit terug naar een meer behoudende manier van begroten. Er wordt onder meer jaarlijks ruim 7 miljoen gereserveerd voor transitiekosten, werkdruk en onvoorzien. Ook wordt er ingezet op het temporiseren van investeringen in huisvesting. Deze maatregelen bieden voor nu naar alle waarschijnlijkheid voldoende ruimte voor bijsturing als gevolg van de daling in rijksbijdrage en studenten als gevolg van de WIB.

De vastgestelde meerjarenbegroting 2025-2029 wordt gepresenteerd in de onderstaande tabel (met daarin opgenomen de realisatie 2024).

Het grootste deel van de baten betreft rijksbijdragen van OCW. Deze dalen als gevolg van het vervallen van de starters- en stimuleringsbeurzen en de sectorplannen. Verwacht wordt dat het aantal ingeschreven studenten

Staat van baten en lasten (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029
<i>Baten</i>						
Rijksbijdragen OCW	550,6	549,8	550,0	552,5	547,2	545,0
Collegegelden	101,6	115,3	115,2	116,1	117,5	118,3
Baten werk i.o.v. derden	137,4	119,0	123,4	113,7	112,3	112,5
Overige baten	52,8	55,3	55,1	54,5	51,9	45,8
Totaal baten	842,4	839,4	843,6	836,9	828,9	821,6
<i>Lasten</i>						
Personeelslasten	551,9	568,9	552,7	537,7	544,0	541,0
Afschrijvingen	44,6	42,0	50,6	41,6	42,0	42,8
Huisvestingslasten	54,0	56,2	62,5	61,8	60,0	59,3
Overige lasten	203,3	191,7	192,0	188,7	183,1	184,7
Totaal lasten	853,8	858,8	857,7	829,9	829,1	827,8
Financiële baten en lasten	11,8	3,2	1,9	0,5	0,3	0,3
Resultaat deelnemingen	-1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoresultaat	-1,1	-15,2	-11,1	8,5	1,1	-4,9

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). De gevolgen van de WIB zijn hierin nog niet verwerkt, omdat de impact hiervan voor de Universiteit Leiden nog onbekend is.

De baten uit collegegelden stijgen fors in 2025. 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 is vervallen met het afschaffen van de halvering collegegeld. Het aantal ingeschreven studenten is in het studiejaar 2024-2025 wel licht gestegen ten opzichte van voorgaand academisch jaar.

Baten werk in opdracht van derden (NWO, EU en overig) zijn een andere belangrijke batenpost in de begroting. In 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 onderzoeksbaten van NWO, de EU, collectebusfondsen, overheden en internationale organisaties te stimuleren.

De overige baten zijn in de jaren 2025-2028 hoger dan normaal in verband met de verkoop van kavels (baten uit gebiedsontwikkeling).

Het grootste deel van de lasten betreft personeelslasten. In de begroting 2025-2029 zijn de salaris- en sociale lasten op loon- en prijspeil 2024 begroot. De huidige cao loopt in de zomer van 2025 af. De kostenstijging van een nieuwe cao zullen gedekt worden uit de loon- en prijsbijstelling die medio 2025 wordt gegeven door het ministerie van OCW. Het huidige personeels- en loopbaanbeleid heeft ertoe geleid dat een groot deel van de medewerkers op de eerste geldstroom een vaste aanstelling heeft.

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

Ingeschreven studenten

	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29	29/30
<i>Leiden</i>							
Archeologie	613	644	561	548	547	542	540
Geesteswetenschappen	5.431	5.429	5.246	5.288	5.310	5.322	5.319
Rechtsgeleerdheid	5.487	5.616	5.273	5.225	5.181	5.169	5.165
Sociale Wetenschappen	5.175	5.190	5.106	4.943	4.930	4.957	4.965
Wiskunde en Natuurwetenschappen	5.306	5.348	5.271	5.298	5.399	5.437	5.449
Lerarenopleiding ICLON	167	130	160	170	180	190	190
Geneeskunde/LUMC	2.885	2.886	2.966	2.966	2.966	2.966	2.966
Totaal Leiden	25.064	25.243	24.583	24.437	24.512	24.583	24.593
<i>Den Haag</i>							
Archeologie	–	–	–	–	–	–	–
Governance and Global Affairs	3.338	3.500	3.727	3.900	4.094	4.235	4.329
Geesteswetenschappen	1.639	1.448	1.469	1.455	1.454	1.456	1.457
Rechtsgeleerdheid	24	38	187	424	678	846	930
Sociale Wetenschappen	1.169	1.139	1.185	1.154	1.154	1.154	1.154
Wiskunde en Natuurwetenschappen	207	196	290	388	486	589	597
ICLON	–	–	–	–	–	–	–
Geneeskunde/LUMC	44	43	43	43	43	43	43
Totaal Den Haag	6.421	6.364	6.901	7.363	7.909	8.323	8.509
Totaal EER-studenten	31.485	31.607	31.484	31.800	32.421	32.906	33.103
Totaal niet-EER-studenten	1.496	1.730	1.450	1.425	1.425	1.425	1.425
Waarvan in Leiden	1.044	1.266	1.000	975	975	975	975
Waarvan in Den Haag	452	464	450	450	450	450	450
Studenten niet-bekostigde opleidingen	493	500	500	500	500	480	480
Waarvan in Leiden	316	320	320	320	320	300	300
Waarvan in Den Haag	177	180	180	180	180	180	180
Totaal aantal ingeschreven studenten	33.474	33.837	33.434	33.725	34.346	34.811	35.008

Zoals te zien is in de tabel hieronder, stabiliseert in 2025 het aantal fte, bij zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel. Daarna treedt een daling op. De daling van het aantal fte en de hiermee samenhangende personele lasten hangt vooral samen met het vervallen van de middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen.

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 blijven de komende jaren redelijk stabiel. Een uitschieter in 2026 wordt veroorzaakt door een investering van ruim 7 miljoen euro door NeCEN (The Netherlands Centre for Electron Nanoscopy).

De huisvestingslasten stijgen in de periode 2025-2029 naar een bedrag van rond de 60 miljoen euro per jaar. De energielasten kennen een lichte oploop van 11 naar 12 miljoen euro per jaar. Het volume dat de universiteit aan gas en elektriciteit gebruikt daalt, maar belastingverhogingen hebben een negatief effect.

De overige lasten, waarin opgenomen de subsidie voor het LUMC voor het onderwijs en onderzoek van de

Faculteit Geneeskunde, bedragen in 2025 192 miljoen euro.

De materiële activa nemen in 2025 en verder fors toe door de geplande investeringen in met name huisvesting. In figuur 11 zijn de gerealiseerde en geplande investeringen in de periode 2024 tot en met 2029 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 Bueren-gebouw in Den Haag. Voorts zijn er afspraken gemaakt met de verhuurder van de locaties Wijnhaven en Spuigebouw over de vooruitbetaalde btw. Deze post loopt sterk op in de aanloop naar de oplevering Spuigebouw om daarna geleidelijk te dalen.

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 schatkistbankieren). Deze lening zal in twintig jaar periodiek worden

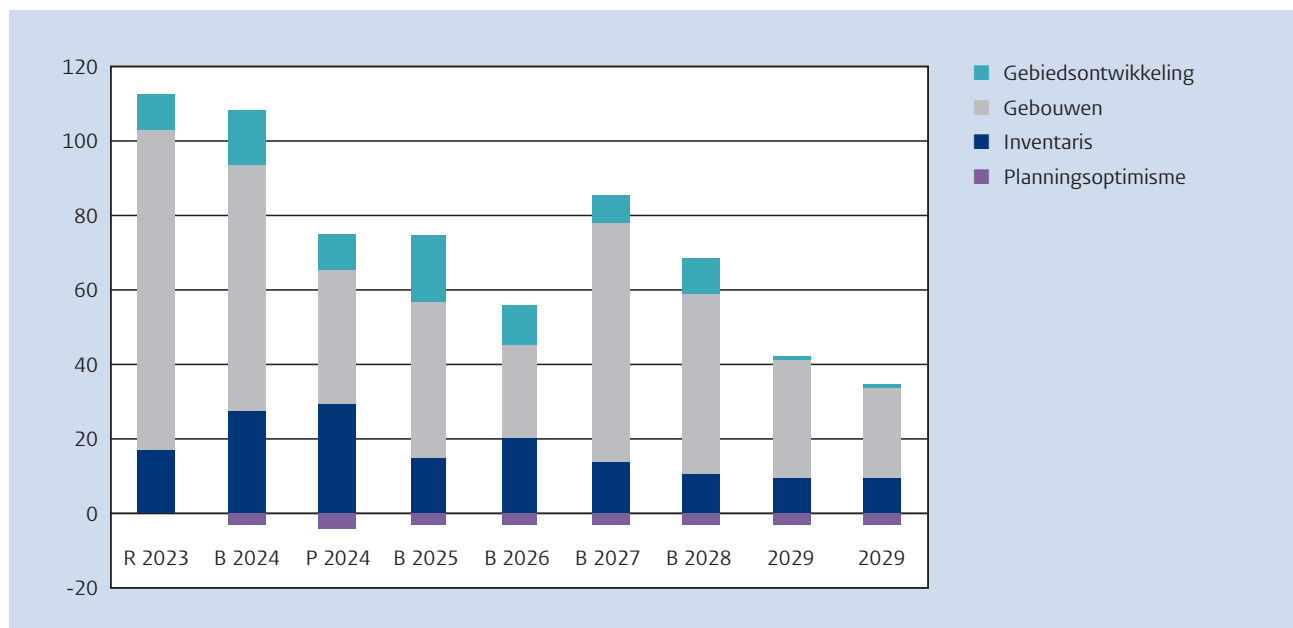
Gemiddeld aantal fte (JR 2024 betreft ultimo aantal fte)

	JR 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029
<i>Wetenschappelijk personeel (wp)</i>						
Hoogleraar	300	299	290	284	281	273
Universitair hoofddocent	248	245	243	235	233	234
Universitair docent	751	795	793	772	781	773
Docent	321	312	290	273	271	277
Onderzoeker	419	443	424	404	390	385
Promovendus	963	925	862	799	730	694
Subtotaal wp	3.006	3.018	2.901	2.767	2.687	2.636
<i>Ondersteunend beheerspersoneel (obp)</i>						
Obp O&O	490	477	470	456	453	450
Overig obp	1833	1.851	1.820	1.794	1.786	1.784
Student-assistent	50	36	33	30	30	30
Subtotaal obp	2.372	2.364	2.323	2.280	2.269	2.264
Totaal	5.378	5.383	5.225	5.047	4.956	4.900
Obp overig/totaal fte	34%	34%	35%	36%	36%	36%

Balans (enkelvoudig)

(bedragen in M€)	JR 2024	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029
<i>Activa</i>						
Materiële vaste activa	493,1	527,6	523,4	557,7	578,3	572,6
Financiële vaste activa	75,6	94,2	98,3	98,7	99,2	99,7
Voorraden	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vorderingen	69,6	78,8	70,8	70,8	70,8	70,8
Liquide middelen	299,7	247,2	221,7	175,9	154,2	141,6
Totaal activa	939,0	948,8	915,3	904,1	903,4	885,7
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	264,6	247,6	236,4	244,9	246,0	241,1
Voorzieningen	42,6	36,1	33,3	26,5	27,1	26,7
Vooruitontvangen erfpacht	72,9	86,4	84,4	85,5	94,9	92,7
Leningen (BNG en ministerie van Financiën)	172,5	165,0	157,5	150,0	142,5	135,0
Kortlopende schulden	386,4	413,7	403,7	397,2	392,9	390,3
Totaal passiva	939,0	948,8	915,3	904,1	903,4	885,7
Solvabiliteit II	32,7	29,9%	29,5%	30,0%	30,2%	30,2%
Liquiditeit (current ratio)	96%	79%	73%	62%	58%	55%

Figuur 11
Investerings per jaar (in M€, de grafiek is overgenomen uit de Begroting 2025-2029)



afgelost. De aflossing is gestart 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 de thans beschikbare 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 aanschaf van een nieuw ERP, en 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.

De kortlopende schulden dalen als gevolg van het vervallen 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 0,79 ultimo 2025 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, maar blijft deze boven de signaleringswaarde van 0,50.

De solvabiliteit II (eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen) ligt naar verwachting ultimo 2025 en ultimo 2026 licht onder de signaleringswaarde van 30 procent die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. De verwachting is dat de solvabiliteit de komende jaren rond de 30 procent blijft zweven.

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 Bestuurlijke 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 65 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 het ministerie van 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 wordt 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.

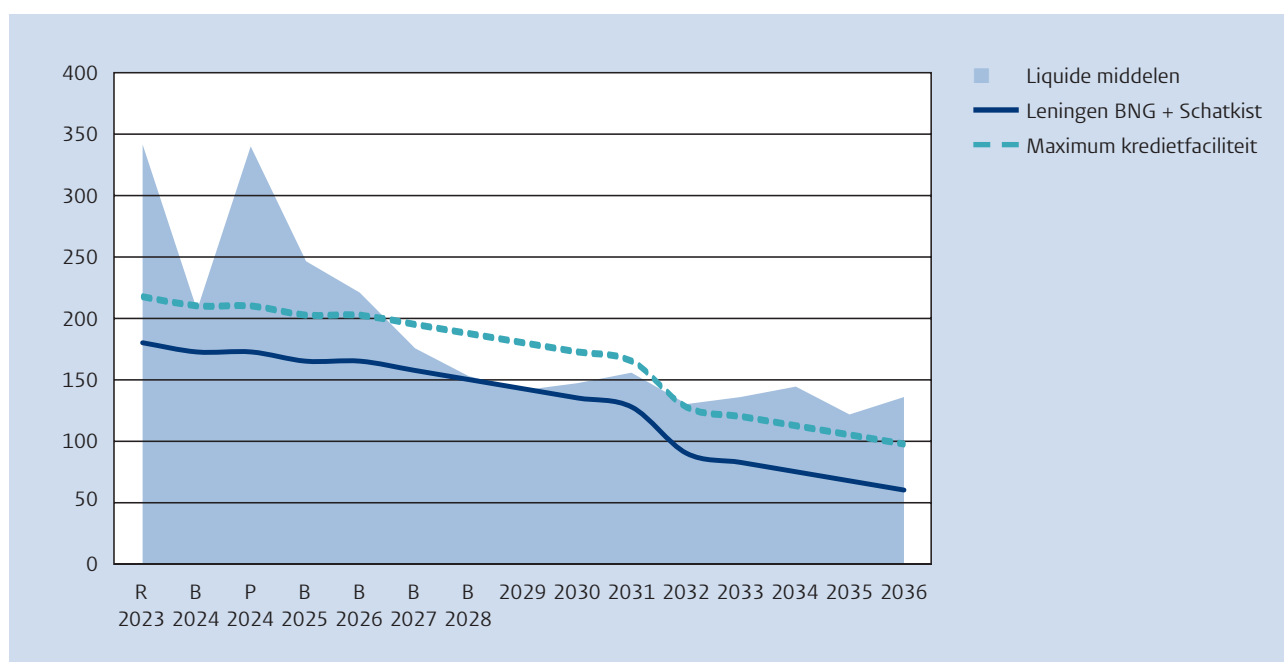
In de raming van de liquide middelen is beperkt rekening gehouden met een eventuele wijziging van de huidige bekostigingssystematiek van OCW. Als er wijzigingen worden aangebracht in de verdeling van de rijksbijdrage OCW ten nadele van het hoger onderwijs in het algemeen, dan wel in het bijzonder ten 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 aanwezige 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

Figuur 12

Verloop liquide middelen & lening BNG + Schatkist (in M€, de grafiek is overgenomen uit de Begroting 2025-2029)



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 cyberweerbaarheid 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 2024 op orde. De bevindingen uit de steekproef door de Belastingdienst op de administratie van 2022 zijn grotendeels gecorrigeerd en er zijn administratieve aanpassingen gedaan om verdere correcties in de toekomst te voorkomen. Met de Belastingdienst is een nieuw convenant Horizontaal Toezicht overeenkomen voor de periode 2025-2027. Verder is in 2024 de btw definitief afgerekend over belastingjaar 2019 op basis van de afgesproken methodiek pre-pro-rataberekening. De btw-pre-pro-rataberekening over 2020 is grotendeels opgesteld en de verwachting is dat deze in 2025 wordt ingediend en afgerekend.

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 2024 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

Inleiding

De Universiteit Leiden 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, te weten: Libertatis Ergo Holding bv, de academische werkplaats gedragswetenschappen, catering, contractonderwijs, contractonderzoek, detachering en consultancy, gebiedsontwikkeling, de Hortus botanicus, een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), het universitair sportcentrum en de verhuur van ruimte.

De omzet van de private activiteiten is zichtbaar in de jaarrekening 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 2024 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 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, de investering meerwaarde heeft en proportioneel is, en dat de risico's afdoende worden beheerst. De Richtlijn Publiek Privaat is gebaseerd op deze notities van OCW: *Helderheid* (uit 2003 en 2004) en de *Handreiking onderwijskundige publiek-private arrangementen* (maart 2011), waarin is opgenomen onder welke voorwaarden de inzet van publieke middelen voor private activiteiten in relatie tot het onderwijs is toegestaan.

In 2021 is een nieuwe beleidsregel van OCW in werking getreden, de *Beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten* (Stcrt-2021-18237).

Met die beleidsregel beoogt OCW meer duidelijkheid te scheppen ten aanzien van de hiervoor genoemde notities en handreiking. OCW stelt dat deze beleidsregel geen beleidswijziging is ten opzichte van deze eerdere notities en handreiking. Deze beoogde verduidelijking heeft geresulteerd in veel vragen vanuit de onderwijskoepels Universiteiten van Nederland, Vereniging Hogescholen en de MBO Raad en de koepel van accountants NBA. Om die reden heeft OCW de inwerkingtreding van de beleidsregel uitgesteld tot 2023. Vorig jaar hebben onderwijsinstellingen voor het eerst verantwoord over hun private activiteiten conform de nieuwe beleidsregel. Daarbij golden voor 2023 enkele uitzonderingen op de rechtmatigheidscontrole door de accountant en de verantwoordingsplicht door de instelling. Deze uitzonderingen waren door OCW geformuleerd in afwachting van een advies van de landsadvocaat op een aantal punten in de beleidsregel. In het voorjaar van 2024 heeft de minister met de koepels besproken over de wijze waarop deze op het advies zou reageren. Die definitieve reactie is in december 2024 ontvangen. De minister zal naar aanleiding van het advies van de landsadvocaat de beleidsregel op een aantal punten aanpassen. De minister laat onderzoeken hoe het begrip 'kennisoverdracht ten behoeve van de maatschappij' nader kan worden uitgewerkt, zodat duidelijk wordt waar de wettelijke taak ophoudt en private activiteiten beginnen. De uitzondering op de controleplicht die voor 2023 al van toepassing was op 'kennisoverdracht ten behoeve van de maatschappij', wordt verlengd tot de noodzakelijke beleidskeuzes zijn gemaakt. Daarnaast zal verkend worden hoe de publieke infrastructuur beter kan worden benut voor LLO met behoud van een gelijk speelveld. Daarbij zal worden gezien of een wettelijke taak voor de publieke instellingen hieraan bij zou dragen. In afwachting van de uitkomsten van de verkenning zal contractonderwijs, de hoofdmoot van activiteiten die in het kader van LLO worden uitgevoerd, onder de beleidsregel blijven vallen. De uitzondering op de controleplicht voor overige LLO-activiteiten, zoals ontwikkeling van strategie, beleid en inhoud, die in 2023 al van toepassing was, wordt verlengd totdat de beleidskeuzes zijn gemaakt.

Vanwege de voortdurende onduidelijkheid 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 2024, voortschrijdend inzicht bij externe accountants en publicatie van de nieuwe beleidsregel. In deze paragraaf wordt, vooruitlopend op een nieuwe interne Richtlijn Publiek Privaat, conform de Beleidsregel (2021) en de brief van de minister van december 2024 gerapporteerd.

De tarieven voor private activiteiten worden vastgesteld door het faculteitsbestuur of het College van Bestuur; ze zijn in principe kostendekkend en niet-marktverstoring. Daarbij geldt als uitgangspunt de integrale uurtarieven voor werken 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 studentenhuysvesting). Onderwijstarieven worden jaarlijks vastgesteld als onderdeel van de begrotingsvaststelling of in het kader van het retributiebeleid.

Daarnaast wordt met ingang van het verslagjaar 2024 een gedifferentieerde risico-opslag gehanteerd voor private activiteiten. Waar hierna wordt gesproken over de integrale kostprijs, wordt bedoeld de indirecte kosten en de vigerende risico-opslag.

Hieronder is per categorie aangegeven wat de private activiteit inhoudt, waarom de universiteit deze activiteiten 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, lopen in principe via de 100 procent-dochteronderneming Libertatis Ergo Holding BV (LEH), en valt daarmee mede onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur van de universiteit. LEH heeft een eigen Raad van Commissarissen. 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 in 1996 158.000 euro geïnvesteerd. Daarna zijn geen publieke middelen meer in LEH gestoken, met uitzondering van detachering van enkele medewerkers en beperkte administratieve dienstverlening door de universiteit. 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. Hiermee zijn de activiteiten die LEH onderneemt in lijn met de bekostigde wettelijke taak en levert het aantoonbaar meerwaarde op voor de bekostigde wettelijke taak. Over het aangaan van nieuwe financieringen wordt besloten door de RvC en 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 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulatieve investering ¹
17,33	18,80	0,00	-/- 1,47	33,10

Alle kosten die de Universiteit Leiden voor LEH maakt, worden tegen integrale kostprijs doorbelast. Deze worden in de verantwoording van LEH onder de directe kosten opgenomen. In bovenstaand overzicht ontbreken daarom de indirecte kosten.

Academische werkplaats gedragswetenschappen

De 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 door 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 bekostigde wettelijke taak en hiermee in lijn is.

Studenten kunnen in de klinische mastertrajecten diagnostische en behandelvaardigheden leren op basis van de voorbeelden uit een zorgvoorziening, en 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.

¹ OCW stelt als eis dat de cumulatieve investering (kosten) vanaf 2023 worden weergegeven. Het betreft hier dus de kosten die door LEH gemaakt zijn in 2023 en 2024.

Het deel van de baten dat niet wordt besteed aan de directe kosten en de daarmee samenhangende indirecte kosten, wordt ingezet voor wetenschappelijk onderzoek binnen de domeinen waar LUBEC in gespecialiseerd is.

De activiteiten van de academische werkplaats voor geestelijke gezondheidszorg zijn onderdeel van de Faculteit Sociale Wetenschappen en vallen daarmee direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS.

Baten en lasten Academische werkplaats gedragswetenschappen 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
4,25	2,20	1,71	0,35	7,11

Catering & 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 voor medewerkers en studenten koffie, thee en andere versnaperingen te verkrijgen zijn. 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 de sociale cohesie. Daarin verschilt de de universiteit niet van andere (publieke) organisaties die ook horecavoorzieningen in hun gebouwen hebben. Catering- en horecavoorzieningen vormen aantoonbaar een meerwaarde voor de bekostigde wettelijke taak en zijn hiermee in lijn. Door het aanbieden van catering aan studenten en medewerkers kunnen studenten tijd besteden met elkaar

en samen bezig zijn met hun studie. Ook wetenschappelijk personeel ontmoet elkaar op deze locaties. Dit verhoogt de kwaliteit van het onderwijs.

Het ministerie van 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 (horecavoorzieningen) en voor de publieke activiteit (interne catering). Om die reden zijn in onderstaand overzicht de directe kosten bepaald op basis van het aandeel van de externe baten in de totale baten (57,51% in 2024).

De catering en horecavoorzieningen zijn onderdeel van het UFB en vallen daarmee direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de mandaatregeling aan het Bestuursbureau en de expertisecentra.

Catering & horecavoorzieningen 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
3,65	3,53	0,07	0,05	7,41

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, zogenaamde advanced masters, en twee masteropleidingen bij de Faculteit Governance and Global Affairs. Daarnaast vallen de *tuition fees* van study-abroad-studenten onder de baten contractonderwijs.

Het contractonderwijs (geaccrediteerd) is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en levert een meerwaarde op doordat deze opleiding kennis en kunde (onder andere vanuit de praktijk en als aanpalende opleidingen) van de wetenschappelijk docenten vergroot; deze kunnen ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast worden.

De tariefstelling van deze opleidingen en 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 bekos-

tigde 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. De baten uit contractonderwijs bedroegen in 2024 8,2 miljoen euro.

Het contractonderwijs wordt verzorgd door de Faculteit Rechtsgeleerdheid en de Faculteit Geesteswetenschappen. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt onder andere uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS.

Baten en lasten Contractonderwijs 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
8,18	4,46	3,72	0	15,28

Contractonderzoek

De Universiteit Leiden verricht wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek is voor een belangrijk deel gefinancierd door OCW of door subsidieverstrekkingen 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 kunnen worden. De Universiteit Leiden treedt mogelijk in concurrentie met private partijen en brengt in daarom de integrale kostprijs in rekening.

Het contractonderzoek wordt verzorgd door faculteiten en instituten van de Universiteit Leiden. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het CVB. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne richtlijn publiek privaats en de mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS.

Baten en lasten Contractonderzoek 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
2,20	1,08	0,95	0,17	4,63

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; deze kunnen ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast worden.

De Universiteit Leiden treedt mogelijk in concurrentie met private partijen en brengt daarom de integrale kostprijs in rekening.

Detachering en consultancy wordt verzorgd door faculteiten en instituten van de Universiteit Leiden. Daarmee

vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS.

Baten en lasten Detachering & Consultancy 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
2,84	1,85	0,67	0,31	4,03

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 Leden. De universiteit ontwikkelt het Leiden Bio Science Park (LBSP) in Leiden en Oegstgeest. De grond is bij de verzelfstandiging in eigendom verkregen van 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 LBSP vestigt. Op die manier creëert de universiteit een omgeving voor hoogwaardig bioscience onderzoek. Er wordt ook grond verkocht als deze bestemd is of 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 2024 zeker niet het geval. De ontvangsten, bestaande 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.

Gebiedsontwikkeling levert een meerwaarde op voor de bekostigde wettelijke taak. Door grond uit te geven in erfpacht, houdt de universiteit controle op de bedrijven die zich vestigen op het LBSP. Deze bedrijven moeten een relatie hebben met het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs van de faculteiten Wiskunde en Natuurwetenschappen en Geneeskunde. Daarnaast levert de

gebiedsontwikkeling geld op dat gebruikt wordt om de kerntaken van de Universiteit Leiden te financieren.

Gebiedsontwikkeling is belegd bij het expertisecentrum. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt onder andere uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de nadere mandaatregeling aan de directeur Vastgoed.

Baten en lasten Gebiedsontwikkeling 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
6,04	2,47	0	3,56	6,17

Hortus botanicus

De Hortus botanicus is in essentie een publiek taak van de Universiteit. De Hortus botanicus Leiden is in 1590 opgericht, en is de oudste botanische tuin van Nederland. De tuin is in de eerste plaats een plek waar wetenschappers en studenten onderzoek kunnen verrichten. 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 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 het geval.

De Hortus biedt mensen de gelegenheid om te ontdekken wat de universiteit betekent voor de samenleving en stelt ze in staat meer kennis te vergaren over botanie en het belang hiervan voor mens en samenleving (biodiversiteit, klimaat etcetera). Deze faciliteiten zijn in lijn met, en vormen een meerwaarde voor, de bekostigde wettelijke taak van de universiteit.

De Hortus botanicus is onderdeel van de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de

mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS.

Baten en lasten Hortus botanicus 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
2,52	2,35	0,04	0,13	4,39

Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

De Universiteit Leiden verzorgt opleidingen, cursussen en trainingen voor externen. Dit LLO-onderwijs vindt plaats bij de faculteiten en bij Studenten- en Onderwijszaken (SOZ). De Faculteit Rechtsgeleerdheid biedt juridisch Postacademisch Onderwijs (PAO) en andere juridische cursussen aan. Bij de Faculteit Governance and Global Affairs (FGGA) wordt via het Centre for Professional Learning (CPL) onderwijs aangeboden, en bij de Faculteit Geesteswetenschappen verzorgt het Academisch Talen Centrum (ATC) talencursussen voor externen. De Faculteit Sociale Wetenschappen biedt cursussen aan via het Centrum voor Wetenschaps- en Techniekstudies (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 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; deze kunnen ook in het bekostigde onderwijs en onderzoek toegepast worden. De Universiteit Leiden treedt in concurrentie met private partijen en brengt daarom de integrale kostprijs in rekening.

Het resultaat over 2024 bedraagt -/- 1,0 miljoen euro. Dit negatieve resultaat komt voor rekening van het Centre for Professional Learning van de FGGA (-/-0,9 miljoen euro) en SOZ (-/-0,2 miljoen euro).

Leven Lang Ontwikkelen wordt aangeboden door diverse onderdelen van de Universiteit Leiden. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat, de mandaat-

regeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS en de mandaatregeling aan het Bestuursbureau en de expertisecentra.

Leven Lang Ontwikkelen 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
6,26	4,75	2,52	-/-1,01	13,77

Universitair Sportcentrum

Universiteit Leiden heeft, net als andere universiteiten, een Universitair Sportcentrum (USC). Dit is ondergebracht bij het expertisecentrum SOZ, en valt onder de 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 een scala aan sporten te beoefenen, in teamverband of individueel. Het USC staat ook open voor studenten van 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.

Het USC vervulde in het verslagjaar volgens de universiteit een publieke taak. Met deze in haar ogen publieke taak draagt de universiteit bij aan studentenwelzijn en geeft zij invulling aan goed werkgeverschap. Het USC heeft om die reden in haar ogen 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 vermindert met de interne bijdragen voor de publieke

activiteit tentamenfaciliteit (0,8 miljoen euro). Vanwege een eenmalige administratieve correctie op de ontvangen baten uit abonnementen, is het resultaat in 2024 circa 0,6 miljoen euro lager.

In de indirecte kosten zijn de kosten van Vastgoed opgenomen. Omdat het gebouw in de loop van 2023 is afgeschreven, zijn deze in 2024 nihil. Met de oplevering van de nieuwbouw ultimo 2025, zullen de indirecte kosten in de toekomst hoger worden.

Het aanbieden van sportvoorzieningen aan studenten is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en levert een meerwaarde op doordat dit het studentenwelzijn bevordert. Het aanbieden van sportvoorzieningen aan medewerkers is in lijn met de bekostigde wettelijke taak van de instelling en levert een meerwaarde op doordat dit de gezondheid en de mentale weerbaarheid van de medewerkers vergroot.

De activiteiten van het USC vallen onder SOZ. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat en de mandaatregeling aan het Bestuursbureau en de expertisecentra.

Universitair Sportcentrum 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulatieve investering
1,41	2,01	0,13	-/-0,74	4,44

Nieuwbouw Universitair Sportcentrum

Naast de exploitatie van het bestaande Universitair Sportcentrum (USC) investeert de Universiteit Leiden in een nieuw sport- en tentamencentrum. De oplevering wordt eind 2025 verwacht. De cumulatieve investeringen in het nieuwe sport- en tentamencentrum bedragen ultimo 2024 17,6 miljoen euro, waarvan 15,2 miljoen euro in 2024. Hiervan is in de business case gesteld dat de bezetting voor 85,35 procent verband houdt met sportbeoefening en voor 14,65 procent met het afnemen van tentamens. OCW stelt dat het aanbieden van sport een private activiteit is. De bruto investering in het gedeelte van het sportcentrum dat gebruikt wordt voor de sportactiviteiten (privaat volgens OCW) komt daarmee op 15 miljoen euro. Van het ministerie van VWS is een (BOSA-)subsidie ontvangen van 4,5 miljoen euro. De netto-investering in de (private) activiteit 'sportcentrum' komt daarmee ultimo 2024 op 10,5

miljoen euro en de publieke investering ('afnemen van tentamens') op 2,6 miljoen euro.

Voor de bouw van het sportcentrum is een stichting opgericht, de Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden (USCUL). Deze stichting was nodig om in aanmerking te komen voor een BOSA-subsidie. Dit is vooraf afgestemd met het ministerie van VWS. Uit de stichtingsakte blijkt dat de Universiteit Leiden een bepalende invloed heeft op de leiding van de Stichting USCUL en valt daarmee direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur.

Verhuur ruimte

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. Als derden tegen een vergoeding hiervan gebruik willen maken, kan dat als deze incidenteel niet gebruikt worden voor initieel onderwijs of onderzoek. Dat gaat immers altijd voor. Dit valt onder het doelmatig beheer van de gebouwen en wordt beschouwd als een private activiteit. Faculteiten verhuren marginaal ruimtes aan derden. Ook het beschikbaar stellen van daken aan telecomaandieners om zendmasten te plaatsen en een bijdrage voor het gemaal van het LBSP valt onder het doelmatig beheer.

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) en heeft de verhuur om die reden meerwaarde voor de universiteit. Deze partijen huren voor circa 1,2 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 0,2 miljoen euro per jaar op.

Daarnaast verhuurt de universiteit ook kamers aan studenten. De Universiteit Leiden biedt binnen het Leiden University College The Hague (LUCTH) een Liberal Arts and Sciences-bachelorprogramma aan, dat gericht is op excellente studenten (een brede bachelor). Naast het educatieve programma worden studenten aangemoedigd om deel te nemen aan buitenschoolse activiteiten als een fundamenteel onderdeel van hun Liberal Arts and Sciences-ervaring. Deze studenten maken deel uit van zowel academische en residentiële gemeenschappen, en organiseren hun leven binnen en rond het college. Ze verblijven de eerste twee jaar van hun opleiding verplicht op de campus. De studenten huren een kamer in hetzelfde gebouw waar ook het LUCTH gevestigd

is. De universiteit is van mening dat het aanbieden van huisvesting vanwege de integratie met de opleiding een meerwaarde heeft en daardoor in lijn is met de bekostigde wettelijke taak. OCW stelt dat het aanbieden van studentenhuisvesting een private activiteit is. Daarbij heeft OCW geen separate zienswijze gegeven op residentieële concepten. De universiteit heeft om die reden deze activiteit voor nu opgenomen onder de private activiteiten.

De verhuur van ruimte valt bijna volledig onder Vastgoed van de Faculteit Governance and Global Affairs. Daarmee vallen deze activiteiten direct onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het risicobeleid en -beheer volgt uit de interne Richtlijn Publiek Privaat, de mandaatregeling aan faculteitsbesturen, het ASCL, de Honours Academy, het ICLON en het IIAS en de nadere mandaatregeling directeur vastgoed.

Baten en lasten Verhuur ruimte 2024 (in M€)

Baten	Directe kosten	Indirecte kosten	Resultaat	Cumulative investering
4,93	4,10	0,05	0,78	8,85

Samenvattend

De universiteit behaalt met private activiteiten in 2024 een omzet van 59,61 miljoen euro en een positief resultaat van 2,1 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 Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). De Universiteit financiert de faculteit voor haar onderwijs en onderzoek door een Universitaire bijdrage te verstrekken (eerste geldstroom). Het LUMC heeft beleid opgesteld 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 onderzoeks lasten 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 Universiteit Leiden aan het LUMC gevraagd inzichtelijk te maken welke activiteiten in 2024 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 2024 niet aan de orde.

Baten en lasten private activiteiten totaal 2024 (in M€)

Categorie	Baten	Directe kosten	Indirecte kosten en risico-opslag	Resultaat
LEH	17,33	18,80	0,00	-/-1,47
Academische werkplaats gedragswetenschappen	4,25	2,20	1,71	0,35
Catering	3,65	3,53	0,07	0,05
Contractonderwijs	8,18	4,46	3,73	0
Contractonderzoek	2,20	1,08	0,95	0,17
Detachering en consultancy	2,84	1,85	0,67	0,31
Gebiedsontwikkeling	6,04	2,47	0	3,56
Hortus botanicus	2,52	2,35	0,04	0,13
Leven Lang Ontwikkelen	6,26	4,75	2,52	-/-1,01
Universitair Sportcentrum	1,41	2,01	0,13	-/-0,74
Verhuur ruimte	4,93	4,10	0,05	0,78
Totaal	59,61	47,53	10,02	2,14

Deel II

Jaarrekening 2024

Geconsolideerde Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	505,4	480,3
1.2	Financiële vaste activa	40,6	30,6
	Totaal vaste activa	546,0	510,9
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,1
1.4	Vorderingen	71,3	70,4
1.5	Liquide middelen	320,6	357,9
	Totaal vlottende activa	392,9	429,4
	Totaal activa	938,9	940,3
2	Passiva		
2.1	<i>Groepsvermogen</i>		
	Totaal groepsvermogen	263,3	265,0
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	42,6	40,3
2.3	Langlopende schulden	245,4	245,2
2.4	Kortlopende schulden	387,6	389,8
	Totaal vreemd vermogen	675,6	675,3
	Totaal passiva	938,9	940,3

Geconsolideerde staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2024	2023
3	<i>Baten</i>		
3.1	Rijksbijdragen	548,5	519,9
3.2	Collegegelden	101,5	91,0
3.3	Baten werk in opdracht van derden	271,6	244,4
3.4	Overige baten	52,1	39,0
	Totaal baten	973,7	894,3
4	<i>Lasten</i>		
4.1	Personeelslasten	708,7	646,8
4.2	Afschrijvingen	49,8	38,1
4.3	Huisvestingslasten	60,4	53,5
4.4	Overige lasten	171,8	154,3
	Totaal lasten	990,7	892,7
	Saldo baten en lasten	-17,0	1,6
5.1	Financiële baten en lasten	11,3	10,1
	Resultaat voor belasting	-5,7	11,7
	Belastingen	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	0,1	1,9
	Resultaat na belasting	-5,6	13,6
	Aandeel derden in resultaat (LUMC)	-3,9	4,8
	Nettoresultaat	-1,7	8,8

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2024	2023
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	-17,0	1,6
Aandeel derden in resultaat (LUMC)	3,9	-4,8
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (excl. LUMC)	44,6	32,6
Mutaties voorzieningen (excl. LUMC)	2,3	7,3
Vrijval erfpacht	-1,7	-1,5
Subtotaal	45,2	38,4
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,1	0,3
Vorderingen	-0,9	-16,3
Kortlopende schulden	-2,8	89,2
Subtotaal	-3,6	73,2
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	28,5	108,4
Ontvangen interest	14,1	11,2
Betaalde interest	-2,0	-2,0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	40,6	117,6
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-69,8	-110,8
Desinvesteringen materiële vaste activa	0,1	1,7
(Des)investerings in deelnemingen	0,1	-2,7
Mutaties leningen	-10,1	-0,3
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-79,8	-112,1
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Toename langlopende schulden	9,4	80,2
Aflossing langlopende schulden	-7,5	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1,9	80,2
Mutatie liquide middelen	-37,3	85,7
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	357,9	272,2
Mutatie liquide middelen	-37,3	85,7
Eindstand liquide middelen	320,6	357,9

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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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 (R|).

R| 660 is specifiek bedoeld voor onderwijsinstellingen. In R| 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.

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 veronderstel-

lingen 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 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

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.

bijdrage van het College van Bestuur. In de geconsolideerde jaarrekening worden conform Rj 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 toegeerekend 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 LUMC en 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 wisselkoersen 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 basiscontract 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 vervolgwaaarding 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.

Verstrekke leningen en overige vorderingen

Verstrekke leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. 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, gediscoteerd 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. 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 in de balans opgenomen 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 bedrijfs-

activa 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 bulkaankopen 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.

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

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 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 netwerkapparatuur	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 het onderdeel Catering binnen het Universitair Facilitair Bedrijf en voor het Universitair Sportcentrum geldt een minimumbedrag van €5.000 per item.

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 waarderingsgrondslagen van de Universiteit Leiden gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde 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 verkrijgings-prijs 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 waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspron-

kelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Vorraden

Gebbruiksgoederen 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 beursgenoteerd 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 waardeverminderingverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hieronder vallen kasgelden, 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 als het effect van de tijdswaarde niet materieel is, 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 gefor-

maliseerd, 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 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 vooruit ontvangen 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.

Indien deze bijdragen betrekking hebben op een specifiek doel en er sprake is van bestedingsverplichtingen, worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord. Indien toegekende gelden betrekking hebben op een specifiek doel, maar er geen sprake is van bestedingsverplichtingen, worden de ontvangen gelden als baten verantwoord in het jaar waarop de gelden betrekking hebben, tenzij toerekening naar studiejaar plaatsvindt (in plaats van per kalenderjaar) of er sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

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.

Vooruit ontvangen 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, wordt de opbrengst met betrekking tot die dienst 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.

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.

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 2024					
Aanschafprijs t/m 2023	786,9	186,7	66,3	28,0	1.067,9
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	431,5	150,8	0,0	5,3	587,6
Boekwaarde per 1 januari 2024	355,4	35,9	66,3	22,7	480,3
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>					
Investerings	79,3	17,7	-33,4	6,2	69,8
Desinvestering aanschafwaarde	20,7	13,1	0,0	0,0	33,8
Netto-afschrijving (excl. LUMC)	6,0	4,3	0,0	0,6	10,9
Saldo	52,6	0,3	-33,4	5,6	25,1
Stand per 31 december 2024					
Aanschafprijs t/m 2024	845,5	191,3	32,9	34,2	1.103,9
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	437,5	155,1	0,0	5,9	598,5
Boekwaarde per 31 december 2024	408,0	36,2	32,9	28,3	505,4

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
Stand per 31 december 2024					
Afschrijvingen (excl. LUMC)	26,7	17,4	0,0	0,5	44,6
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	20,7	13,1	0,0	-0,1	33,7
Netto-afschrijving	6,0	4,3	0,0	0,6	10,9

De afschrijvingslasten van het LUMC bedragen M€ 5,2 en zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2024 is een bedrag van M€ 45,9 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 10,7 besteed aan het nieuwe Sportcentrum, M€ 9,4 aan het Spuigebouw in Den Haag, M€ 4,7 aan het Herta Mohr-gebouw, M€ 3,2 aan het Gorlaeus Building Fase 2 en M€ 2,8 aan de fietsenstalling bij het Gorlaeus Building. Het resterende bedrag is besteed aan diverse kleinere investeringsprojecten.

De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 516,0 (prijsspeil 2023), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.997,1 (ultimo 2024).

Inventaris en apparatuur

In 2024 is voor M€ 17,7 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen (ongeveer M€ 11,1), investeringen in computer en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 3,0), investeringen door het Universitair Facilitair Bedrijf (ongeveer M€ 3,2) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,4).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2024 is M€ 6,2 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 31-12-2023	Mutaties 2024			Stand 31-12-2024
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	Deelnemingen					
	Avigi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Bimini	0,1	0,2	0,0	0,3	0,6
	Biogeneration Capital Fund I CV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund II CV	1,0	-1,0	0,0	0,0	0,0
	Biogeneration Capital Fund III CV	2,5	0,0	0,0	0,0	2,5
	Biogeneration Capital Fund IV CV	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
	Biogeneration Capital Fund V CV	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
	CBB Holding	0,9	0,0	0,0	0,0	0,9
	Doser	0,0	0,6	0,0	-0,3	0,3
	Exit071	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fibriant BV	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0
	Future Genomics Technologies BV	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
	Kaminari Medical	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
	In Ovo BV	0,4	0,4	0,0	-0,8	0,0
	Innovation Quarter BV	0,9	0,0	0,0	0,0	0,9
	IPD	0,3	0,1	0,0	0,0	0,4
	iProtics	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Levels Diagnostics	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	River Biomedics	0,3	0,2	0,0	0,0	0,5
	Oncolize	0,3	0,0	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	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
	Vitrosan BV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Whispp	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3
	Totaal deelnemingen	7,9	0,8	0,2	-0,7	7,8
1.2.2	Leningen aan verbonden partijen	3,4	0,0	0,0	0,0	3,4
1.2.3	Overige leningen u/g	19,3	10,7	0,6	0,0	29,4
	Totaal financiële vaste activa	30,6	11,5	0,8	-0,7	40,6

Deelnemingen

De waarde van de deelnemingen is met M€ 0,1 afgenomen, als gevolg van mutaties in 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 2024 staat hiervan nog M€ 0,03 open. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Leiden Bio Science Park 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 2024 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 2024 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,5 rente waardoor de lening ultimo 2024 is opgelopen tot M€ 12,3. Aan het einde van de huurperiode van twintig jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost;
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2024 M€ 3,5 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 2024 bedroeg de vrijval M€ 0,3.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2024 M€ 9,9 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Spuigebouw in Den Haag. Dit bedrag wordt deels op de medehuurlers verhaald. Van het resterende saldo valt gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (twintig jaar) elk jaar 1/20^e deel vrij;
- Cofinancieringen verstrekt door LEH BV als academisch aandeelhouder samen met UNIQ 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. In 2024 is een voorziening voor oninbaarheid getroffen voor M€ 0,2 op een verstrekte lening, als gevolg van een hoge mate van onzekerheid voor wat betreft de terugbetaling van deze lening;
- Leningen verstrekt door LLPF BV in het kader van het financieringsprogramma 'Enterprise Leiden Fund (ELF)' aan jonge ondernemers in de regio Leiden onder 'zachte' voorwaarden, zodat zij zich kunnen richten op de ontwikkeling van hun ondernemerscapaciteiten en hun onderneming. In 2024 is er voor een bedrag van M€ 0,1 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 2024 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 ze vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling beleggen en belenen.

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
1.3.1	Gebbruiksgoederen	1,0	1,1
	Totaal voorraden	1,0	1,1

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€)		31-12-2024	31-12-2023
1.4.1	Debiteuren	15,4	18,1
1.4.2	Studenten/deelnemers/cursisten	2,4	2,0
1.4.3	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.3.1	Personeel	0,3	0,2
1.4.3.2	Omzetbelasting	5,0	5,4
1.4.3.3	Overige vorderingen	10,8	6,7
	Totaal overige vorderingen	16,1	12,3
1.4.4	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.4.1	Nog te factureren OHW	24,0	27,5
1.4.4.2	Vooruitbetaalde kosten	10,0	10,4
1.4.4.3	Verstreckte voorschotten	0,2	0,2
1.4.4.4	Overige overlopende activa	3,5	0,4
	Totaal overlopende activa	37,7	38,5
1.4.5	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,3	0,5
	Totaal vorderingen	71,3	70,4

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 0,9. De debiteuren zijn afgenomen met M€ 2,7. Eind 2023 was er een bedrag opgenomen van M€ 3,1 aan gefactureerde personele lasten aan de Stichting LUBEC, eind 2024 staat hier geen saldo meer open. Dit verklaart de daling in het debiteurensaldo ten opzichte van eind 2023.

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 2024. 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 met de te vorderen omzetbelasting is opgenomen onder deze vordering.

De afname van nog te factureren OHW met M€ 3,5 wordt veroorzaakt door een afname van de 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€)		2024	2023
1.4.5	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,2	0,2
	Onttrekking	0,1	0,0
	Dotaties	0,0	0,0
	Stand per 31-12	0,1	0,2

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
1.5.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.5.2	Banken	315,9	357,2
1.5.3	Deposito's	4,6	0,6
Totaal liquide middelen		320,6	357,9

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2024 M€ 320,6; een afname van M€ 37,3 ten opzichte van ultimo 2023. 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.

LEH BV heeft een saldo van M€ 4,0 als deposito met een looptijd korter dan één jaar uitgezet bij de Rabobank. De resterende deposito's van M€ 0,6 betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2024
2.1.1.1	Algemene reserve	237,7	-2,7	0,2	235,2
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Vernieuwingsmiddelen	27,3	1,0	-0,2	28,1
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	27,3	1,0	-0,2	28,1
Totaal groepsvermogen		265,0	-1,7	0,0	263,3

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 1,7, waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 263,3. 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 (CvB) en de faculteiten zijn begrepen. Deze reserve is in 2024 per saldo afgenomen met M€ 2,5;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het CvB gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2024 per saldo toegenomen met M€ 0,8.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2023	Mutaties 2024			Stand 31-12- 2024	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,7	4,3	3,6	1,6	4,8	2,5	2,3
2.2.1.2	Voorziening WIA	7,4	4,9	1,0	2,0	9,3	1,5	7,8
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	2,2	0,8	0,5	0,0	2,5	0,5	2,0
2.2.1.4	Transitievergoedingen	2,9	1,7	1,3	0,0	3,3	1,3	2,0
2.2.1.5	Langdurig zieken	1,9	1,9	1,3	0,6	1,9	1,9	0,0
2.2.1.6	Vitaliteitspact	2,0	1,2	0,6	0,0	2,6	0,6	2,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	22,1	14,8	8,3	4,2	24,4	8,3	16,1
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,3	0,0	0,0	-0,1	0,4	0,4	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	15,4	0,6	0,7	0,0	15,3	1,0	14,3
2.2.3.2	Btw op licenties	1,3	0,2	0,0	0,0	1,5	1,5	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	1,2	0,0	0,2	0,0	1,0	0,5	0,5
	Totaal overige voorzieningen	17,9	0,8	0,9	0,0	17,8	3,0	14,8
	Totaal voorzieningen	40,3	15,6	9,2	4,1	42,6	11,7	30,9

De voorzieningen zijn met M€ 2,3 toegenomen tot een bedrag van M€ 42,6.

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 outplacement trajecten, 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 2024 is een bedrag van M€ 3,6 onttrokken aan deze voorziening. Voor de toekomstige uitkering van nieuwe instroom in het wachtgeld is een dotatie van M€ 4,3 geplengd. Een bedrag van M€ 1,6 is dit jaar vrijgefallen.

Voorziening WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)

De Universiteit Leiden is eigen risicodrager gedurende de eerste tien jaar van arbeidsongeschiktheid van personeel. De hoogte van de voorziening wordt bepaald op basis van de reguliere uitkeringen over december 2024, vermenigvuldigd met de resterende looptijd van het contract van de betreffende oud-medewerker. In 2024 is een dotatie noodzakelijk geweest van M€ 4,9 als gevolg van nieuwe instroom en indexering van de uitkeringen. De uitkeringen bedroegen in 2024 M€ 1,0.

Jubileumgratificaties

Deze voorziening omvat de contante waarde van toekomstige jubileumgratificaties van het personeelsbestand ultimo 2024. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van de toekomstige verwachte jubileumuitkering, zoals vastgelegd in de cao. Hierbij wordt rekening gehouden met de blijfkansen op basis van ervaringscijfers.

Transitievergoedingen

Medewerkers met een dienstverband hebben na een onvrijwillig ontslag recht op een transitievergoeding op basis van de Wet werk en zekerheid. De hoogte hiervan is afhankelijk van de duur van het dienstverband. 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. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald op basis van de wettelijke transitievergoeding op basis van de werkelijke salarisgegevens. Hierbij wordt rekening gehouden met een aftrek voor doorstroom of ontslag op eigen verzoek, op basis van ervaringscijfers. In 2024 is een bedrag van M€ 1,7 gedoteerd en een bedrag van M€ 1,3 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 2024 twaalf maanden of langer ziek gemeld staan. Deze categorie wordt meegenomen in de voorziening voor de verwachte ziekteperiode in 2025.

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 2024 is een bedrag van M€ 0,7 onttrokken voor de kosten van asbestverwijdering. Er is M€ 0,6 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 2024 M€ 0,2 aan toegevoegd voor de te verwachten additionele btw-kosten over 2024.

Herstel archief UBL

In 2022 is 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 2024 is er voor M€ 0,2 aan kosten ten laste van deze voorziening gekomen. De verdere herstelwerkzaamheden zullen grotendeels plaatsvinden gedurende 2025 en 2026.

2.3 Langlopende schulden

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2023	Mutaties 2024		Stand 31-12- 2024	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	150,0	0,0	7,5	142,5	7,5	30,0	105,0	0,150%
2.3.3	Erfpachten	65,2	9,4	1,7	72,9	1,5	5,9	65,5	
Totaal langlopende schulden		245,2	9,4	9,2	245,4	9,0	35,9	200,5	

De Bank Nederlandse Gemeenten (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 tot beneden de signaleringsgrens van 20 procent. Ultimo 2024 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 28,2 procent (2023: 28,3%). Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een perceel tot een bedrag van M€ 45.

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, 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 2024 heeft een erfpachtuitgifte plaatsgevonden voor een bedrag van M€ 9,4 en is M€ 1,7 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	128,6	135,8
2.4.2	Crediteuren	23,4	28,7
2.4.3	Vooruit ontvangen subsidies OCW	72,7	56,1
2.4.4	<i>Belastingen / premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	6,8	17,0
2.4.4.2	Premies sociale verzekeringen	3,7	5,3
	Totaal belastingen / premies sociale verzekeringen	10,5	22,3
2.4.5	Schulden pensioenen	7,9	7,5
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruit ontvangen collegegelden	50,6	42,3
2.4.6.2	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0,2	0,2
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	42,1	35,8
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,1	0,3
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	50,9	60,2
	Totaal overlopende passiva	144,5	139,4
	Totaal kortlopende schulden	387,6	389,8

De kortlopende schulden zijn afgenomen met M€ 2,2. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW' is in 2024 met M€ 7,2 afgenomen. Deze daling wordt verklaard door timingverschillen in ontvangen termijnen.

Vooruit ontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 16,6. Dit wordt met name veroorzaakt door ontvangen starters- en stimuleringsbeurzen. Deze ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De vooruit ontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 8,3, een stijging in lijn met de stijging van het collegegeldtarief.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en vooruit 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 vooruit ontvangen termijnen OHW betreffen de vooruit ontvangen 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€)	2024	2023
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	20,0	24,6
Vooruit ontvangen LACDR	2,1	4,3
Vooruit ontvangen LIC	0,0	9,3
Vooruit ontvangen huur	2,2	3,5
Vooruit ontvangen reserveringsvergoeding gebiedsontwikkeling	8,8	0,9
Overige overlopende passiva	17,8	17,6

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	VIS229042	08-11-22	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS229045	08-11-22	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23048	20-04-23	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23051	20-04-23	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23092	20-04-23	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS23047	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	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	VIS24R1070	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1071	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1072	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1073	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1074	14-05-24	ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1075	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1076	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS24R1077	14-05-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS249167	03-12-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS249168	03-12-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS249169	03-12-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS249170	03-12-24	Onderhanden
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten hoger onderwijs	VIS249171	03-12-24	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

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiebele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
LLO-professionalisering opleiders	LLOP-G240011	28-08-24	1.713.113	–	–	–	758.664	–	758.664
Nationaal Groeifonds-programma Biotech Booster thematisch cluster 5	1525730	19-08-24	2.255.153	–	–	–	1.127.577	1.049.832	77.744
Totaal			3.968.266	–	–	–	1.886.241	1.049.832	836.408

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 ten behoeve van 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.
- Er zijn meerjarige onderhoudscontracten afgesloten voor onderhoud aan de universitaire gebouwen.
- Er is voor M€ 31,9 aan investeringsverplichtingen aangegaan voor gebouwen in aanbouw.
- 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 2024 een bedrag van M€ 28,8). In de exploitatierekening over 2024 is M€ 4,4 verantwoord aan leasebetalingen. De verplichting over 2025 zal naar verwachting M€ 4,2 bedragen. De periode 2026-2029 zal naar verwachting M€ 16,8 bedragen en vanaf 2029 resteert dan nog een verplichting van M€ 12,6.
- In 2014 is een huurovereenkomst aangegaan waarmee vanaf 2018 voor twintig jaar kantoor- en onderwijsruimte wordt gehuurd in het Wijnhavencomplex in Den Haag. In de exploitatierekening over 2024 is M€ 2,7 verantwoord aan huurbetalen. De verplichting over 2025 zal naar verwachting M€ 2,8 bedragen. De periode 2026-2029 zal naar verwachting M€ 11,9 bedragen en vanaf 2030 resteert dan nog een verplichting van M€ 21,7.
- 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 2026-2029 zal naar verwachting M€ 12,7 bedragen, en vanaf 2030 resteert dan nog een verplichting van M€ 52,1.
- 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 verantwoord tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- In 2017 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekracht programma Quantum Software. Ultimo 2024 is een bedrag van M€ 17,1 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.
- In 2024 is de universiteit penvoerder geworden voor het Zwaartekracht programma voor het Advanced Nano-electrochemistry Institute Of the Netherlands (ANION) consortium. Ultimo 2024 is een bedrag ontvangen van M€ 2,6. Het is een normatieve subsidie, waardoor het programma onderdeel uitmaakt van het resultaat en ultimo 2024 van de reserve. De onderlinge financiële afspraken en de verdeling van de middelen tussen de partners worden nader uitgewerkt.
- 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 de huidige fase (6) loopt van 2024-2028. De ontvangen bedragen worden op de balans verantwoord tot deze worden uitgekeerd aan de deelnemende partijen.
- LEH BV heeft een openstaande stortingsplicht met betrekking tot investeringsfondsen van totaal M€ 0,6.
- LEH BV heeft in 2022 een garantie afgegeven aan ABN Amro Bank NV van M€ 2,2 ten behoeve van een kredietarrangement dat zij verstrekt hebben aan de Stichting Biotech Training Facility Leiden. Ultimo 2024 voorziet LEH geen reden waardoor er aanspraak op deze garantie gemaakt zou moeten worden.
- LEH BV heeft conversierecht voor M€ 1,7 aan vorderingen waarbij, indien aan de voorwaarden met betrekking tot 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€)		2024	2023
3.1.1	Rijksbijdrage conform Rijksbijdragebrief	667,3	640,8
3.1.2	Mutatie vooruit ontvangen niet-normatieve rijksbijdragen	-20,7	-28,4
	Rijksbijdrage van het ministerie van OCW	646,6	612,4
3.1.3	Af: rijksbijdrage werkplaatsfunctie LUMC	98,2	92,7
	Rijksbijdrage excl. werkplaatsfunctie	548,4	519,7
3.1.4	Overige subsidies OCW	0,1	0,2
	Totaal rijksbijdragen OCW	548,5	519,9

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2024 M€ 548,5 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische-werkplaatsfunctie van het LUMC en de mutatie van het op de balans verantwoorde deel van niet-normatieve rijksbijdragen. De groei van de rijksbijdrage ten opzichte van 2023 is met name veroorzaakt door in 2024 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 32,7. Daarnaast zijn de specifieke toewijzingen verlaagd.

De mutatie niet-normatieve rijksbijdragen bestaat met name uit de sectorplangelden, zwaartekrachtsubsidies en starters- en stimuleringsbeurzen.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)		2024	2023
3.2.1	<i>Wettelijke collegegelden</i>		
3.2.1.1	Wettelijk collegegeld	68,1	62,6
3.2.1.2	Institutional fee	1,6	1,5
	Totaal wettelijke collegegelden	69,6	64,1
3.2.2	<i>Instellingscollegegelden</i>		
3.2.2.1	2e studie bekostigde opleidingen	2,6	2,6
3.2.2.2	Niet-EER*-bekostigde opleidingen	19,8	16,9
3.2.2.3	Niet-bekostigde opleidingen	9,6	7,4
	Totaal instellingscollegegelden	31,9	26,9
	Totaal collegegelden	101,5	91,0

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland.

De collegegelden komen M€ 10,5 hoger uit dan in 2023. De oorzaak hiervan is gelegen in het indexeren van de collegegeldtarieven.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)		2024	2023
3.4.1	Contractonderwijs	10,0	9,9
3.4.2	<i>Contractonderzoek</i>		
3.4.2.1	Internationale organisaties*	50,1	55,7
3.4.2.2	Nationale overheden	29,1	18,4
3.4.2.3	NWO (incl. ZonMW)	73,3	55,2
3.4.2.4	KNAW	0,3	0,3
3.4.2.5	Overige non-profitorganisaties	61,4	58,3
3.4.2.6	Bedrijven	47,4	46,6
	Totaal contractonderzoek	261,6	234,5
	Totaal baten werk in opdracht van derden	271,6	244,4

* 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€ 27,2 ten opzichte van 2023. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door diverse met succes ingediende tweedegeldstroomprojecten bij de Faculteit Sociale Wetenschappen en een stijging in de ontvangen onderzoeksgelden derden (onder andere het Nationaal Groeifonds) bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2024	2023
3.5.1	Verhuur	7,1	7,4
3.5.2	Detachering personeel	2,5	1,7
3.5.3	Schenking en sponsoring	3,7	4,0
3.5.4	Overige	38,8	25,9
	Totaal overige baten	52,1	39,0

De overige baten stijgen ten opzichte van 2023 met M€ 13,1.

De post 'Overige' stijgt ten opzichte van 2023 met M€ 12,9. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een stijging in de 'subsidiës' met M€ 17,3. Dit als gevolg van hogere bestedingen bij de Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie (NOVA). De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskarten voor de toegang tot de Hortus botanicus.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)		2024	2023
	Opbrengst onroerend goed	3,9	6,0
	Cateringopbrengsten	4,1	4,8
	Lidmaatschaps- en entreegelden	5,2	5,9
	Subsidiës	19,7	2,4
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	3,0	5,2
	Octrooien en licenties	0,9	0,9
	Overige overige baten	2,0	0,7
	Totaal overige baten	38,8	25,9

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2024	2023
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>		
4.1.1.1	Lonen en salarissen	505,7	456,2
4.1.1.2	Sociale lasten	62,2	55,8
4.1.1.3	Pensioenpremies	65,4	61,4
	Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	633,3	573,4
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>		
4.1.2.1	Personele voorzieningen	7,1	12,5
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	41,8	35,6
4.1.2.3	Overige	29,8	28,4
	Totaal overige personele lasten	78,7	76,5
4.1.3	Af: uitkeringen	3,3	3,1
	Totaal personele lasten	708,7	646,8

De personele lasten zijn in 2024 met M€ 61,9 toegenomen naar M€ 708,7. Dit wordt grotendeels verklaard door cao-stijgingen.

Bezetting ultimo 2024

(aantallen in fte)	31-12-2024	31-12-2023
Wetenschappelijk personeel	4.636	4.720
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.871	2.827
Totaal personeel	7.507	7.547

Bovenstaande bezetting betreft het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV ultimo 2024, plus de onderwijs- en onderzoeksmedewerkers van het LUMC. De bezetting is met 0,5 procent (40 fte) gedaald ten opzichte van 2023.

Bezetting ultimo 2024, exclusief LUMC

(aantallen in fte)	31-12-2024	31-12-2023
Wetenschappelijk personeel	3.006	2.931
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.587	2.546
Totaal personeel	5.593	5.477

In bovenstaande tabel is het personeel in dienst van de Universiteit Leiden en de deelnemingen van LEH BV weergegeven (exclusief de bezetting van LUMC). In 2024 is de bezetting met 116 fte gestegen; een stijging van 2,1 procent ten opzichte van 2023.

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel genoemd in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening betreft het personeel werkzaam bij LEH BV en haar (geconsolideerde) deelnemingen.

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, de Raad van Toezicht evenals van voormalige topfunctionarissen te vermelden. Onderstaande tabel geeft het bedrag weer van de bezoldigingen die de bestuurders in 2024 hebben ontvangen, volgens de definitie die is voorgeschreven op grond van de WNT.

De bestuurders hebben geen recht op bonussen, gratificaties, 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 maximum bezoldiging voor topfunctionarissen geldt van 233.000 euro. Voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is de maximumvergoeding vastgesteld op 33.950 euro, en voor een lid van de Raad van Toezicht is dat 23.300 euro.

De indeling in categorie G (18-20 complexiteitspunten) komt als volgt tot stand:

- De totale baten per kalenderjaar 2022 (t-2): 10 complexiteitspunten (> M€ 200);
- Het totaal aantal bekostigde studenten 2022 (t-2): 5 complexiteitspunten (> 20.000 bekostigde studenten);
- Het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren 2022 (t-2): 5 complexiteitspunten (WO, meerdere sectoren).

De WNT-grens wordt in 2024 niet overschreden.

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Gegevens 2024

(bedragen in €)	H. Bijl	A.T. Ottow	M. Ridderbos
Functiegegevens	Rector magnificus	Voorzitter CvB	Lid CvB en vicevoorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2024	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	208.303	208.303	217.398
Beloningen betaalbaar op termijn	23.337	23.337	23.337
Subtotaal	231.640	231.640	240.735
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Bezoldiging	231.640	231.640	240.735
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	Er is sprake van een optische overschrijding omdat (vervroegde) uitbetaling van vakantiegeld toegerekend kan worden aan andere jaren, waarvoor in die jaren ruimte beschikbaar is.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

(bedragen in €)	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
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 toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	223.000
Bezoldiging	222.613	222.613	222.613

Vermelding toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024

(bedragen in €)	A.F. van der Touw	F.B.J. Grapperhaus	R.G. de Lange-Tegelaar	L. Govaerts	K. Yildirim	T.N. Wijmenga
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/8	1/9-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	14.000	7.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	11.650	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0
Bezoldiging	14.000	7.000	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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2023

(bedragen in €)	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 toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er zijn in 2024 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 2024 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.

Overzicht verantwoording bestuurderskosten verslagjaar 2024

(bedragen in €)	H. Bijl	A. Ottow	M. Ridderbos
Representatiekosten inclusief VOV*	7.573	7.504	7.302
Reiskosten binnenland	8.867	9.940	3.544
Reiskosten buitenland	10.894	9.749	2.916
Overige kosten	162	10.444	1.210
Totaal bestuurderskosten	27.496	37.637	14.973

* VOV staat voor Vaste onkostenvergoeding

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2024	2023
4.2.1 Gebouwen	29,7	21,7
4.2.2 Inventaris en apparatuur	19,6	15,9
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	0,5
Totaal afschrijvingen	49,8	38,1

De afschrijvingen zijn in 2024 met M€ 11,7 toegenomen ten opzichte van 2023. Deze stijging afschrijving gebouwen is het gevolg van het gereedkomen van het Gorlaeus Building Fase 2 en het Herta Mohr-gebouw. De stijging van de afschrijvingen 'Inventaris en apparatuur' is het gevolg van extra extern gefinancierde investeringen bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, welke in één keer afgeschreven worden.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2024	2023
4.3.1 Huur	12,1	11,8
4.3.2 Verzekeringen	1,7	1,8
4.3.3 Onderhoud	15,0	13,9
4.3.4 Energie en water	10,6	9,6
4.3.5 Schoonmaakkosten	6,9	6,0
4.3.6 Heffingen	5,9	4,8
4.3.7 Overige voorzieningen	0,6	-0,6
4.3.8 Overige huisvestingslasten	7,6	6,2
Totaal huisvestingslasten	60,4	53,5

De huisvestingslasten komen M€ 6,9 hoger uit dan in 2023. De onderhoudslasten zijn gestegen met M€ 1,1 als gevolg van prijsstijgingen en afgeboekte voorbereidingskosten voor de oude locatie van het nieuwe sportcentrum.

De lasten voor overige voorzieningen zijn gestegen met M€ 1,2. Dit als gevolg van een vrijval van het resterende saldo voor een voorziening voor vervanging van de sprinklerinstallatie van M€ 0,6 in voorgaand boekjaar. Daarnaast is er dit jaar een dotatie gedaan aan de asbestvoorziening voor M€ 0,6 als gevolg van indexering.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2024	2023
<i>Administratie- en beheerslasten</i>		
Bureaunkosten	13,5	10,7
Accountantskosten	0,5	0,4
Totaal administratie- en beheerslasten	14,0	11,1
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	25,3	22,9
Mutatie overige voorzieningen	1,2	-0,1
<i>Overige lasten</i>		
Subsidies	18,6	17,6
Reis- en verblijfskosten	12,2	11,9
Telefoon-, porti- en vrachtkosten	2,2	3,2
Collectievorming	8,3	8,7
Hulpmiddelen/grondstoffen	20,1	14,0
Publiciteit en voorlichting	4,1	3,9
Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	0,4	0,6
Werkzaamheden door derden	38,8	34,1
Representatie	4,1	5,4
Catering	2,9	3,0
Advieskosten	6,0	4,3
Diversen	13,6	13,7
Totaal overige lasten	131,3	120,4
Totaal	171,8	154,3

De overige lasten zijn ten opzichte van 2023 met M€ 17,5 toegenomen. Het verbruik van grond- en hulpstoffen is gestegen met M€ 6,1 als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten, met name bij de Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie (NOVA) en een stijging van M€ 2,5 bij het LUMC. De kosten van werkzaamheden door derden zijn gestegen met M€ 4,7; dit betreffen werkzaamheden die zijn uitgevoerd ten laste van het LUMC.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2024	2023
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	0,7	1,1
Zwaartekracht ICI	2,3	2,9
Zwaartekracht OSC	2,2	2,5
Hogeschool der Kunsten	1,0	0,9
Verstreckte beurzen en bijdragen	3,4	3,4
Overige subsidies (voornamelijk van LUMC)	8,7	6,5
Totaal subsidies	18,6	17,6

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€)	2024	2023
Kostprijs omzet UFB	1,3	1,1
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,6	0,6
Kostprijs verkopen ISSC	2,8	3,5
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	8,7	8,3
Totaal diversen	13,6	13,7

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2024	2023
5.1.1 Rentebaten	14,1	13,4
5.1.2 Waardeverandering deelnemingen LUMC	-0,8	-1,3
5.1.3 Af: rentelasten	2,0	2,0
Totaal financiële baten en lasten	11,3	10,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2023 gestegen met M€ 1,2. De oorzaak hiervan ligt in gestegen rentebaten, die het gevolg zijn van een stijging van het gedurende het jaar aangehouden saldo liquide middelen bij het ministerie van Financiën en een stijging in het geldende rentepercentage. De waardeverandering deelneming LUMC betreft het aandeel in het negatieve resultaat op deelnemingen van het LUMC; deze viel minder negatief uit dan in 2023.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2024	2023
Onderzoek jaarrekening	420,8	343,0
Andere controleopdrachten	90,9	169,8
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controlediensten	0,0	20,7
Totaal	511,7	533,5

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€)		31-12-2024	31-12-2023
1	Activa		
	<i>Vaste activa</i>		
1.1	Materiële vaste activa	493,1	478,4
1.2	Financiële vaste activa	75,6	48,2
	Totaal vaste activa	568,7	526,6
	<i>Vlottende activa</i>		
1.3	Voorraden	1,0	1,1
1.4	Vorderingen	69,6	69,0
1.5	Liquide middelen	299,7	341,5
	Totaal vlottende activa	370,3	411,6
	Totaal activa	939,0	938,2
2	Passiva		
2.1	<i>Eigen vermogen</i>		
2.1.1	Eigen vermogen	264,6	265,7
	<i>Vreemd vermogen</i>		
2.2	Voorzieningen	42,6	40,3
2.3	Langlopende schulden	245,4	245,2
2.4	Kortlopende schulden	386,4	387,0
	Totaal vreemd vermogen	674,4	672,5
	Totaal passiva	939,0	938,2

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(bedragen in M€)		2024	Begroting 2024	2023
3	<i>Baten</i>			
3.1	Rijksbijdragen	550,6	554,6	523,8
3.2	Collegegelden	101,6	98,3	91,0
3.3	Baten werk in opdracht van derden	137,4	117,3	117,8
3.4	Overige baten	52,8	43,1	39,8
	Totaal baten	842,4	813,3	772,4
4	<i>Lasten</i>			
4.1	Personeelslasten	551,9	553,8	502,6
4.2	Afschrijvingen	44,6	38,8	32,9
4.3	Huisvestingslasten	54,0	52,6	47,9
4.4	Overige lasten	203,3	199,0	192,5
	Totaal lasten	853,8	844,3	775,9
	Saldo baten en lasten	-11,4	-31,0	-3,5
5.1	Financiële baten en lasten	11,8	8,4	9,1
	<i>Gerealiseerde herwaardering</i>			
	Resultaat voor belasting	0,4	-22,6	5,6
	Belastingen	0,0	0,0	0,0
	Resultaat deelnemingen	-1,5	1,0	3,2
	Nettoresultaat	-1,1	-21,6	8,8

Enkelvoudig Kasstroomoverzicht

(bedragen in M€)	2024	2023
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	-11,4	-3,5
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	44,6	32,9
Mutaties voorzieningen	2,3	7,3
Vrijval erfpacht	-1,7	-1,5
Subtotaal	45,2	38,7
<i>Veranderingen in werkkapitaal</i>		
Voorraden	0,1	0,3
Vorderingen	-0,6	-13,7
Kortlopende schulden	-0,6	81,7
Subtotaal	-1,1	68,3
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	32,7	103,5
Ontvangen interest	13,5	10,8
Betaalde interest	-1,7	-1,7
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	44,5	112,6
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-59,4	-110,6
Desinvesterings materiële vaste activa	0,1	1,7
(Des)investerings in deelnemingen	0,0	0,0
Mutaties leningen	-28,9	-0,4
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-88,2	-109,3
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Nieuw opgenomen leningen	9,4	80,2
Aflossing langlopende schulden	-7,5	0,0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	1,9	80,2
Mutatie liquide middelen	-41,8	83,5
<hr/>		
Beginstand liquide middelen	341,5	258,0
Mutatie liquide middelen	-41,8	83,5
Eindstand liquide middelen	299,7	341,5

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 2024					
Aanschafprijs t/m 2023	785,3	186,3	66,1	28,0	1.065,7
Cumulatieve waardevermindering en afschrijvingen	431,5	150,5	0,0	5,3	587,3
Boekwaarde per 1 januari 2024	353,8	35,8	66,1	22,7	478,4

Mutaties in de boekwaarde

Investerings	79,2	17,7	-43,7	6,2	59,4
Desinvesterings aanschafwaarde	20,7	13,1	0,0	0,0	33,8
Netto-afschrijving	6,0	4,3	0,0	0,6	10,9
Saldo	52,5	0,3	-43,7	5,6	14,7

Stand per 31 december 2024

Aanschafprijs t/m 2024	843,8	190,9	22,4	34,2	1.091,3
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	437,5	154,8	0,0	5,9	598,2
Boekwaarde per 31 december 2024	406,3	36,1	22,4	28,3	493,1

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	26,7	17,4	0,0	0,5	44,6
Desinvestering cumulatieve afschrijvingen	20,7	13,1	0,0	-0,1	33,7
Netto-afschrijving	6,0	4,3	0,0	0,6	10,9

Gebouwen en terreinen, gebouwen in uitvoering

In 2024 is een bedrag van M€ 35,5 geïnvesteerd in gebouwen. Hiervan is M€ 9,4 besteed aan het Spuigebouw in Den Haag, M€ 4,7 aan het Herta Mohr-gebouw, M€ 3,2 aan het Gorlaeus Building Fase 2 en M€ 2,8 aan de fietsenstalling bij het Gorlaeus Building. Het resterende bedrag is besteed aan diverse kleinere investeringsprojecten. De WOZ-waarde van de gebouwen bedraagt M€ 516,0 (prijsspeil 2023), de verzekerde waarde van de gebouwen en inventaris bedraagt M€ 1.997,1 (ultimo 2024).

Inventaris en apparatuur

In 2024 is voor M€ 17,7 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Het betreft voornamelijk investeringen in wetenschappelijke (onderzoeks)apparatuur, computer- en randapparatuur bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwet-

schappen (ongeveer M€ 11,1), investeringen in computer en randapparatuur bij het ISSC (ongeveer M€ 3,0), investeringen door het Universitair Facilitair Bedrijf (ongeveer M€ 3,2) en overige inventaris en apparatuur (ongeveer M€ 0,4).

Grondexploitatie

De universiteit ontwikkelt terreinen voor de uitgifte van percelen in erfpacht. In 2024 is M€ 6,2 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 31-12-2023	Mutaties 2024			Stand 31-12-2024
			Mutaties bij	Mutaties af	Resultaat	
1.2.1	<i>Deelnemingen</i>					
	LEH BV	29,2	0,0	0,0	-1,5	27,7
	Totaal deelnemingen	29,2	0,0	0,0	-1,5	27,7
1.2.2	<i>Leningen aan verbonden partijen</i>					
	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
	Stichting Bio Science Park Foundation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
	Stichting Universitair Sportcentrum Leiden	3,0	18,5	0,0	0,0	21,5
	Totaal leningen aan verbonden partijen	3,8	18,5	0,1	0,0	22,2
1.2.3	<i>Overige leningen u/g</i>					
	Green College Court	11,4	0,9	0,0	0,0	12,3
	Overige	3,8	9,6	0,0	0,0	13,4
	Totaal overige leningen u/g	15,2	10,5	0,0	0,0	25,7
	Totaal financiële vaste activa	48,2	29,0	0,1	-1,5	75,6

Deelnemingen

De waarde van LEH BV is met M€ 1,5 afgenomen. Dit bestaat uit een negatief resultaat van M€ 1,2 over 2024 en een correctie op het resultaat van 2023 van M€ 0,3 negatief. In deze jaarrekening zijn de conceptcijfers over 2024 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 2024 staat hiervan nog M€ 0,03 open. In 2014 is een lening van M€ 0,7 verstrekt aan de Stichting Leiden Bio Science Park 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. Deze lening is tegen een rente van 1% en heeft een looptijd van 30 jaar. Eind 2024 is hiervan M€ 21,5 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 Buerenplein in Den Haag. De leningen lopen in twintig jaar op naar M€ 20,0. In 2024 is de lening verhoogd met M€ 0,4 en met M€ 0,5 rente, waardoor de lening ultimo 2024 is opgelopen tot M€ 12,3. Het rentepercentage bedraagt 4,5%. Aan het einde van de huurperiode van twintig jaar wordt het gehele bedrag door Green College Court afgelost.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2024 M€ 3,5 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Wijnhavencomplex in Den Haag. Gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (20 jaar) valt elk jaar 1/20^e deel vrij. In 2024 bedroeg de vrijval M€ 0,3.
- Een vooruitbetaald bedrag van ultimo 2024 M€ 9,9 inzake btw-compensatie met betrekking tot de huur van het Spuigebouw in Den Haag. Dit bedrag wordt deels op de medehuurlers verhaald. Van het resterende saldo valt gedurende de looptijd van de huurovereenkomst (twintig jaar) elk jaar 1/20^e deel vrij.

Deze leningen, evenals de andere leningen en deelnemingen, heeft de universiteit verstrekt in belang van onderwijs-, onderzoeks- of valorisatieactiviteiten en ze vallen daarom niet onder de reikwijdte van de Regeling beleggen en belenen.

Verbonden partijen (zie tabel op deze en de volgende pagina's)

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 31-12-2024	Exploitatiesaldo 2024	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemingspercentage
Libertatis Ergo Holding BV	BV	Leiden	4	27,7	-1,5	Nee	ja	100%
				27,7	-1,5			

Specificatie meerderheidsdeelnemingen Libertatis Ergo Holding BV

(bedragen in M€)

Naam deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2024	Exploitatiesaldo 2024	Verklaring art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemerspercentage
Archeologisch Onderzoek Leiden BV	BV	Leiden	2	1,2	0,0	Nee	Ja	100%
Centrum voor Wetenschaps- en Technologie Studies BV	BV	Leiden	2	2,4	0,1	Nee	Ja	100%
Cantoni Therapeutics BV	BV	Leiden	2	-0,3	-0,4	Nee	Ja	100%
Jobmotion BV	BV	Leiden	4	3,0	0,6	Nee	Ja	100%
Leiden Leeuwenhoek Pre-Seed Fund BV	BV	Leiden	4	0,6	-0,1	Nee	Ja	100%
LUXs Datasience BV	BV	Leiden	2	0,3	0,1	Nee	Ja	100%
Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie BV	BV	Leiden	1	0,0	0,0	Nee	Ja	100%
Totaal				7,2	0,3			

Verbonden partijen met beslissende zeggenschap

(bedragen in M€)

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Vermogen 31-12-2024	Exploitatiesaldo 2024	Art. 2:403 ja/nee	Consolidatie ja/nee
Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden	Stichting	Leiden	4	-0,2	-0,1	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	0,7	0,1	Nee	Nee
Stichting Binair Vector Systeem	Stichting	Leiden	4	0,5	0,0	Nee	Nee
Stichting Afrika-Studiecentrum Leiden	Stichting	Leiden	4	0,0	0,0	Nee	Nee
Stichting Prof.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.dr. 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	0,0	Nee	Nee
Totaal				2,6	0,0		

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 Leids Centrum voor Innovatie en Ondernemerschap	Stichting	Leiden	4
Stichting Leids Universitair Fonds	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	Den Haag	4
Stichting Center for International Legal Cooperation	Stichting	Den Haag	4
Stichting Cyber Security Academy The Hague	Stichting	Den Haag	4
Universiteiten van Nederland	Vereniging	Den Haag	4
Yayasan KITLV	Stichting	Jakarta	4

1.3 Voorraden

(bedragen in M€)		2024	2023
1.3.1	Gebruiksgoederen	1,0	1,1
	Totaal voorraden	1,0	1,1

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€)		31-12-2024	31-12-2023
1.4.1	Debiteuren	15,1	17,9
1.4.2	Studenten/deelnemers/cursisten	2,4	1,9
1.4.3	<i>Overige vorderingen</i>		
1.4.3.1	Personeel	0,3	0,2
1.4.3.2	Omzetbelasting	5,0	5,5
1.4.3.3	Overige vorderingen	10,2	6,2
	Totaal overige vorderingen	15,5	11,9
1.4.4	<i>Overlopende activa</i>		
1.4.4.1	Nog te factureren OHW	23,5	26,9
1.4.4.2	Vooruitbetaalde kosten	9,7	10,4
1.4.4.3	Verstreckte voorschotten	0,2	0,2
1.4.4.4	Overige overlopende activa	3,3	0,0
	Totaal overlopende activa	36,7	37,5
1.4.5	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	0,1	0,2
	Totaal vorderingen	69,6	69,0

Het saldo van de vorderingen is toegenomen met M€ 0,6. De debiteuren zijn afgenomen met M€ 2,8. Eind 2023 was er een bedrag opgenomen van M€ 3,1 aan gefactureerde personele lasten aan Stichting LUBEC; eind 2024 staat hier geen saldo meer open. Dit verklaart de daling in het debiteurensaldo ten opzichte van eind 2023.

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 2024. 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 afname van nog te factureren OHW met M€ 3,4 wordt veroorzaakt door een afname van de 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€)		2024	2023
1.4.5	<i>Voorziening wegens oninbaarheid</i>		
	Stand per 1-1	0,2	0,2
	Onttrekking	0,1	0,0
	Dotaties	0,0	0,0
	Stand per 31-12	0,1	0,2

1.5 Liquide middelen

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
1.5.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.5.2	Banken	299,0	340,8
1.5.3	Deposito's	0,6	0,6
Totaal liquide middelen		299,7	341,5

De liquide middelen van de Universiteit Leiden bedroegen ultimo 2024 M€ 299,7; een afname van M€ 41,8 ten opzichte van ultimo 2023. 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.

De deposito's van M€ 0,6 betreffen enkele bankgaranties.

2.1 Eigen vermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2023	Resultaat	Overige mutatie	Stand 31-12-2024
2.1.1.1	Algemene reserve	238,4	-2,1	0,2	236,5
2.1.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
2.1.1.2.1	Vernieuwingsmiddelen	27,3	1,0	-0,2	28,1
	Totaal bestemmingsreserve (publiek)	27,3	1,0	-0,2	28,1
Totaal eigen vermogen		265,7	-1,1	0,0	264,6

Verschil ten opzichte van het groepsvermogen

(bedragen in M€)		Stand 31-12-2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2024
Eigen vermogen		265,7	-1,1	0,0	264,6
Resultaat grondverkoop USC		-0,6	-0,3	0,0	-0,9
Eigen vermogen Stichting Universitair Sportcentrum		-0,1	-0,1	0,0	-0,2
Negatieve deelnemingswaarde Cantoni Therapeutics		0,0	-0,2	0,0	-0,2
Totaal groepsvermogen		265,0	-1,7	0,0	263,3

Voorstel voor resultaatbestemming

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 1,1, waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 264,6. 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 2024 per saldo afgenomen met M€ 1,9;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2024 per saldo toegenomen met M€ 0,8.

2.2 Voorzieningen

(bedragen in M€)		Stand 31-12- 2023	Mutaties 2024			Stand 31-12- 2024	Verdeling saldi	
			Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>							
2.2.1.1	Werkloosheidsuitkeringen	5,7	4,3	3,6	1,6	4,8	2,5	2,3
2.2.1.2	Voorziening WIA	7,4	4,9	1,0	2,0	9,3	1,5	7,8
2.2.1.3	Jubileumuitkeringen	2,2	0,8	0,5	0,0	2,5	0,5	2,0
2.2.1.4	Transitievergoedingen	2,9	1,7	1,3	0,0	3,3	1,3	2,0
2.2.1.5	Langdurig zieken	1,9	1,9	1,3	0,6	1,9	1,9	0,0
2.2.1.6	Vitaliteitspact	2,0	1,2	0,6	0,0	2,6	0,6	2,0
	Totaal personeelsvoorzieningen	22,1	14,8	8,3	4,2	24,4	8,3	16,1
2.2.2	Verlieslatende contracten	0,3	0,1	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>							
2.2.3.1	Asbestverwijdering	15,4	0,6	0,7	0,0	15,3	1,0	14,3
2.2.3.2	Btw op licenties	1,3	0,2	0,0	0,0	1,5	1,5	0,0
2.2.3.3	Herstel archief UBL	1,2	0,0	0,2	0,0	1,0	0,5	0,5
	Totaal overige voorzieningen	17,9	0,8	0,9	0,0	17,8	3,0	14,8
	Totaal voorzieningen	40,3	15,7	9,2	4,2	42,6	11,7	30,9

De voorzieningen zijn met M€ 2,3 toegenomen tot een bedrag van M€ 42,6. 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- 2023	Mutaties 2024		Stand 31-12- 2024	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	150,0	0,0	7,5	142,5	7,5	30,0	105,0	0,150%
2.3.3	Erfpachten	65,2	9,4	1,7	72,9	1,7	6,8	64,4	
	Totaal langlopende schulden	245,2	9,4	9,2	245,4	9,2	36,8	199,4	

De 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 2024 bedraagt de solvabiliteitsratio enkelvoudig 28,2 procent (2023: 28,3%). Als zekerheidstelling bij deze lening heeft de universiteit recht van hypotheek verleend op een perceel tot een bedrag van M€ 45.

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, 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 2024 heeft een erfpachtuitgifte plaatsgevonden voor een bedrag van M€ 9,4 en is M€ 1,7 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

2.4 Kortlopende schulden

(bedragen in M€)		31-12-2024	31-12-2023
2.4.1	Vooruit gefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	128,6	135,8
2.4.2	Crediteuren	25,1	29,6
2.4.3	Vooruit ontvangen subsidies OCW	72,7	56,1
2.4.4	<i>Belastingen/premies sociale verzekeringen</i>		
2.4.4.1	Loonheffing	6,5	16,3
2.4.4.2	Premies sociale verzekeringen	3,7	5,3
	Totaal belastingen/premies sociale verzekeringen	10,2	21,6
2.4.5	Schulden pensioenen	7,8	7,2
2.4.6	<i>Overlopende passiva</i>		
2.4.6.1	Vooruit ontvangen collegegelden	50,6	42,3
2.4.6.2	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0,2	0,2
2.4.6.3	Vakantiegeld en -dagen	41,2	35,0
2.4.6.4	Accountants- en administratiekosten	0,0	0,0
2.4.6.5	Rente	0,6	0,6
2.4.6.6	Overige posten	49,4	58,6
	Totaal overlopende passiva	142,0	136,7
	Totaal kortlopende schulden	386,4	387,0

De kortlopende schulden zijn afgenomen met M€ 0,6. De post 'Vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen OHW' is in 2024 met M€ 7,2 afgenomen. Deze daling wordt verklaard door timingverschillen in ontvangen termijnen. Vooruit ontvangen subsidies OCW zijn gestegen met M€ 16,6. Dit wordt met name veroorzaakt door ontvangen starters- en stimuleringsbeurzen. Deze ontvangen middelen zijn als niet-normatief aangemerkt, en nog niet tot besteding gekomen.

De vooruit ontvangen collegegelden laten een stijging zien van M€ 8,3. Deze stijging is in lijn met de stijging van het collegegeldtarief.

Behoudens de post 'Vooruit gefactureerde en vooruit 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 vooruit ontvangen termijnen OHW betreffen de vooruit ontvangen 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€)	2024	2023
Liquiditeit onderzoeksschool NOVA	20,0	24,6
Vooruit ontvangen LACDR	2,1	4,3
Vooruit ontvangen LIC	0,0	9,3
Vooruit ontvangen huur	2,2	3,5
Vooruit ontvangen reserveringsvergoeding gebiedsontwikkeling	8,8	0,9
Overige overlopende passiva	16,3	16,0
Totaal overige posten	49,4	58,6

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 werken 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€)	2024	Begroting 2024	2023
3.1.1 Rijksbijdrage conform Rijksbijdragebrief	667,3	667,4	640,8
3.1.2 Mutatie vooruit ontvangen niet-normatieve rijksbijdragen	-18,6	-13,7	-24,5
Rijksbijdrage van het ministerie van OCW	648,7	653,7	616,3
3.1.3 Af: rijksbijdrage werkplaatsfunctie LUMC	98,2	99,1	92,7
Rijksbijdrage excl. werkplaatsfunctie	550,5	554,6	523,6
3.1.4 Overige subsidies OCW	0,1	0,0	0,2
Totaal rijksbijdragen OCW	550,6	554,6	523,8

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW bedroeg in 2024 M€ 550,6 na aftrek van de rijksbijdrage voor de academische-werkplaatsfunctie van het LUMC en de mutatie van het op de balans verantwoorde deel van niet-normatieve rijksbijdragen. De groei van de rijksbijdrage ten opzichte van 2023 is met name veroorzaakt door in 2024 toegekende loon- en prijsbijstelling van M€ 32,7. Daarnaast zijn de specifieke toewijzingen verlaagd.

De mutatie niet-normatieve rijksbijdragen bestaat met name uit de sectorplan-gelden, zwaartekrachtsubsidies en starters- en stimuleringsbeurzen.

3.2 Collegegelden

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
3.2.1 <i>Wettelijke collegegelden</i>			
3.2.1.1 Wettelijk collegegeld	68,0	69,5	62,6
3.2.1.2 Institutional fee University College	1,6	1,6	1,5
Totaal wettelijke collegegelden	69,6	71,1	64,1
3.2.2 <i>Instellingscollegegelden</i>			
3.2.2.1 2e studie bekostigde opleidingen	2,6	2,6	2,6
3.2.2.2 Niet-EER*-bekostigde opleidingen	19,8	17,1	16,9
3.2.2.3 Niet-bekostigde opleidingen	9,6	7,5	7,4
Totaal instellingscollegegelden	32,0	27,2	26,9
Totaal collegegelden	101,6	98,3	91,0

* Europese Economische Ruimte: EU aangevuld met Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en Zwitserland.

De collegegelden komen M€ 10,6 hoger uit dan in 2023. De oorzaak hiervan is gelegen in het indexeren van de collegegeldtarieven.

3.3 Baten werk in opdracht van derden

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
3.3.1 Contractonderwijs	9,9	8,4	9,9
3.3.2 <i>Contractonderzoek</i>			
3.3.2.1 Internationale organisaties*	33,6	31,3	40,5
3.3.2.2 Nationale overheden	19,1	10,8	8,7
3.3.2.3 NWO (incl. ZonMW)	47,7	36,4	34,3
3.3.2.4 KNAW	0,3	0,2	0,2
3.3.2.5 Overige non-profitorganisaties	21,8	23,7	19,0
3.3.2.6 Bedrijven	5,0	6,5	5,2
Totaal contractonderzoek	127,5	108,9	107,9
Totaal baten werk in opdracht van derden	137,4	117,3	117,8

* 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€ 19,6 ten opzichte van 2023. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door diverse met succes ingediende tweedegeldstroomprojecten bij de Faculteit Sociale Wetenschappen en een stijging in de ontvangen onderzoeksgelden derden (onder andere Nationaal Groeifonds) bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen.

3.4 Overige baten

(bedragen in M€)		2024	Begroting 2024	2023
3.4.1	Verhuur	7,1	6,4	7,5
3.4.2	Detachering personeel	2,7	2,8	2,4
3.4.3	Schenking en sponsoring	3,7	4,6	4,0
3.4.4	Opbrengsten uit catering	4,7	4,8	4,8
3.4.5	Overige	34,6	24,5	21,1
	Totaal overige baten	52,8	43,1	39,8

De overige baten stijgen ten opzichte van 2023 met M€ 13,0.

De post 'Overige' stijgt ten opzichte van 2023 met M€ 13,5. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een stijging in de 'subsidies' met M€ 17,3. Dit als gevolg van hogere bestedingen bij de Nederlandse Onderzoekschool voor Astronomie (NOVA). De lidmaatschaps- en entreegelden betreffen met name de opbrengst van de verkoop van sportkaarten en toegangskarten voor de toegang tot de Hortus botanicus.

De post 'Overige' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)		2024	2023
	Opbrengst onroerend goed	4,1	6,0
	Lidmaatschaps- en entreegelden	5,2	5,9
	Subsidies	19,7	2,4
	Pro-rata-btw op indirecte kosten	3,0	5,2
	Octrooien en licenties	0,9	0,9
	Overige overige baten	1,7	0,7
	Totaal overige baten	34,6	21,1

4.1 Personele lasten

(bedragen in M€)		2024	Begroting 2024	2023
4.1.1	<i>Lonen, salarissen en sociale lasten</i>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	374,0	402,8	336,9
4.1.1.2	Sociale lasten	48,1	51,2	42,8
4.1.1.3	Pensioenpremies	50,4	56,1	46,9
	Totaal lonen, salarissen en sociale lasten	472,5	510,1	426,6
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>			
4.1.2.1	Personele voorzieningen	7,1	3,3	12,5
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	49,4	26,2	43,9
4.1.2.3	Overige personeelslasten	26,2	14,2	22,7
	Totaal overige personele lasten	82,7	43,7	79,1
4.1.3	Af: uitkeringen	3,3	0,0	3,1
	Totaal personele lasten	551,9	553,8	502,6

De personele lasten zijn in 2024 met M€ 49,3 toegenomen naar M€ 551,9. Dit wordt grotendeels verklaard door cao-stijgingen. Verder wordt dit verklaard door de stijging in de bezetting ten opzichte van 2023 met 135 fte (2,6%).

Bezetting ultimo 2024

(aantallen in fte)	31-12-2024	31-12-2023
Wetenschappelijk personeel	3.006	2.931
Ondersteunend & beheerspersoneel	2.372	2.312
Totaal personeel	5.378	5.243

Het verschil met de fte's vermeld in de tabel 'Bezetting ultimo 2024 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 2024 van de faculteiten en ondersteunende diensten. Het aantal fte wetenschappelijk personeel steeg met 75 fte (2,6%). Het aantal fte ondersteunend en beheerspersoneel steeg met 60 fte (2,6%).

4.2 Afschrijvingen

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
4.2.1 Gebouwen	26,7	21,5	18,8
4.2.2 Inventaris en apparatuur	17,4	16,1	13,6
4.2.3 Gebouwen in uitvoering	0,0	0,0	0,0
4.2.4 Vastgoedontwikkeling	0,5	1,2	0,5
Totaal afschrijvingen	44,6	38,8	32,9

De afschrijvingen zijn in 2024 met M€ 11,7 toegenomen ten opzichte van 2023. Deze stijging van de afschrijving gebouwen is het gevolg van het gereedkomen van het Gorlaeus Building Fase 2 en het Herta Mohr-gebouw. De stijging van de afschrijvingen 'Inventaris en apparatuur' zijn het gevolg van extra extern gefinancierde investeringen bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen, welke in één keer afgeschreven worden.

4.3 Huisvestingslasten

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
4.3.1 Huur	11,5	9,3	11,3
4.3.2 Verzekeringen	1,5	1,1	1,6
4.3.3 Onderhoud	14,0	8,8	12,9
4.3.4 Energie en water	9,5	12,9	8,7
4.3.5 Schoonmaakkosten	6,0	6,2	5,3
4.3.6 Heffingen	5,4	5,6	4,5
4.3.7 Overige voorzieningen	0,6	0,0	-0,6
4.3.8 Overige huisvestingslasten	5,5	8,7	4,2
Totaal huisvestingslasten	54,0	52,6	47,9

De huisvestingslasten komen M€ 6,1 hoger uit dan in 2023. De onderhoudslasten zijn gestegen met M€ 1,1 als gevolg van prijsstijgingen en afgeboekte voorbereidingskosten voor de oude locatie van het nieuwe sportcentrum.

De lasten voor overige voorzieningen zijn gestegen met M€ 1,2. Dit als gevolg van een vrijval van het resterende saldo voor voorziening vervanging van de sprinklerinstallatie van M€ 0,6 in voorgaand boekjaar. Daarnaast is er dit jaar een dotatie gedaan aan de asbestvoorziening voor M€ 0,6 als gevolg van indexering.

4.4 Overige lasten

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
4.4.1 <i>Administratie- en beheerslasten</i>			
4.4.1.1 Beheerskosten	1,0	1,2	1,1
4.4.1.2 Accountantskosten	0,3	0,3	0,3
	1,3	1,6	1,4
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	25,3	25,9	22,8
4.4.3 Voorzieningen	0,0	-0,1	-0,1
4.4.4 <i>Overige lasten</i>			
4.4.4.1 Subsidies	111,5	109,6	106,8
4.4.4.2 Collectievorming	8,3	7,5	8,8
4.4.4.3 Reis- en verblijfskosten	12,2	8,1	11,9
4.4.4.4 Hulpmiddelen/grondstoffen	11,4	9,0	7,9
4.4.4.5 Representatie	4,1	6,0	5,3
4.4.4.6 Publiciteit en voorlichting	4,1	4,4	3,9
4.4.4.7 Telefoon-, porti- en vrachtkosten	2,1	3,5	3,1
4.4.4.8 Catering	2,9	3,3	2,9
4.4.4.9 Lidmaatschappen, donaties en verzekeringen	0,4	0,7	0,6
4.4.4.10 Werkzaamheden door derden	1,2	0,5	0,4
4.4.4.11 Advieskosten	6,3	5,3	4,7
4.4.4.12 Diversen	12,2	13,7	12,1
Totaal overige lasten	176,7	171,6	168,4
Totaal	203,3	199,0	192,5

De overige lasten zijn ten opzichte van 2023 met M€ 10,8 toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door een stijging van de verstrekte subsidies met M€ 4,7. Dit is voornamelijk het gevolg van een indexatie van de verstrekte subsidie aan het LUMC. Het verbruik van grond- en hulpstoffen is gestegen met M€ 3,5, als gevolg van een stijging in de onderzoeksactiviteiten.

De post 'Subsidies' kan nader worden uitgesplitst naar:

(bedragen in M€)	2024	2023
LUMC	92,9	89,2
Roosevelt Study Center	0,3	0,3
NOVA	0,7	1,1
Zwaartekracht ICI	2,3	2,9
Zwaartekracht OSC	2,2	2,5
Hogeschool der Kunsten	1,0	0,9
Verstrekte beurzen en bijdragen	3,4	3,4
Overige subsidies	8,7	6,5
Totaal subsidies	111,5	106,8

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€)	2024	2023
Kostprijs omzet UFB	1,3	1,1
Kostprijs verkopen Hortus botanicus	0,6	0,6
Kostprijs verkopen ISSC	2,8	3,5
Vergoedingen aan fellows	0,2	0,2
Overige diversen	7,3	6,7
Totaal diversen	12,2	12,1

5.1 Financiële baten en lasten

(bedragen in M€)	2024	Begroting 2024	2023
5.1 Rentebaten	13,5	10,1	10,8
5.2 Af: rentelasten	1,7	1,7	1,7
Totaal financiële baten en lasten	11,8	8,4	9,1

Het saldo van de financiële baten en lasten is ten opzichte van 2023 gestegen met M€ 2,7. De oorzaak hiervan ligt in gestegen rentebaten, die het gevolg zijn van een stijging van het gedurende het jaar aangehouden saldo liquide middelen bij het ministerie van Financiën en een stijging in het geldende rentepercentage.

Honoraria accountant

(Bedragen in k€)	2024	2023
Onderzoek jaarrekening	225,4	212,5
Andere controleopdrachten	90,9	169,8
Fiscale adviezen	0,0	0,0
Andere niet-controlediensten	0,0	20,7
Totaal	316,3	403,0

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 2024.

College van Bestuur

Prof.mr. Annetje Ottow, voorzitter
Prof.dr.ir. Hester Bijl, rector magnificus
Timo Kos MA, vicevoorzitter

Raad van Toezicht

Prof.mr. F.B.J. Grapperhaus, voorzitter
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar, lid
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC, lid
Prof.dr. T.N. Wijmenga, lid

Leiden, 20 juni 2025

Voorstel tot resultaatbestemming 2024

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een negatief resultaat van M€ 1,7, waardoor het eigen vermogen afneemt naar M€ 263,3. 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 2024 per saldo afgenomen met M€ 2,5;
- Een bestemmingsreserve (publiek) voor door het College van Bestuur gereserveerde en toegekende vernieuwingsmiddelen. Deze reserve is in 2024 per saldo toegenomen met M€ 0,8.

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 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Universiteit Leiden (of hierna ‘de universiteit’) te Leiden (hierna ‘de jaarrekening’) gecontroleerd.

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 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 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 fraude en niet naleven wet- en regelgeving en continuïteit 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

Controleaanpak ten aanzien van risico’s op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 6 Organisatie en bedrijfsvoering 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 haar organisatieomgeving en 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 integriteit, de regeling melding misstanden 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 functionarissen zoals de directeur Financiën en het interne hoofd Audit en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten (zoals de Inspectie van het Onderwijs) en regelgevers in onze evaluatie betrokken. We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen, waaronder specifieke werkzaamheden ten aanzien van de reservering vakantiedagen.

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.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

Wij beoordelen het veronderstelde frauderisico met betrekking tot de opbrengstverantwoording als niet relevant aangezien de universiteit een (semi-)publieke taak vervult, waarbij geen prestatieverwachting en/of budgetrealisatie is opgelegd. Daarnaast zijn de rijksbijdragen gebaseerd op een toekenning van het ministerie van OCW, de baten werk in opdracht van derden op de toekenningen van overheidsinstanties en andere externe partijen en de collegegelden op basis van inschrijvingen via Studielink en de in het Register onderwijsdeelnemers geregistreerde studentgegevens.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij het volgende risico geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant is 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.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben we een data-analyse uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn en hebben we 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.

- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt. Wij hebben onze risico-inschatting en 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 de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Onze procedures om de door het College van Bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling te evalueren omvatten onder andere:

- wij hebben met het College van Bestuur de onderbouwing van de toegepaste continuïteitsveronderstelling en de continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag besproken, inclusief of alle relevante informatie waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, daarbij in overweging is genomen;
- wij hebben de financiële positie van de universiteit per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's, waaronder de analyse van de door het ministerie van OCW gestelde eisen en signaleringswaarden.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden uit te voeren op de door het College van Bestuur toegepaste continuïteitsveronderstelling.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 2024 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 2024 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 2024.

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 2024.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afwegen of de 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 de 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 2024, 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 gereede 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 onderwijsinstelling 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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.

Den Haag, 20 juni 2025

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 2024)

Bacheloropleidingen

Archeologie

- BA Archeologie

Geesteswetenschappen

- BA African Studies
- BA Chinese Studies
- 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/Arts History
- BA Latijns-Amerikastudies
- BA Midden-Oostenstudies
- 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/Linguistics
- 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 Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie/Cultural Anthropology and Development
- Sociology
- BSc Pedagogische wetenschappen
- BSc Politicologie/Political Science
- BSc Psychologie/Psychology

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 (jointdegree)
- 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 Health, Ageing and Society
- MSc Population Health Management
- MSc Technical Medicine
- MSc Transfusion Medicine and Cellular and Tissue Therapies

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 Creative Intelligence and Technology
- 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 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 2024

Voorzitter	Drs. A.F. van der Touw	t/m 31 augustus 2024
	Prof.mr. F.B.J. Grapperhaus	per 1 september 2024
Leden	Mr. R.G. de Lange-Tegelaar	per 1 juli 2021
	Drs. L. Govaerts	per 1 december 2021
	Drs. K. Yildirim, EMBA, RC	per 1 januari 2023
	Prof.dr. T.N. Wijmenga	per 1 januari 2024

Nevenfuncties per 31 december 2024

Drs. A.F. van der Touw Voorzitter (t/m 31 augustus 2024)	<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.mr. F.B.J. Grapperhaus Voorzitter (per 1 september 2024)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Managing partner Legal praktijk Deloitte Tax & Legal B.V. ■ Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Voorzitter Raad van Bestuur Rode Kruis Ziekenhuis Beverwijk ■ Voorzitter Bestuur Ronald McDonald huis Emma Amsterdam ■ Hoogleraar / professor Rechtsstaat, samenleving en rechtspraak Erasmus Universiteit Rotterdam ■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Cordaid
Mr. R.G. de Lange-Tegelaar Lid (per 1 juli 2021)	<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 (per 1 december 2021)	<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 (Goodwell Investments Nominee) at Origen Fresh EPZ Limited, Nairobi Kenya.
Drs. K. Yildirim, EMBA, RC Lid (per 1 januari 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoofdfunctie: Directeur en uitvoerend bestuurder Shell Pensioenfonds ■ Uitvoerend bestuurder SNPS ■ Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden ■ Lid Bestuur Pensioenfederatie ■ Lid Algemeen Bestuur Stichting Pensioenregister

Prof.dr. T.N. Wijmenga
Lid
(per 1 januari 2024)

- Hoofdfunctie: Lodewijk Sandkuijl Hoogleraar RUG/UMCG
 - Raadslid AWTI (Adviesraad Wetenschap, Technologie en Innovatie)
 - Lid Raad van Toezicht Stichting AiNed
 - Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool
 - Lid Raad van Toezicht Universiteit Leiden
 - Lid Stichting Nicolaas Mulerius Fonds
 - Lid bestuur Koninklijk Natuurkundig Genootschap
 - Lid Raad van Toezicht Waddenacademie
 - Lid Raad van Commisarissen Ludwig Kliniek
 - Lid Koninklijke Academie van Wetenschappen
 - Lid Fryske Akademy
 - Lid Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
 - Lid Academia Europaea
 - Lid algemeen bestuur Capaciteitsorgaan
 - Lid van de Wetenschappelijke Advies raad van Novo Nordisk Foundation Center for Basic Metabolic Research (CBMR), Universiteit van Kopenhagen,
 - Bestuurslid KNAW bestuur Domein Medische, Medisch-Biologische en Gezondheidswetenschappen (MMBG)
 - Voorzitter van de NWO Permanente Commissie Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur (PC-GWI)
-

Samenstelling van de Universiteitsraad per 1 september 2024

Voorzitter	P. Vincenten MA
Griffier	R.J.M. van Ette
Leden – personeel	Dr. J. Augusteijn
	Dr. M. Dechesne
	T. Fariaby MSc
	Dr. V.M.J. de Gucht
	M.M. Kolbenstetter MA
	Dr. G.J.A. Sevink
	Prof.dr. F.M. Spieksma
	W.J.T. de Zeeuw MPhil
Leden – studenten	J.B. Knapp
	F.W.H. Croon Boucher
	S.K. Katkhouda
	J.C.J. Loggers
	A.C. Peters
	F. Spaargaren
	A.M. van der Spek
	N. Vermeer

College van Bestuur

Voorzitter	Prof.mr. Annetje Ottow
Rector magnificus	Prof.dr.ir. Hester Bijl
Vicevoorzitter	Drs. Martijn Ridderbos RC

Nevenfuncties per 31 december 2024

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 Raad van Advies Autoriteit Terroristisch en Kinderpornografisch Materiaal
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 2024

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:	L. Meulenkamp (tot 1 september 2025)

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. Goedhart MBA, portefeuillehouder bedrijfsvoering
Student	N. Verkerk (tot 1 september 2025)

Geneeskunde/LUMC

Decaan	Prof.dr. H.J. Guchelaar (a.i. 11 november 2023 t/m 30 september 2024)
	Prof.dr. M.E.J. Reinders (per 1 oktober 2024)
Leden	Prof.dr. D.H. Biesma (voorzitter Raad van Bestuur LUMC)
	Prof.dr. M.J. Schalijs
	Drs. G.J.M. van den Maagdenberg
Student	C. Akkooi (tot 1 september 2025)

Governance and Global Affairs

Decaan	Prof.mr.dr. E.R. Muller (1 september 2022 t/m 31 augustus 2024)
	Prof.dr. C.L.J. Caminada (1 september 2024 t/m 31 augustus 2028)
Leden	Dr. M. Beerkens, vicedecaan (1 september 2024 t/m 31 december 2024 (a.i.) en 1 januari 2025 t/m 31 december 2028)
	Dr. N. Laurens, bedrijfsvoering (1 oktober 2020 t/m 31 september 2023)
Student	S. Burmeister (tot 1 september 2025)

Rechtsgeleerdheid

Decaan	Prof.mr.dr. 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 onderwijs (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	R. Kwast (tot 1 september 2025)

Sociale Wetenschappen

Decaan	Prof.dr. S. de Rijcke (per 1 januari 2024)
Leden	Dr. K.B. van der Heijden, onderwijs (1 januari 2021 t/m 31 maart 2026)
	Prof.dr. B.A. Barendregt, vicedecaan onderzoek (1 januari 2024 t/m 31 december 2026)
	Mr.drs. R.J. Oosterloo MPA, bedrijfsvoering (1 januari 2019 t/m 31 augustus 2024)
	Drs. E. Houben, bedrijfsvoering (1 september 2024 (a.i.) tot benoeming reguliere portefeuillehouder bedrijfsvoering)
Student	R. Buijs (tot 1 september 2025)

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Decaan	Prof.dr. J. Knoester (1 januari 2022 t/m 31 december 2025)
Leden	Prof.dr. B. de Smit, vicedecaan onderwijs (1 januari 2023 t/m 31 december 2026)
	Drs. S. van der Pluijm, bedrijfsvoering (1 juni 2023 t/m 31 mei 2026)
Student	B. Verhalle (tot 1 september 2025)

Wetenschappelijk directeuren van de instituten per 1 september 2023

Archeologie

Deze faculteit heeft geen afzonderlijke instituten omdat faculteit en instituut samenvallen.

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. S.E. Lindberg
Leiden University Centre for the Arts in Society	Prof.dr. S.P.M. Bussels
Leiden University Centre for Linguistics	Prof.dr. L.C.J. Barbiers
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. S.L. Kuipers
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. B.R. Rijpkema
Instituut voor Privaatrecht	Prof.dr.mr. V. Mak
Instituut voor Publiekrecht	Prof.mr. Y.E. Schuurmans
Instituut voor Strafrecht en Criminologie	Prof.mr. J.M. ten Voorde

Sociale Wetenschappen

Centre for Science and Technology Studies	Prof.dr. L.R. Waltman
Instituut Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie	Prof.dr. M.J. Spierenburg
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. H.E. Hulst

Wiskunde en Natuurwetenschappen

Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	Prof.dr.ing. M.G. Vijver
Instituut Biologie Leiden	Prof.dr. H. Irth
Leiden Academic Centre for Drug Research	Prof.dr. M. van Eck
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. Gussekloot
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 2024

Faculteit	Type	Opleiding	Eindoordeel
FGW	B	Wijsbegeerte	Positief
	M	Philosophy 60	Positief
	M	Philosophy 120	Positief
FSW	M	Education and Child Studies (research)	Positief
FGGA	B	Bestuurskunde	Positief
	B	Security Studies	Positief
	M	Management van de Publieke Sector	Positief
	M	Public Administration	Positief
	M	Crisis and Security Management	Positief
FR	B	Notarieel Recht	Positief
	M	Notarieel Recht	Positief
FWN	B	Biologie	Positief
	M	Biology	Positief
LUMC	B	Biomedische Wetenschappen	Positief
	M	Biomedical Sciences	Positief
	M	Technical Medicine JD	Positief

Midterm reviews opleidingen in 2024

Faculteit	Bacheloropleidingen	Masteropleidingen
FGW	Geschiedenis	Asian Studies 60 en 120
	Midden-Oostenstudies	History
	South and South East Asian Studies	International Relations
		Middle Eastern Studies
		African Studies (research)
	Asian Studies (research)	
	Middle Eastern Studies (research)	
LUMC		Health, Ageing and Society
ICLON		Leraar VHO Bètawetenschappen
		Leraar VHO Taal- en cultuurwetenschappen
		Leraar VHO Mens- en maatschappijwetenschappen

Onderzoeksvisitaties 2024

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 zijn gegeven.

Faculteit Archeologie

Faculteit Geesteswetenschappen (een aantal site visits vond begin 2025 plaats)

- Leiden Academy for Creative and Performing Arts
- Leiden Institute for History
- Leiden Institute for Area Studies
- Leiden University Centre for the Arts in Society
- Leiden University Centre for Linguistics
- Leiden University Institute for Philosophy

Faculteit Geneeskunde/LUMC

Lorentz Center

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 2024. Want we zijn trots op hen. In deze bijlage vindt u een selectie van toegekende subsidies, prijzen, benoemingen en bijzondere prestaties van medewerkers en studenten. Een uitgebreider overzicht is te vinden in de Eregalerij 2024 op onze website.

Europese subsidies (EU)

ERC Advanced Grant

- Ton Rabelink – LUMC

ERC Synergy Grant

- Grégory Schneider – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Ákos Kovács – Instituut Biologie Leiden

ERC Consolidator Grant

- Alessandra Silvestri – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Matthew Canfield – Instituut voor Metajuridica
- David Holmes – Mathematisch Instituut

ERC Starting Grant

- Marta Artola Perez de Azanza – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Sarah Cramsey – Instituut voor Regiostudies / Instituut voor Geschiedenis
- Maartje Huijbers – LUMC
- Corinna Jentzsch – Politieke Wetenschap
- Andrew Littlejohn – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Ili Ma – Instituut Psychologie
- Carwyn Morris – Instituut voor Regiostudies
- Sara Polak – Centre for the Arts in Society
- Jasmijn Rana – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Joanne Stolk – Centre for the Arts in Society / Instituut voor Regiostudies

ERC Proof of Concept

- Sander van Kasteren – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek

- Kim Bongers – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Susana Chuva de Sousa Lopes – LUMC
- Nathaniel Martin – Instituut Biologie Leiden

Landelijke subsidies en beurzen

NWO Summit Grant

- Quantumgrenzen met o.a. Carlo Beenakker en Bas Hensen – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- EVOLF met o.a. Marileen Dogterom – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde

NWO Zwaartekracht

- ANION onder leiding van Marc Koper – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- iCNS onder mede-leiding van Mario van der Stelt – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- FLOW onder mede-leiding van Alfred Vertegaal – LUMC
- Adapt! onder mede-leiding van Arjen Boin – Politieke Wetenschappen

NWO Vici's

- Aline de Almeida Vidotto – Sterrewacht
- Puck Knipscheer – LUMC
- Saskia Lesnik Oberstein – LUMC
- Victoria Nyst – Centre for Linguistics
- Elena Maria Rossi – Sterrewacht
- Petra Sijpesteijn – Instituut voor Regiostudies
- Jenneke van der Wal – Centre for Linguistics

NWO Vidi's

- Francesca Arici – Mathematisch Instituut
- Lettie Dorst – Centre for Linguistics
- Marjolein Fokkema – Instituut Psychologie
- Sebastiaan Haffert – Sterrewacht Leiden
- Melissa McClure – Sterrewacht Leiden
- Renske Onstein – Instituut Biologie
- Dovile Rimkute – Instituut Bestuurskunde
- Annemarie Samuels – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Mirko Signorelli – Mathematisch Instituut
- Fenneke Sysling – Instituut voor Geschiedenis
- Liesbeth Winter – LUMC

NWO Veni's

- Valerio Barbarossa – Centrum voor Milieuwetenschappen
- Marieke Barnhoorn – LUMC
- Neeltje Blankenstein – Instituut Psychologie
- Janneke Dekker – LUMC
- Melanie Fink – Instituut voor Publiekrecht
- Edouard Fu – LUMC
- Kathleen Gregory – Centrum voor Wetenschaps- en Technologiëstudies
- Willianne Hoepel – LUMC
- Emma Houlder – LUMC
- Willem Jespers – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Reinoud Kaldewaij – Instituut Psychologie
- Annebelle Kok – Instituut Biologie Leiden
- Marie Louise Krogh – Instituut voor Wijsbegeerte
- Anne-Grete Mårtson – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Timo McGregor – Instituut Geschiedenis
- Iain Muntz – Leiden Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Rodrigo Ochigame – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Matthias van Oosterom – LUMC
- Dorine Schellens – Centre for the Arts in Society
- Jordy Timo van Velthoven – Mathematisch Instituut
- Xiaochen Zheng – Instituut Psychologie

NWO NGF GroenvermogenNL

- HySUCCESS-consortium

NWO-Quantum Delta NL NGF-Quantumtechnologie

- Dirk Bouwmeester – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Peter Bruin – Mathematisch Instituut
- Patrick Emonts – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Martin van Exter – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Bas Hensen en Kaveh Lahabi – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Alfons Laarman en Vedran Dunjko – Leiden Institute of Advanced Computer Science

NWO Open Technologieprogramma

- CAPTOR o.l.v. Jan-Willem Beenakker – LUMC
- SuperCode o.l.v. Rob van Nieuwpoort – Leiden Institute of Advanced Computer Science
- Tools for a More Ethical and Sustainable Egg Industry o.l.v. Michael Richardson – Instituut Biologie
- Rice: a sustainable future for agriculture on peatland in NW Europe? met o.a. Jan Willem Erisman en Maarten Schrama – Centrum voor Milieuwetenschappen

NWO KIC Cybersecurity

- Tommy van der Steen – Institute of Security and Global Affairs

NWO NICAS

- Joost Batenburg – Leiden Institute of Advanced Computer Science

NWO NACTAR

- Nathaniel Martin – Instituut Biologie, met Coen van Hasselt – Leiden Academic Centre for Drug Research

NWO WECOM

- Victoria Nyst – Centre for Linguistics
- Ineke van der Ham met o.a. Judith Schomaker en Sylvia van Beugen – Instituut Psychologie, en Dietsje Jolles – Pedagogische Wetenschappen

NWO Aspasia-premie

- Mitra Baratchi – Leiden Institute of Advanced Computer Science

NWO Rubicons

- Camil Staps (Centre for Linguistics) gaat naar het Leibniz-Zentrum Allgemeine Sprachwissenschaft in Duitsland.
- Simeen Tabassi Mofrad (Centre for Linguistics) gaat naar de Universiteit van Oxford in het Verenigd Koninkrijk.
- Inge van der Knaap (Instituut Biologie) gaat naar het Institute of Marine Research in Noorwegen.
- Tassilo Wachsmann (LUMC) gaat naar Stanford University in de Verenigde Staten.
- Wouter Remmerswaal (Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek) gaat naar de Universiteit Uppsala in Zweden.

NWO Open Competitie (SGW L en XS en ENW XL, M en XS)

- Egbert Fortuin – Centre for Linguistics
- Jan-Bart Gewald – Afrika-Studiecentrum Leiden
- Rik van Gijn en Derek Karssenbergh (UU) – Centre for Linguistics
- Marika Keblusek – Centre for the Arts in Society
- Erik de Maaker – Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie
- Mark de Rooij – Instituut Psychologie
- Nadira Saab, Marco de Carvalho Filho (RUG), Joke Fleer (RUG), Roald Verhoeff (RU) – ICLON
- Jan Aart Scholte – Institute of Security and Global Affairs
- Lidewyde Berckmoes – Afrika-Studiecentrum Leiden
- Anne Helder – Pedagogische Wetenschappen

- Max van Lent – Instituut voor Fiscale en Economische vakken
- Johannes Müller – Centre for Arts in Society
- Mirre Stallen – Instituut Psychologie
- Kohei Suzuki – Instituut Bestuurskunde
- Fleur Brouwer – Instituut Psychologie
- Aiste Celkyte – Centre for the Arts in Society
- Hanneke Hulst, Marit Ruitenbergh en Ellen de Bruijn – Instituut Psychologie
- Annabel Losecaat Vermeer – Instituut Psychologie
- Jordy Meeke – Instituut voor Belastingrecht en Economie
- Angelo Romano – Instituut Psychologie
- Susana Santos Ângelo Salgado Valdez – Centre for Linguistics
- Anne Urai en Philippa Johnson – Instituut Psychologie
- Alexey Boiarskiy – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Sjoerd van der Burg – LUMC
- Matthias Barz en Sebastian Pomplun – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Bart Everts en Sander van Kasteren – LUMC en Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Marcellus Ubbink – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Semonti Bhattacharyya – Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde
- Daniel Rozen – Instituut Biologie
- Mirjam van der Burg – LUMC

KNAW Fonds Staatsman Thorbecke

- Wim Voermans – Instituut voor Publiekrecht

Landelijke wetenschapsprijzen

NWO Spinozapremie

- Bernet Elzinga – Instituut Psychologie

Ammodo Science Award for Groundbreaking Research

- Past♥Play met o.a. Angus Mol, Aris Politopoulos, Sybille Lammes – Centre for the Arts in Society en Archeologie

KHMW Mercator Sapiens Stimulus

- Mariska Kret – Instituut Psychologie

Leo Waaijers Open Science Award

- Anna van 't Veer – Instituut Psychologie

Landelijke, regionale en universitaire onderwijsbeurzen en -prijzen

Min.OCW NGF-LLO Katalysator

- Leven Lang Ontwikkelen aan de Universiteit Leiden: Verdiep, Verrijk, Groei

NRO Comenius Senior Fellow-beurzen

- Min Cho en Jyothi Thirivikraman – Leiden University College The Hague
- Karin de Wild en Peter Verhaar – Centre for the Arts in Society
- Alexandra Langers en Esther Hamoen – LUMC

NRO Comenius Teaching Fellow-beurzen

- Eun-ju Kim – Institute for Area Studies
- Zsuzsika Sjoerds en Sebo Uithol – Instituut Psychologie
- Kim Beerden – Instituut voor Geschiedenis
- Wisse Bakker – LUMC

LUS Onderwijsprijs

- Pieter Slaman – Instituut voor Geschiedenis

Gemeente Leiden Subsidie Onderwijsinnovatie

- Leiden Card Sorting App
- Flirten met de wetenschap
- VraagHetLeiden
- Doors to Diversity
- Hoogbegaafdheid en talentontwikkeling
- Krachtig burgerschap in Leiden
- Leergemeenschap Stad
- Passend onderwijs voor alle kleuters met E-prent & ABC
- Virtual Reality voor de verpleeg-, thuis- en ouderenzorg

Bijzondere benoemingen

Universiteitshoogleraren

- Judi Mesman
- Wim Voermans

Nieuwe leden Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen

- Jos Raaijmakers – Instituut Biologie
- Andrew Webb – LUMC
- Kutsal Yesilkagit – Instituut Bestuurskunde
- Meta Roestenberg – LUMC

Nieuwe leden Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

- Vanessa Mak – Instituut voor Privaatrecht
- Herman Paul – Instituut Geschiedenis

Nieuwe leden De Jonge Akademie

- Fenneke Sysling – Instituut voor Geschiedenis
- Joris van der Voet – Instituut Bestuurskunde

Nieuwe KNAW Faces of Science

- Sibel Bahtiri – Leiden Academic Centre for Drug Research
- Isabelle Pirson – LUMC

Nieuwe leden Young Academy Leiden

- Adina Akbik – Instituut Politieke Wetenschap
- Caspar Jacobs – Instituut voor Wijsbegeerte
- Michelle Spierings – Instituut Biologie
- Thanja Lamberts – Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek
- Eduard Schmidt – Instituut Bestuurskunde
- Shivant Jhagroe – Instituut Bestuurskunde
- Arjan Louwen – Faculteit Archeologie

Studenten in de prijzen

- Leidse Universitaire Scriptieprijs 2024 gewonnen door Charlotte van der Voort
- KNMP Studentenprijs 2024 gewonnen door Brechtje de Jong en Ilse de Weert
- Mr. K.J. Cath-prijs gewonnen door Nour Al Kuhaili
- Diverse KHMW-prijzen gewonnen door Leidse bèta-studenten

Universitaire erkenningen en eerbetoon van de Universiteit Leiden aan derden

- Op de dies natalis op 8 februari is een eredoctoraat uitgereikt aan de astrofysicus Sara Seager.

Koninklijke onderscheidingen

- John Kroes (Stafbureau) ontving een koninklijke onderscheiding
- Ineke Sluiter (Centre for Arts in Society) ontving de Eremedaille voor Kunst en Wetenschap
- Erik Deul (Sterrewacht) werd benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau

Extern gefinancierde leerstoelen/hoogleraren

Hieronder gaat een overzicht van extern gefinancierde leerstoelen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen enerzijds 'bijzonder' en 'gewoon', en anderzijds tussen 'publiek' en 'privaat'.

Voor een 'publieke' leerstoel in Nederland geldt dat deze gefinancierd is door:

- Ministeries (niet zijnde de eerste geldstroom van OCW), provincies en gemeenten.
- Uitvoeringsorganisaties (zoals UWV, Belastingdienst, Dienst Domeinen, Dienst justitiële inrichtingen, IND, Onderwijsinspectie, Rijkswaterstaat, Rijksdienst voor ondernemend Nederland, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen).
- NWO, STW, ZonMW, KNAW en bijhorende instituten.
- En niet door: indirecte publieke financiering zoals onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen of TNO.

De status 'publiek/privaat' is gecontroleerd op de website van de Kamer van Koophandel.

- 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, bekostigd uit het Prof. dr. A.W. Byvanck Fonds, in beheer bij het Leids Universiteits Fonds [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 [bijzonder / publiek]
- Evolution of the Human Diet, bijzondere leerstoel vanwege Naturalis Biodiversity Center [bijzonder / privaat]

- Public Archaeology, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksmuseum van Oudheden (Archaeological Heritage Management) [bijzonder / privaat]
- Underwater Archaeology and Maritime Heritage Management, bijzondere leerstoel vanwege de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (Archaeological Heritage Management) [bijzonder / publiek]

Geesteswetenschappen

- Art and Material Culture of Oceania, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen [bijzonder / privaat]
- Asian Art, gewone leerstoel, bekostigd door enkele stichtingen: Hulsewé-Wazniewski Stichting, Stichting Isaac Alfred Ailion Foundation, Stichting ter bevordering China studies aan de Universiteit Leiden, Vereniging Vrienden der Aziatische Kunst (VVAK) (Leiden Institute for Area Studies [gewoon / privaat]
- Communicatieve AI, bijzondere leerstoel vanwege TNO (Leiden University Centre for Linguistics) [bijzonder / publiek]
- Ethnolinguistic Vitality and Diversity in the world, bijzondere leerstoel vanwege het Conseil International de la Philosophie et des Sciences Humaines of Unesco (CIPSH) (Leiden University Centre for Linguistics) [bijzonder / privaat]
- Geschiedenis van de stadscultuur, in het bijzonder van Leiden, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting leerstoel Magdalena Moons (Institute for History) [bijzonder / privaat]
- Historische sociolinguïstiek van het Nederlands, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Merwborgh (Leiden University Centre for Linguistics) [bijzonder / privaat]
- Intercultural Performing Arts, bijzondere leerstoel vanwege Stichting Codarts (Academy of Creative and Performing Arts) [bijzonder / privaat]
- Internationale uitwisseling van Nederlandse literatuur in historisch perspectief, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING (Centre for the Arts in Society) [bijzonder / publiek]
- Kunst op papier en perkament, bijzondere leerstoel vanwege de RKD, het Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis (Centre for the Arts in Society) [bijzonder / privaat]
- Midden-Europese Studiën met zwaartepunt Oostenrijk, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leids

- Universiteits Fonds (Institute for History) [bijzonder / privaat]
- Militaire geschiedenis, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie (Institute for History) [bijzonder / publiek]
- Museale aspecten van de Natuurwetenschappen, bijzondere leerstoel vanwege het Museum Boerhaave (Centre for the Arts in Society) [bijzonder / privaat]
- Schriftcultuur in de Middeleeuwen, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/Huygens ING (Institute for History) [bijzonder / publiek]
- Sultan of Oman leerstoel voor Oosterse studiën, in het bijzonder ter bestudering van de Islam in de hedendaagse Westerse wereld, gewone leerstoel bekostigd uit middelen van de Sultan van Oman (Leiden Institute for Area Studies) [gewoon / privaat]
- Transatlantic Environmental History (Roosevelt Chair in New Diplomatic History), bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Roosevelt Institute for American Studies in Middelburg (Institute for History) [bijzonder / privaat]
- Verdraagzaamheid, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Uytenbogaert (Leiden Institute for Area Studies) [bijzonder / privaat]
- Wijsgerige antropologie en de grondslagen van het Humanisme, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Socrates (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 (Immunologie) [bijzonder / privaat]
- Experimentele klinische MRI, bijzondere leerstoel vanwege Philips Healthcare (Radiologie) [bijzonder / privaat]
- FAIR Data Science, gewone leerstoel (Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel wordt mede bekostigd door Philips Electronics Nederland BV in het LUMC (afdeling Infectieziekten-Parasitologie). De leerstoel wordt tevens mogelijk gemaakt door de Kampala International University (Oeganda) [gewoon / privaat]
- Farmacovigilantie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Bijwerkingencentrum Lareb [bijzonder / privaat]
- Genetische epidemiologie van kanker, in het bijzonder van borstkanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Klinische Genetica) [bijzonder / privaat]
- Humane Genetica, in het bijzonder biochemie van genoomonderhoud, bijzondere leerstoel vanwege de KNAW [bijzonder / publiek]
- Immuuntechnologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Hematologie) [bijzonder / privaat]
- Interne Geneeskunde, in het bijzonder klinisch onderzoek van immunotherapie van kanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Medische Oncologie) [bijzonder / privaat]
- Keel-, Neus- en Oorheelkunde, in het bijzonder oncologisch translationeel onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (KNO) [bijzonder / privaat]
- Keel-, Neus- en Oorheelkunde, in het bijzonder de ziekte van Meniere, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Heinsius-Houbolt Fonds (KNO) [bijzonder / privaat]
- Klinische Neurofarmacologie, bijzondere leerstoel vanwege het Centre for Human Drug Research (CHDR) (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 (Biomedical Data Sciences) [bijzonder / privaat]
- Longchirurgie, in het bijzonder long- en mediastinale tumoren, vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut [bijzonder / privaat]
- Mathematical modelling of infectious diseases, bijzondere leerstoel vanwege het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (Biomedical Data Sciences) [bijzonder / publiek]
- Medische microbiologie, in het bijzonder transfusie- en transplantatie-overdraagbare infecties, bijzondere leerstoel vanwege Sanquin Bloedvoorziening [bijzonder / privaat]
- Nierziekten: uitkomsten van zorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting St. Antonius Ziekenhuis (Nierziekten) [bijzonder / privaat]
- Orthopedie, in het bijzonder zorgevaluatie, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Orthopaedische Vereniging (NOV) (Orthopedie) [bijzonder / privaat]
- Ouderenparticipatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing (LAVA) (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 [bijzonder / privaat]
- Palliatieve Geneeskunde, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Integraal Kanker Centrum Nederland (Radiotherapie) [bijzonder / privaat]

- Pathologie, in het bijzonder mammapathologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Pathologie) [bijzonder / privaat]
- Pathologie, in het bijzonder moleculaire diagnostiek vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut [bijzonder / privaat]
- Population Health Economics, in het bijzonder alternatieve bekostigingsmiddelen bijzondere leerstoel vanwege het RIVM [bijzonder / publiek]
- Psychologie van de klinische genetica, in het bijzonder de oncogenetica, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Klinische Genetica) [bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder beeldvormende technieken in de radiotherapie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Radiotherapie) [bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder van bot- en wekedelentumoren, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Radiotherapie) [bijzonder / privaat]
- Radiotherapie, in het bijzonder klinisch onderzoek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Radiotherapie) [bijzonder / privaat]
- Slaapstoornissen, in het bijzonder narcolepsie en verwante vigilantiestoornissen, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN) (Neurologie) [bijzonder / privaat]
- Thoracale Oncologie, in het bijzonder immunotherapie bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Longziekten) [bijzonder / privaat]
- Translationele immunohematologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Sanquin Bloedvoorziening (Hematologie) [bijzonder / privaat]
- Translationele immunotherapie van kanker, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Het Nederlands Kanker Instituut (Medische Oncologie) [bijzonder / privaat]
- Verslaving en psychiatrische comorbiditeit, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep (Psychiatrie) [bijzonder / privaat]
- Vitaliteit in een verouderende populatie, bijzondere leerstoel vanwege de Leyden Academy on Vitality and Ageing (LAVA) (Public Health en Eerstelijns geneeskunde). 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 [bijzonder / privaat]

Governance and Global Affairs

- Applied Ethics in Intelligence and Security, bijzondere leerstoel vanwege de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid [bijzonder / publiek]
- D&I bij de Politie, bijzondere leerstoel vanwege de Nationale Politie (ISGA) [bijzonder / publiek]
- Financiële verhoudingen, bijzondere leerstoel vanwege de Thorbecke stichting, tevens gevestigd in de Faculteit Rechtsgeleerdheid [bijzonder / privaat]
- Governance van data & algoritmen voor stedelijk beleid, bijzondere leerstoel vanwege TNO (Bestuurskunde) [bijzonder / publiek]
- Governing Cybercrime, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR, onderdeel van NWO) in de faculteiten Governance and Global Affairs (ISGA) en Rechtsgeleerdheid (Strafrecht & Criminologie) [bijzonder / publiek]
- Intelligence in War and Conflict, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Defensie Academie (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 Stichting Leerstoelen CAOP (Bestuurskunde) [bijzonder / privaat]
- Leiderschap in digitale transitie. Competenties en leiderschapsontwikkeling in digitale transitie bijzondere Ien Dalesleerstoel vanwege de Stichting Leerstoelen CAOP (Bestuurskunde) [bijzonder / privaat]
- Krijgswetenschappen/Operationele Inzet van de Krijgsmacht, bijzondere leerstoel vanwege de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap [bijzonder / privaat]
- Politiestudies, bijzondere leerstoel vanwege de Nationale Politie (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 (Instituut Bestuurskunde) [gewoon / publiek]
- Publieke audit, bijzondere leerstoel vanwege de Algemene Rekenkamer (Instituut Bestuurskunde) [bijzonder / publiek]
- Transitie in de Publieke Sector, bijzondere leerstoel vanwege de Bijzondere leerstoelen Stichting Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) (Instituut Bestuurskunde) [bijzonder / privaat]

Rechtsgeleerdheid

- Comparative Sexual Orientation Law, gewone leerstoel bekostigd uit het Betsy Brouwer Fonds (Leids Universiteits Fonds)(Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht) [gewoon / privaat]
- Conflictoplossing en Rechtsbescherming in het Onderwijs, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Onderwijsgeschillen [bijzonder / privaat]
- Corporate Litigation, bijzondere leerstoel vanwege de Vereniging Corporate Litigation (Privaatrecht) [bijzonder / privaat]
- Crime Statistics, bijzondere leerstoel vanwege het CBS (Strafrecht en Criminologie, Criminologie) [bijzonder / publiek]
- Criminalistiek, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Leerstoel Criminalistiek (Strafrecht en Criminologie, Criminologie) [bijzonder / privaat]
- Financieel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit de Stichting Hazelhoff van Huet (Leids Universiteits Fonds) (Privaatrecht, Financieel Recht) [gewoon / privaat]
- Financiële verhoudingen, bijzondere leerstoel vanwege de Thorbecke stichting, tevens gevestigd in de Faculteit Governance and Global Affairs [bijzonder / privaat]
- Gemeente als bestuurlijk, politiek en juridisch systeem (Thorbecke leerstoel), gewone leerstoel, mede bekostigd door de Stichting J.R. Thorbecke Leerstoel – deze stichting krijgt subsidie van Ministerie Binnenlandse Zaken. (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht) [gewoon / privaat]
- ICT & Social Change, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting SIDN Fonds (Metajuridica, eLaw@Leiden) [bijzonder / privaat]
- Internationaal Institutioneel Recht, gewone leerstoel bekostigd uit het H.G. Schermersfonds (Leids Universiteits Fonds) (Publiekrecht, Internationaal Publiekrecht) [gewoon / privaat]
- Internationale Kinderontvoering, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Centrum Internationale Kinderontvoering [bijzonder / privaat]
- Jeugd- en adolescentencriminaliteit, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds, (Privaatrecht) [bijzonder / privaat]
- Jeugdhulp en jeugdbescherming vanuit pedagogisch en juridisch perspectief bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds, tevens in de Faculteit Sociale Wetenschappen [bijzonder / privaat]
- Kinderrechten, gewone leerstoel bekostigd door UNICEF (Privaatrecht, Jeugdrecht) [gewoon / privaat]
- Maatschappelijke Effectiviteit van de rechtspleging, bijzondere leerstoel vanwege de Rechtbank Den Haag (Metajuridica, Rechtsgeschiedenis) [bijzonder / publiek]

- Maatschappelijke en historische context van belastingrecht, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Belastingmuseum van der Poel, Douane en Belastingmuseum / Douane / Belastingdienst (Fiscale en Economische vakken, Belastingrecht) [bijzonder / privaat]
- Mediarecht & Informatievoorziening, gewone leerstoel bekostigd uit het A.W. Hins Fonds (Leids Universiteits Fonds) (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht) [gewoon / privaat]
- Sociale Zekerheid en Arbeidsmarktbeleid in Internationaal Perspectief, gewone leerstoel bekostigd door Stichting Instituut GAK (Fiscale en Economische vakken, Economie) [gewoon / privaat]
- Sociale Zekerheid, bijzondere leerstoel vanwege Stichting Instituut GAK (Fiscale en Economische vakken, Economie) [bijzonder / privaat]
- Staats- en bestuursrecht (Kirchheiner Leerstoel), gewone leerstoel bekostigd door Kirchheiner Stichting Ombudsman en Democratie / Nationale Ombudsman (Publiekrecht, Staats- en Bestuursrecht) [gewoon / privaat]
- Strafrechtspraktijk, bijzonder hoogleraar vanwege de Moddermanstichting [bijzonder / privaat]

Sociale Wetenschappen

- Autismespectrumstoornissen. neurobiologie, neurocognitie en behandeling, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Karakter (Instituut Pedagogische Wetenschappen) [bijzonder / privaat]
- Citizen Science and Sustainability, bijzondere leerstoel vanwege het IHE Delft Institute for Water Education [bijzonder / privaat]
- Cognitieve gedragsecologie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Artis (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]
- Enhancing individuals in a dynamic work context, bijzondere leerstoel vanwege de Interuniversitaire ambachtsschool Sioo (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]
- Forensische Neuropedagogiek, bijzondere leerstoel vanwege het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (Instituut Pedagogische Wetenschappen) [bijzonder / publiek]
- Gelijke ontwikkelings- en onderwijskansen voor kinderen en jongeren, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting CAOP-Sardes [bijzonder / privaat]
- Jeugdhulp en jeugdbescherming vanuit pedagogisch en juridisch perspectief bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds, tevens in de Faculteit Rechtsgeleerdheid [bijzonder / privaat]
- Klinische psychopathologie, in het bijzonder de psychiatrische aspecten, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Parnassia Groep (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]

- Koninkrijksrelaties, bijzondere leerstoel gefinancierd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [bijzonder / publiek]
- Kwaliteitsontwikkeling in de GGZ, gewone leerstoel gefinancierd door Stichting Arkin (Instituut Psychologie) [gewoon / privaat]
- LGBTQ+ workplace inclusion, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting Workplace Pride (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]
- Maatschappelijke Waarde van Wetenschap, bijzondere leerstoel vanwege het Rathenau Instituut (CWTS) [bijzonder / publiek]
- Militair-maatschappelijke studies, bijzondere leerstoel vanwege de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO) (Instituut Politieke Wetenschap) [bijzonder / privaat]
- Monitoring Open Science Policies and Practices, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universiteits Fonds [bijzonder / privaat]
- Natural Resource Governance, Climate and Equity, bijzondere leerstoel vanwege KNAW/KITLV (Instituut voor Culturele Antropologie en Ontwikkelings-sociologie) [bijzonder / publiek]
- Professionele opleidingen binnen de geestelijke gezondheidszorg, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting BIG opleidingen voor Psychologen en Pedagogen (Stichting BoPP) (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]
- Psycho-fysiologische mechanismen van alledaagse stress, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting voor Onderzoek naar Psychosociale Stress (SOPS) (Instituut Psychologie) [bijzonder / privaat]
- Suicidepreventie, bijzondere leerstoel vanwege de Stichting 113 [bijzonder / privaat]
- Human-relevant Risk Assessment of Chemicals, bijzondere leerstoel vanwege het RIVM [bijzonder / publiek]
- Natuurlijk Kapitaal, gewone leerstoel gefinancierd door Naturalis Biodiversity Center (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden) [gewoon / privaat]
- Remote Health Monitoring, bijzondere leerstoel vanwege TNO [bijzonder / publiek]
- Translationeel geneesmiddelenonderzoek, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR (Leiden Academic Centre for Drug Research) [bijzonder / privaat]
- Translationele Dermatologie, bijzondere leerstoel vanwege het CHDR (Leiden Academic Centre for Drug Research) [bijzonder / privaat]
- Vaccine Delivery, bijzondere leerstoel vanwege Coriolis (Leiden Academic Centre for Drug Research) [bijzonder / privaat]
- Wetenschapscommunicatie in het bijzonder betreffende de natuurkunde, bijzondere leerstoel vanwege de Nederlandse Natuurkundige Vereniging (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 Tokyo en van het Leids Universiteits Fonds, het Leiden Asia Centre, de Ailion Foundation en Kikkoman Foods Europe B.V waaraan Kikkoman mede bijdraagt [gewoon (wissel) / privaat]

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- Botanische tuinen en botanie van Zuidoost Azië, bijzondere leerstoel vanwege het Leids Universitair Fonds (Leids Universiteits Fonds) (Instituut Biologie Leiden) [bijzonder / privaat]
- Data analytics for environmental modelling, bijzondere leerstoel vanwege de R. Timman Stichting (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden) [bijzonder / privaat]
- Geschiedenis van de botanie en tuinen, bijzondere leerstoel vanwege de Clusiusstichting (Instituut Biologie Leiden) [bijzonder / privaat]
- Global Change and Marine Ecosystems, bijzondere leerstoel vanwege Naturalis Biodiversity center (Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden) [bijzonder / privaat]
- Hoge Energie Astrofysica, gewone leerstoel bekostigd door SRON (Sterrewacht) [gewoon / privaat]

Oraties, afscheidscolleges en promoties

Oraties

Universitair

- M.E. Kret, De kracht van nieuwsgierigheid.
- Sara Seager, Exoplanets and the Search for Signs of Life Beyond Earth.
- Lilian Gonçalves-Ho Kang You, Zo Grondwet, zo Rechtsstaat. (Cleveringaoratie)

Archeologie

- L.W.S.W. Amkreutz, Veerkrachtig Verleden. Een reflectie op archeologie, archeologen en musea in het Anthropocene.
- K. Lambers, The Many Challenges of Digital and Computational Archaeology.

Geesteswetenschappen

- N.N.W. Akkerman, Het verhaal van de staartloze kat: Over auteurschap in de vroegmoderne tijd.
- S. A. Cramsey, Care, Children and the Other Holocaust.
- N.H. de Jong, Tweedetaalverwerving en -didactiek: natuurlijk interdisciplinair.
- A. Kloekhorst, Van aarde tot wind. Archaismen in de Anatolische talen.
- F.W.A. Korsten, Grond-recht: vanuit literatuur en cultuur op zoek naar de bodem van juridische definities.
- A.J.P. Maas, Feiten in vitrines.
- M. Peyrot, Het Indo-Europese landschap. Een trektocht door het verleden van de taal.
- F.A. Schneider, Feeling the Nudge: Political Communication and Governance in Digital China.
- M. Teeuwen, Perkamenten personen. De stratigrafie van het middeleeuwse boek.
- C.P.A. Tiberius, Computerlinguïstiek en fraseologie.
- S.C.A. Wolff, The Global Future(s) of Europe.

Geneeskunde/LUMC

- M.L.D. Broekman, ...de lerende omgeving...
- M.J. Coenraad, Op Maat – Levertransplantatie en behandeling van leverfalen gepersonaliseerd.
- M.R.M. Jongbloed, De synergie van het individu.
- H.U. Scherer, Over barrières en bruggen – Auto-immuunziekten op weg naar genezing.
- Y.K.O. Teng, Renale Auto-immuunziekten: Schaamteloos Samenwerken.
- L.A. Trouw, Op de juiste plaats en op het juiste moment.

Governance and Global Affairs

- S. Çelik, Van willen naar zijn. De ambivalentie over diversiteit en inclusie.
- S.N. Giest, Location unknown: Bridging offline and online infrastructures in policymaking.
- E.R. Leukfeldt, Meer dan alleen een goed idee. Naar een empirisch onderbouwde aanpak van cybercrime.
- S.J. Keulen, De kat, de kameleon en de zwaardvis die zich een walrus voelde: Publieke audit en verantwoording als wezenlijk politieke en emotionele activiteiten.
- B.S. Kuipers, Wat is hier de bedoeling? Tussen eenvoud en meervoud in publiek leiderschap.
- ir. S.J.H. Rietjens, Innoveren in geheime organisaties.

Rechtsgeleerdheid

- E.L.W. Jongen, De Januskop van de inkomensongelijkheid in Nederland.
- E.P.M. Joosen, Rijkspostbank 2.0 – Een pleidooi voor de nationalisatie van de consumenten betaalinfrastuur.
- B.M. Katan, Duurzaamheid via aansprakelijkheid? Verwacht er niet te veel van.
- A.M. van der Laan, Over jeugdcriminaliteit en reacties daarop.
- A.M. Skelton, International children's rights in poly-crisis: Interconnected pathways to social justice and a sustainable future.
- M.P. Sombroek, De steen van Antoine de Saint-Exupéry – Bouwen aan de samenwerking tussen recht en gezondheid,

Sociale wetenschappen

- M.M. Kempes, Jonge breinen in het strafrecht.
- R.M. van der Rijst, Over nut en noodzaak van onderzoek naar hoger onderwijs.
- D. Suhardiman, Grassroots Alliances in Natural Resource Governance: Shaping Territories of Life.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- A.F.J. Ram, Waarom langdradige schimmels niet saai zijn.
- S. Verberne, Is de zoekmachine van de toekomst een chatbot?
- I.B. van Vulpen, Vermenigvuldigen door te delen – het belang van wetenschapscommunicatie in de natuurkunde.

Afscheidscolleges

Archeologie en Geesteswetenschappen

- P.J. ter Keurs, A Society in Distress, The Role of Museums.

Geesteswetenschappen

- W. van Anrooij, Een middeleeuws historielied in de Vroegmoderne Tijd.
- P. Silva, Van Links naar Rechts; van Rechts naar Links: De aanhoudende slingerbeweging in Latijns-Amerika.

Geneeskunde

- J.T. van Dissel, Een infectieziekte heb je niet alleen.
- A.M. van Hemert, De toekomst van de psychiatrie.
- J.P.R. van Merkesteyn, Bot is de basis.
- B. Mons, FAIR-well.
- M.E. Numans, De Populatie dokter.
- T.H.M. Ottenhoff, Lessons learned and to be learned.
- M.J.B. Taphoorn, Gisteren, vandaag, morgen.
- A.J. van Zonneveld, Van Mecanorma tot ChatGTP.

Governance and global affairs

- F.M. van der Meer, Een driesnijdend zwaard: bureaucratie, ambtenaren en vrijheid.

Rechtsgeleerdheid

- M.L.P. Loenen, Ontwikkeling gelijkheid en recht voor vrouwen: het glas is half vol.
- G.J.J. Heerma van Voss, Sociale rechten zijn ontlusterd.

Sociale wetenschappen

- P.M. Westenberg, Een reis door de tijd: over ego ontwikkeling, sociale angst, en het bestuur.
- P.F. Wouters, Getting the rhythms of knowledge; An essay in three movements.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- J.A. Bouwstra, The skin, a fascinating interface.
- P.J.J. Hooykaas, Agrobacterium, driver van genetische modificatie en gene editing.

Promoties

Archeologie

- R. Arciero, Irrigating the Desert.
- B.P. Bartholdy, Putting Dental Calculus Under the Microscope.
- V. Gentile, Weapons of Choice.
- E.J. Kroon, Serial Learners.
- R.E. Timonen, Plain of plenty: Farming practices, food production, and the agricultural potential of the Late Bronze Age (1600-1200 BCE) Argive Plain, Greece.

Geesteswetenschappen

- V.D. Adjoh-Davoh, Child labour in the cocoa producing area of Gomoa Ofaso, Winneba district, Ghana.
- C.R. Amenorvi, A Sociolinguistic Study of an Ewe-based Youth Language of Aflao, Ghana.
- Z. Anli, Hope, destruction, and rebirth: Acts of recovery in gender separatist feminist utopian literature.
- S. Anvaritunchi, Materialisation of Fixed Media Music.
- P.G.D.C. Barahona Benitez, Capital humano femenino en la minería chilena: asociaciones público-privadas, responsabilidad social empresarial y género.
- I.K. Barboutev, Gas Wars: A Two-Level Analysis of Ukraine's Bargaining Position in the 2006 and 2009 Energy Conflicts with Russia.
- D.C.E. Bartelds, Zinnig Zoeken.
- C.H.Y. Beekman, Gender and Agency in Careers: The Work-Life Experiences of Women Employed by Japanese and South Korean Firms.
- J.W. Benson, The Advent of Abrī: The First Wave of Paper Marbling in the Long 16th Century (ca. 1496-1616).
- M. Berenpas, Moving Beyond Identity: Reading The Zhuāngzi and Levinas as Resources for Comparative Philosophy.
- C. Boender, Betrokken burgers: stedelijk burgerschap van Republiek naar Koninkrijk.
- J.H.C. Boer, The Tacit Knowledge of Claudio Monteverdi/expressed in the opera/ La Tragedia di Claudio M.
- G. Bracci, Transcribing: Between Listening, Memory, and Invention.
- T.M.A.M. Dekker, Engaging with New Knowledge in Low Countries' Chronicles (1500-1850).
- M. Dias Da Silva Morgado Pereira, Personal experience narratives in three African sign languages.
- C.A. Diaz, Artistic Practices of Historical Sound.
- F.J.A. Driessen, Provo van de politieke pornografie.
- T. Duurland, Asklepios en het zwaard.
- V.M. England, Hong Kong's Place in South East Asia.
- C.A. Fernández Carrozza, Ideología y clivajes partidarios en la conformación del socialismo como expresión política en Chile (1891-1938).
- M. Fragkiadakis, Digital Tools for Sign Language Research: Towards Recognition and Comparison of Lexical Signs.
- L.S. Friis, Studies in Tocharian verbal morphology relevant to the cladistic position of Tocharian in Indo-European.
- T.M. Hadjah, Ghanaian Sign Language(s): History, Linguistics, and Ideology.
- E.W.A. van der Heijden, Educational endeavors.
- S.M. Hendriks, Conrad Gessner's Fish Books (1556-1560).

- A.R. Hiskes, Disability and its Affective Affordances: Deformity, Decay, Disruption, Distortion.
 - T.A. van der Hoog, North Korea and the Liberation of Southern Africa, 1960-2020.
 - S.R. Huseini, Framing the Conquest.
 - Y. Jiang, Dreaming the Path: Diagnosing Bodhisattva Progress in Early Mahāyāna.
 - Y. Jiang, Jade from the Other Mountain: Chinese Fan Fiction Based on English Source Texts.
 - J. Jurjens, The Teaching of Khety and Its Use as an Educational Tool in Ancient Egypt.
 - E.J. Kerr, Tunen syntax and information structure.
 - P. Kloeg, Urban Systems in the Roman Near East.
 - M.J.E. Koolen, Opmattingen over aids in Theatre for Development, aidsvoorlichting in Noord Tanzania.
 - E.K. Koopman, "Enfin, die werkt zal eten, en daarom maar vol ijver door" Brouwers Fabriek van Aarden Vaatwerk 1901-1905.
 - A.W. Lassche, Information Dynamics in Low Countries' Chronicles (1500-1860). A Computational Approach.
 - Z. Li, Word order, information structure and agreement in Teke-Kukuya.
 - S. Liu, The Resilient Vulnerable: Representations of Migrant Workers in Contemporary Chinese Prose.
 - G.P. Livingston, Picturing Silence: Markers in Musical Performance as a means of Understanding Silences.
 - S.P. van der Lubben, Liveblog as Genre in Pursuit of Credibility.
 - C. van Maris, Vermeerderd en verrijkt.
 - A.J. van der Meer, Tracing Shumi: Politics and Aesthetics in Modern Japanese Literary Discourse and Fiction.
 - A. Mendes Martins de Menezes, Instrumentos musicais nas línguas bantu e a herança no português do Brasil.
 - S. Mirahmadi, Poetry and Power, The Appreciation of the Verse in Seljuq and Ilkhanid Chronicles.
 - L. Mwangal Mpalang'a-Maruv, Musumb and its Emperors facing the Colonial Powers (17th-20th century). A historical laboratory of towns and powers in Central Africa.
 - H.J. Pak, Refuse and refusal.
 - A.J. Palmér, Indo-Slavic lexical isoglosses and the prehistoric dispersal of Indo-Iranian.
 - S. Papagiannenas, Smart Courts, Smart Justice? Automation and Digitisation of Courts in China.
 - L. Pet, The Excess of Meaning.
 - O.K.C. Ramble, Historiography and Palaeography of Sasanian Middle Persian Inscriptions.
 - F.A. de Roest, De nieuwe golf.
 - S.M. van Roode, Silver of the Possessed. Egyptian zar jewellery between 1900-1980.
 - J.C. Russell, Towards a Historical Contextualisation of the Ancient Egyptian Perspectives of the Inner Body, Sickness, and Healing.
 - A.P. Saab, The unruly image.
 - D. Salama, An Architecture for Peace: Deciphering the UN's Multidimensional Approach to the Israel – Arab Conflict (1967-1982).
 - R. Schiavo, Only the dead can tell us: on ancestor worship, law, social status and gender norms in Ancient Egypt.
 - N. Schoubben, Traces of Language Contact in Niya Prakrit.
 - M. Shaddel Basir, Apocalypse, Empire, and Universal Mission at the End of Antiquity: World Religions at the Crossroads.
 - C. Song, The Oligarchy in China: A Case Study of China's Electricity Industry, 1978-2013.
 - C. Staps, The persistence of space: Formalizing the polysemy of spatial relations in functional elements.
 - A.J. Stenton, These kind of words: number agreement in the species noun phrase in International Academic English.
 - P. Tietze, Begriffe der Moderne.
 - S.P. Tijsterman, Generating Freedom; Hegel's Conception of Political Order.
 - L.N.M. Tissen, Indistinguishable Likeness.
 - D.E. de Vlugt, A New Feeling of Unity: Decolonial Black Power in the Dutch Atlantic (1968-1973).
 - Y. Wang, Global China's Human Touch?
 - D. Weber, The Bureau of Operational Landscapes.
 - A.W.C van Winden, Van struikelblok naar bouwsteen.
 - J. Xin, Women, Family, and Litigation in Nineteenth-Century Chongqing.
 - Q. Yang, Lexical Tone in Word Activation.
 - J. Yu, An Ontology for Physical Necessity.
 - G.I. Zapata Soto, Carl Schmitt's Hamlet oder Hekuba and the Question of a Philosophy of History.
- Geneeskunde**
- C.C.L. van Aanhold, Mechanisms of renoprotection: on the anti-inflammatory roles of thrombomodulin and soluble FLT1 in renal disease.
 - J.C. Alarcon-Barrera, Metabolomics and lipidomics applications in the context of immune and cancer metabolism.
 - F. Allonsius, On the road to optimize rehabilitation for young people with acquired brain injury.
 - Z. Aref, Therapeutic neovascularization for peripheral arterial disease; In vivo models and potential therapeutic factors.
 - U. Arslan, hiPSC-derived 3D cardiac microtissue models with integrated immune cells and vasculature.
 - M.D. Aydemirli, Updates in Molecular Diagnosis and Targeted Treatment of Thyroid Neoplasia.
 - S. Azargoshasb, Molecular precision Surgery: technical innovations and their relation to interactive perception.

- J.M. Baas, EGFR inhibitors in colorectal cancer.
- A.M. Bax, Assessment of early-stage coronary atherosclerosis on quantified coronary computed tomography angiography.
- M. Baysan, Towards better monitoring of oxygen imbalance in critically ill patients.
- A. Bedene, Dynamics of the opioid crisis in the Netherlands.
- L.W.A.H. van Beers, Improving outcomes after total hip arthroplasty.
- J.E. Bense, Patient-Centered Value-Based Healthcare in Long-term Follow-up after Pediatric Stem Cell Transplantation for Nonmalignant Diseases.
- A.W. van Beurden, Network properties of the circadian clock: An integration of computational methods and empirical data.
- M.P. Bilsen, Beyond the cloudiness in urinary tract infection: definitions, diagnostics, and strategies for prevention.
- D. Bizzarri, Metabolomics- and methylomics-based predictors for estimating health and biological aging?
- Y.L. Blok, Breast reconstructive surgery.
- O.S. Blomberg, Breaking barriers: unraveling response mechanisms to immunotherapy in breast cancer.
- F. Boer, Characteristics and clinical outcomes of mucosal melanoma.
- T.H.G. Bongaerts, Screening the CITY: Optimizing population-based cancer screening in the Netherlands from a primary care perspective.
- I.T. Borošak, Glycosylation analysis of immune-related molecules.
- E.C.H. Breekveldt, Colorectal cancer screening for average- and high-risk individuals. Beyond one-size-fits-all.
- J. Brinks, Steroid hormones in central serous chorioretinopathy.
- E.M.J.M. van den Broek, Glottic insufficiency in patients with vocal fold atrophy with or without sulcus; Treatment modalities and outcome.
- E.C. Brombacher, AMPK Signaling in Dendritic Cells.
- M. Brust, Embracing a new beginning: understanding the teachable window for lifestyle change.
- M.M. van Buchem, Natural Language Processing in Healthcare: Applications and Value.
- M.R. Buijink, The circadian system throughout the seasons of life.
- S.M. Buitenhuis, Neonatal Brachial Plexus Palsy.
- R.M.A. Bulder, Elective Abdominal Aneurysm Repair Challenges remain.
- J. van den Bulk, Harnessing neoantigens for targeted cancer treatment.
- B.G.J. Candel, Risk stratification in Emergency Medicine.
- M. Casacuberta Partal, Detection of schistosome circulating antigens CCA and CAA.
- Q. Chen, Antithrombotic therapy in the Netherlands- New insights from nationwide data.
- K.G. Chu, Challenges in anticoagulation for atrial fibrillation.
- J. Ciaffi, Systemic sclerosis: from unravelling the impact of smoking to exploring new views on treatment strategies.
- A. Ciurli, The Saliverse: a taste of the multi-dimensional biochemical network of the human oral metabolome.
- L.A. Claessens, Safeguarding genome integrity with small ubiquitin-like modifiers.
- B. Claushuis, Cleaving like a Pro: Specificity, structure, and function of Pro-Pro endopeptidases.
- T. Cremer, Spatiotemporal Organization of Organelles through Membrane Contact Sites.
- M.J.T. Crobach, Towards understanding *Clostridioides difficile* colonization.
- S.M. Czukiewska, Unraveling the Complexity of Human Oogenesis and Reproductive Tract Development.
- S.E.I. Dekker, Metabolomics to predict progression in chronic kidney disease.
- P. Dell'Oglio, Complementary routes towards precision urologic surgery: image guidance technologies and standardized training programmes.
- D.A. Demus, The Center For Proteomics And Metabolomics (Cpm).
- N. van Dijk, Optimizing immunotherapy in locoregional and metastatic urothelial cancer.
- B.T. van Dijk, Early clinical and imaging features of rheumatoid arthritis: Towards a more complete picture.
- D.J. Dijkstra, C1q and anti-C1q autoantibodies in (auto)immunity.
- A.F.Q. Dijkhoorn, Care about care for healthcare professionals providing palliative care.
- J. Ding, Glucocorticoid signaling in a rat model of post-traumatic stress disorder.
- O.B. Dolmaci, Cardiovascular disease burden in thoracic aortopathy.
- R.G.F. Dolmans, Increased intracranial pressure in patients with traumatic brain injury in the intensive care unit.
- Y. Dong, Advancing Diffusion MRI: Improving image quality and getting rid of the fat.
- D.E.M. Duits, Attitude Switch: unraveling breast cancer cell-intrinsic mechanisms that manipulate the immune system.
- N. Duzenko, A supramolecular chemistry approach for potentiating live attenuated whole-organism vaccines.
- M.J. van Elsas, The T cell-myeloid axis in the success and failure of cancer immunotherapy.
- C. Fan, TGF- β signaling dynamics in epithelial-mesenchymal plasticity of cancer cells.

- M. Feijen, Optimization of heart failure care using cardiac implantable electronic device based remote monitoring.
- Z. Forghany, Novel Mechanism and Signaling Pathways in Angiogenesis.
- D.L. de Frel, Integrating Lifestyle Medicine in Clinical Care.
- E.S. Frijlink, Everyone works better together; Rational improvements to radio- and immunotherapy combinations.
- C.M. Gordijn, Sexual adverse drug reactions: patient impact and potential for pharmaceutical care.
- C.C.A. Grim, Management of disturbed homeostasis in critically ill patients and influence on outcome.
- L.A. Grondhuis Palacios, Sexual Health Care in Prostate Cancer for Men and their Partners.
- Z. Gu, Exploring liposome-targeted chemotherapy combined with immunotherapy in cancer.
- P.C. Habets, Multimodal Data and Machine Learning in the Study of Psychiatric Disorders.
- R.J. Hack, Unraveling the broad NOTCH3-associated small vessel disease spectrum: from CADASIL to non-penetrance.
- E.C. Hamoen, Innovative interventions in an internal medicine clerkship: conquering challenges in the clinical learning environment.
- T.W. van Harten, Advanced MRI-markers of cerebral small vessel disease.
- S. Hasan, Safety of Orthopedic Implants.
- G.J.M. Hassing, Feasibility of interpreting blinded pharmacodynamic data.
- Y. He, Nanoparticle-based combination drug delivery systems for effective cancer treatment.
- S.L. Heckert, A joint evaluation of local and systemic disease activity in treated-to-target rheumatoid arthritis.
- J.C. Heemelaar, The changing landscape of cardio-oncology research: usual suspects, novel exposures, and the dawn of artificial intelligence.
- V. Heesters, Neoflix: Record, Reflect, Refine.
- J.H. von Hegedus, Regulation of the immune response by unsaturated lipid mediators in the context of the osteoarthritic joint.
- R.W.J. van Helden, Towards therapies for mitochondrial cardiomyopathies using advanced human stem cell models.
- P. Hendriks, Advancements of interventional oncology treatments for early stage hepatocellular carcinoma.
- E.P. Hoefsmit, Improving response and reducing toxicity to immune checkpoint blockade therapy in melanoma.
- A.E. van der Hoeven, The fine line between sleep and wakefulness: Understanding hypersomnolence disorders and sleep in the Intensive Care environment.
- A. van der Hoeven, Antimicrobial Stewardship and Infection Prevention in the Neonatal Intensive Care Unit.
- M. Hoogerwerf, Building bridges: a multidisciplinary approach to controlled human hookworm infection.
- E.S. Hoogeveen, Vascular and structural neuroimaging findings in migraine and RVCL-S.
- E.A. Huis in 't Veld, Optimizing surgical treatment of rare cutaneous malignancies.
- W. Huisman, Risks and potential benefits of adoptively transferred virus-specific T cells.
- M. van Huizen, Evade to invade.
- N.S. Jansen, SUMO unchained; Molecular mechanisms of ubiquitin-like signal transduction in cell cycle progression.
- J. Jia, Automatic analysis of chest CT in systemic sclerosis using deep learning.
- G. Jiménez Larraín, An evidence-based framework for the implementation of digital health technologies in primary healthcare.
- Y. de Jong, From patient's perspective to predictive modeling: cerebrovascular events and chronic kidney disease.
- Y.K. Jongejan, Towards a perfect balance: Therapeutic silencing of von Willebrand factor in bleeding and thrombosis.
- J.F. Juffermans, 4D-Flow MRI of Aortic and Valvular Disease.
- J.H. Kalsbeek, New insights in the treatment of femoral neck fractures.
- S.M. Keij, Patient readiness for shared decision making about treatment.
- R. Khalil, Pathways to Proteinuria.
- D.C.F. Klatte, Early Detection of Pancreatic Cancer in High-Risk Individuals.
- P.J.C. Knijnenburg, Twin-twin transfusion syndrome.
- E.A. Koemans, Staging cerebral amyloid angiopathy: From marker to model.
- A.C.A.M. Koning, The emotional power of glucocorticoids.
- S.J.W. van Kraaij, Evaluating the microcirculation in early phase clinical trials: novel methodologies and interventions.
- J.A. Kuhn, In Shape: A Novel Approach to White Matter Hyperintensity Analysis.
- M.E. Kuipers, Schistosoma mansoni Extracellular Vesicles and their Impact on the Immune System.
- J.H. Kuneman, Advances in Cardiac Computed Tomography Angiography and Characterization of Cardiac Disease.
- K.L.A.M. Kuypers, Evaluating tools for respiratory support of preterm infants at birth.
- K.G. Lampe, Do you see what I see?

- M.J. de Lange, Scientific and clinical implications of heterogeneity in uveal melanoma.
- D.A.J.M. Latijnhouwers, Insight into the impact of hip and knee arthroplasty on patients: effect on comprehensive health status measures.
- E. Leegwater, Clinical pharmacology of antimicrobials, towards optimized treatment of infectious diseases in hospitalized patients.
- F.E.M. van de Leemkolk, The challenge of quality assessment and regional perfusion to increase donor organ utilisation.
- X. Lei, Deciphering myeloid (progenitor) cell function and communication in (tumor) tissues.
- R.L. Leijsen, Electrical Property Mapping Using MRI: Analytical Methods and Implementations.
- A.A. Lemij, Predicting outcomes of breast cancer treatment in older patients.
- R.T. Lugtenberg, Improving Side-effects and Quality of Life of Systemic Therapy in Oncology.
- Y. Luo, Validating the Genetic Alterations in Cutaneous T-cell Lymphoma: Unraveling the Role of SOCS1 and HNRNPK through Genetically Engineered Mouse Models.
- M.M. van de Meent, Chronic diffuse sclerosing osteomyelitis/tendoperiostitis of the mandible. Standard of care.
- M.H. Meeuwssen, TCRs as Precision Tools against B-cell and Plasma Cell Malignancies.
- A.P. Meijs, The role of animals in the epidemiology of antimicrobial resistance in humans.
- H. Mekelenkamp, Perspectives on decision making in hematopoietic stem cell transplantation.
- M. Mensink, How costimulation directs regulatory T cell responses.
- B. Meulah Tcheubousou, Validation of innovative digital microscopes for the diagnosis of schistosomiasis and other helminthiasis.
- L.C.M. Michielsen, Learning cell identities and (post)-transcriptional regulation using single-cell data.
- J.M. Molenaar, A solid start for the Dutch first thousand days-approach.
- M.W.E. Mons, Alkynes in Covalent Enzyme Inhibitors: Down the Kinetic Rabbit Hole.
- M. Muller, Biomarkers for the response to immunotherapy in patients with non-small cell lung cancer.
- D.M. Nahon, Modeling vascular disease using self-assembling human induced pluripotent stem cell derivatives in 3D vessels-on-chip.
- O.M. Neve, Value-based and data-driven vestibular schwannoma care.
- X. Nguyen, Clinical characteristics and management of retinitis pigmentosa.
- A.E.L. van Nesselrooij, Congenital heart defects: from a fetal perspective.
- D.P. Noone, Structural biochemistry of the pentraxins.
- S.L.M. Ong, Vascular tumor of bone and related lesions; From gene fusions to tumor models.
- F.K. Oussoren, Vascular involvement in the pathophysiology of acute audio vestibular loss in elderly.
- L. van Ouwkerk, Concerns and opportunities related to discontinuation of treatment in rheumatoid arthritis.
- M.A. van der Ploeg, The appropriateness of cholesterol.
- C.C. Poot, Building Bridges for Meaningful eHealth: aligning people, technology and practice through collaboration and knowledge sharing.
- L. Porcelijn, The diagnostic value of plasma thrombopoietin levels and platelet autoantibodies.
- R.S. Raktoe, Skipping to improve scar management: Modulation of TGF- β signalling in hypertrophic scars via exon skipping.
- S. Reijm, On the origin and evolution of the autoreactive B cell response in rheumatoid arthritis.
- N.A. Reilly, The effects of triglycerides and fatty acids on T cells: role in atherosclerosis.
- E.E.M. Reus, Automated spike and seizure detection.
- T. Rietbergen, Improving quality of care: A continuous process of (de-)implementation.
- D.D.D. Rietbergen, Radioguided interventions and surgery.
- R. Rodríguez Outeiral, Deep learning for automatic segmentation of tumors on MRI.
- F.G. Ropers, Diagnostic testing in pediatrics: yield and drivers.
- T.O. Ruijs, Measurement of cortical, nerve, and muscle excitability in early phase clinical drug development.
- M.M. Ruissen, Making Diabetes Care Fit.
- M. Saghari, Keyhole limpet hemocyanin challenge model for studying adaptive immune system responses in early-phase clinical drug development.
- C. Salgado Benvindo Da Silva, Antiviral strategies against emerging coronaviruses.
- M.C.E. van de Sande, A Matter of Skills.
- M.H.J. Schepens, Measuring what Matters.
- R.S.J.M. Schmitz, One size does not fit all: towards personalised management of ductal carcinoma in situ.
- K. Schnoor, eHealth for all? Towards usable and effective eHealth services in different health care settings.
- R.M. van der Schrier, Carbon dioxide responses at extreme conditions.
- P.A.L. Seghers, Management and priorities of older patients with multimorbidity and cancer.
- J.H. Sepulveda Yañez, Mutagenic mechanisms in normal and neoplastic B cells: From AID-induced diversification to genome-wide patterns.
- M. Sijbom, Improving antimicrobial prescription in primary care: a multi – dimensional approach to antimicrobial resistance.

- P. Simons, Pharmacotherapy and Ventilatory Control in Health and Disease.
- N.J. Sissingh, Acute pancreatitis – from treatment to prevention.
- J.M. Smit, Multimodality Imaging in Coronary Artery Disease: Plaque Characterization, Computational Haemodynamic Simulation and Risk Stratification.
- G. Spierenburg, Tenosynovial Giant Cell Tumours.
- D.J. van Staalduinen, A managerial perspective on value-based healthcare.
- L. van der Stap, Multidimensional symptom management in palliative care.
- J.A. ter Stege, Supporting women with breast cancer in making an informed decision about immediate breast reconstruction.
- L.J. Stevens, Pumping new life into preclinical pharmacokinetics; Exploring the pharmacokinetic application of ex vivo organ perfusion.
- K. Stripling, Advances in Vascular Biology: Imaging of Abdominal Organs and Skin Development.
- S.P. Tajer, Quest for the cure: Towards Improving Hematopoietic stem cell based lentiviral gene therapy.
- A. Teplenin, Application of in-silico and in-vitro optogenetic tools to cardiac arrhythmia research.
- M.M.H. Teuwen, Exercise therapy in people with rheumatoid arthritis and severe functional disability.
- M. Thaler, Understanding and Targeting Coronaviruses. Exploring advanced cell culture models and host-directed antiviral strategies.
- J.H. Thalgott, Hereditary Hemorrhagic Telangiectasia: from physiopathology to future treatments.
- E. Thijssen, Clinical pharmacology studies investigating novel formulations of dopaminergic drugs.
- X. Tian, Immunological Features in Healthy and Pre-eclamptic Oocyte Donation Pregnancies.
- L.M.J. Tijssen, A Challenging Rehabilitation Environment.
- P. Todtenhaupt, Unravelling the Developmental Origins of Disease: The Power of Mesenchymal Stromal Cells and Monochorionic Twins.
- L.S. van Tol, The COVID-19 pandemic and vulnerable older persons.
- T.M.L. Tong, Percutaneous Hepatic Perfusion with Melphalan for Metastatic Uveal Melanoma: Mounting evidence and future perspectives.
- B. Torensma, Peri-operative care in patients with morbid obesity.
- K. Trzcionkowska, The Dutch Retinopathy of Prematurity Study – NEDROP 2.
- M.M. van den Tweel, The impact of bacterial and uterine factors on subfertility.
- S.J. Valk, Out for blood: causal inference in clinical transfusion research.
- S. Vandenbussche, Perspectives on shared decision-making for depression and anxiety disorders in clinical practice.
- I. Vasiliauskaite, Clinical outcomes and graft survival after Descemet membrane endothelial keratoplasty.
- P.D. de Veij Mestdagh, SPECT/CT-guided elective nodal irradiation for head and neck cancer.
- A.E. in 't Veld, Monitoring immune responsiveness.
- A.I.M. van der Velden, The glycocalyx; A diagnostic and therapeutic target in cardiometabolic diseases.
- L.T. van Venrooij, A thesis on GPs' decision-making on child and youth mental health problems and the influence of their (lived) experience regarding these problems on this decision.
- E.R. Verhaar, Targeting MHC-I related proteins for cancer diagnosis and therapy.
- J.M. Versluis, Patterns of response, recurrence and progression of melanoma.
- M.K. Volkov, Scenes from a Marriage: on Complex Relationship between Autoimmunity and its Environmental Triggers.
- W. ter Voorde, Rubor, Calor, Tumor, Dolor: Objective assessments of inflammation.
- B. de Vos, Gradient coils for low-field MRI : design, characterisation and optimisation.
- F.A. Vuijk, Molecular imaging of pancreatic and rectal cancer – Towards optimized detection and response prediction.
- T.L.A. Wachsmann, TCR-engineered T cells in the era of CAR T cells: seeking the best of both worlds.
- W. Wang, Glycoproteomics assays for prostate cancer biomarker discovery.
- H. Wang, Risk factors and long-term consequences for venous thrombosis in the elderly.
- Q. Wang, Soft genome editing based on CRISPR nickases: it takes one break to tango.
- W. Wang, Insight into the Pathophysiology of Cardio-metabolic Diseases using multiple Omics Approaches.
- E.B. Warreman, Improving the health of adults with autism and their caregivers.
- A.C. Westgeest, Staphylococcus aureus colonization and infection.
- L.M. van Wijk, RAD51 as biomarker for the identification of homologous recombination deficient gynaecological carcinomas.
- W. van der Wulp, Antibody-mediated delivery of viral epitopes to redirect virus-specific CD8+ T cells to cancer cells.
- A. Yin, Computational modeling of pharmacokinetics and tumor dynamics to guide anti-cancer treatment.
- A. Zhuparris, Development of Machine Learning-Derived Digital Biomarkers for Trial@Home Clinical Trials.

- L.P. Zijlker, Crossing borders – on the treatment of stage III melanoma and Merkel cell carcinoma.
- M.H. Zonneveld, Cardiometabolic determinants of cognitive function in later life.
- W. van den Berge, Armed non-state actors in conflict.
- A. Gallo, War, Peace, And Justice Department.
- K. Krüsselmann, In the line of fire – Firearm violence in Europe.
- B.J.A. Leidorf-Tidå, Taking Centre Stage: Understanding How EU Account-Holders Enact Their Accountability Roles.
- J.Y. Ndzana Ndzana, Understanding coercive nuclear reversal dynamics.
- R.A. Plantenga, Omgang met regels.
- I.L. Wiltenburg †, Adapting to Improve: The Odyssey of the Operational Mentoring and Liaison Teams of the United Kingdom, the Netherlands and Belgium.
- M. Witkam, Does open government promote trust?
- E.A. Wolff, Social Subjecthood?

Rechtsgeleerdheid

- M. Aalbers, De werking van algemene belangenafwegingen in het Europese staatssteunrecht: tussen verbod en verenigbaarheid.
- S.S. Bakare, Regional complementarity: Making sense of our four tiered justice paradigm.
- G.J. Boeve, Het algemene opschortingsrecht.
- H. Boom, Rechtsverwerking en klachtplichten in het verbintenissenrecht.
- F. Capkurt, Rechtsbescherming tegen bestuurlijke gegevensverwerkingen.
- J.P. Cnossen, Wisselwerking tussen gemeen en bijzonder materieel strafrecht.
- E.M.M.A. Driessen, Stimulering en facilitering van burgerinitiatieven door de overheid.
- J.M. Elbers, Reward Systems in Prison.
- E.J. Govaers, Ministers van Staat.
- S.T. Haji, The Shadow Side of Positive Organizational Change: Practitioners' Experience Navigating Dialectical Tensions in Appreciative Inquiry.
- A.N. Häuselmann, EU Privacy and Data Protection Law applied to AI: Unveiling the Legal Problems for Individuals.
- F. Heitmüller, Combatting tax avoidance.
- E. Hutten, Tax Professionals Under Societal Pressure.
- F.I. Kartikasari, (Mis)Managing Mining: Mining Licence Issuance in Indonesia.
- I.R. Kist, A fair balance: health data protection and the promotion of health data use for clinical and research purposes.
- P.L. Koopmans, Essays on the Economics of Household Finance and Social Insurance.
- H. Külcü, Hoe te leven, klassiek of modern?

- L.S. Louis, Towards Better Policing: Achieving Norm Internalization and Compliance With Persuasively Designed Technology.
- I.S. Ouwehand, Toetsing van deskundigenadviezen door de bestuursrechter.
- S. Pouloupoulou, Towards the Establishment of a New International Humanitarian Law Compliance Mechanism.
- A. Sarris, International Law and Governance of the Arctic in an Era of Climate Change.
- Y. Shi, Labour Regulation of International Aviation: A Crawl-Walk-Run Approach in International Law.
- S.H. Starrenburg, Striking a Balance between Local and Global Interests.
- G. Stathis, Preventing Disputes: Preventive Logic, Law & Technology.
- D. Stefoudi, Legal and policy aspects of space big data: Legal implications of the use of large amounts of space data.
- R. Stolk, Procederende belangenorganisaties in de polder.
- A. Tavadian, The International Civil Service: Redefining Its Independence.
- Z. Tian, Legal Aspects of Active Debris Removal (ADR).
- R.C.P. van Uden, Voorrang bij verhaal.
- H.T. Vethaak, Empirical Analysis of Social Insurance.
- A. Zardiashvili, Power & Dignity: The Ends of Online Behavioral Advertising.

Sociale Wetenschappen

- G.A. Alene, The Role of Political Elites in nation-Building in contemporary Ethiopia, 1960-2019.
- B.C. de Bock, Culturally responsive teaching in Dutch multicultural secondary schools.
- D.R. de Buissonjé, Less carrot more stick.
- T.R. Cohen Rodrigues, Human support in eHealth lifestyle interventions.
- J.A.M. Daemen, Just to be sure?
- L. van Drunen, Rhythms of resilience: Individual differences in genetic and environmental effects on brain development.
- J. El Ouahi, The Transformation of Science Systems in the Middle East and North Africa.
- A. Farina, Preferences and Beliefs in Behavior and the Brain.
- M.Z. Fauzanafi, Digital Affective Citizenship.
- D. Gao, Unpacking the rich tapestry of Chinese culture: the interplay between parental socialization and children's social functioning.
- L.R.C. Geerlings, Becoming a 'Domestic Worker' or a 'Trailing Spouse': Migrant women, space, body and belonging in Singapore.

- A.Z. Gracjasz, 'In transformation': trust, participation, and new socialities around collective food procurement networks in Gdańsk.
- L.P. Hilbert, Decisions under Financial Scarcity.
- L.C. Hoenig, Decision-making in multiple-public-goods problems: Implications for cooperation and conflict within and between groups.
- M. Karacaoğlu, Nocebo hyperalgesia and pain progression: Prediction, acquisition, and recovery.
- I.J. Koele, Treasuring teen friendships.
- M.N.A. van der Kuil, Charting the path towards rehabilitation: a compensatory approach to navigation impairments.
- Y. Lai, Self-Directed Language Learning Using Mobile Technology in Higher Education.
- A. Lim, Multimodal Hallucinations. A transcultural perspective.
- T. van de Meerendonk, Claiming Crisis: An ethnography on agricultural insurance, rural distress and the everyday moralities of quantification in India.
- M. Nasri, A Compass Towards Equity.
- H. Nugroho, Workplace and Community.
- L.H. Reddmann, Peaceful Alternatives to Asymmetric Conflict.
- T.S. Roth, Tinder for orang-utans: comparing sexually selective cognition among Bornean orang-utans (*Pongo pygmaeus*) and humans (*Homo sapiens*).
- W.D. Ruijtenberg, Living and Dying with the State: The Netherlands according to Egyptians in Amsterdam.
- I. Samara, How do we form romantic bonds?
- A. Schilin, United in Distinctiveness.
- M. Schutter, On the Benefits and Boundaries of Trust and Trustworthiness.
- O. Simonse, Financial stress by design.
- J. Tommel, Finding the right fit.
- A.C. Trutti, Cognitive Control in the Context: Identification of metacontrol stylespecific brain activity.
- S. Vogelaar, Maneuvering through a World of Stressors.
- J. Westendorp, The power of helpful and harmful communication in healthcare.
- M.G.J. Westgeest, Cognitive training and dynamic testing in the school domain.
- M.C.M. Wever, Insights into the neural and affective signatures of connectedness between parents and adolescents.
- H.G. Zech, A mobile approach-avoidance task.
- W. Zhang, Metacontrol in the Brain.
- C. Zhang, From Noise to Insight: The Functional Role of BOLD Signal Variability and Aperiodic Neural Activity in Metacontrol.

Wiskunde en Natuurwetenschappen

- U.K. Al Ayed, Next Generation Lipopeptide Antibiotics.
- I. Alvarez van Tussenbroek, Neotropical bat species: An exploration of brain morphology and genetics.
- L. Amatuni, Material and carbon intensity reduction behind circular consumption practices.
- V.D. Andreeva, Molecular sensors for calcium ion detection via triplet-triplet annihilation upconversion.
- E. Antunez de Mayolo De la Matta, Long-Term Observation of Protein Dynamics via Thermal-Snapshot Single Molecule Spectroscopy.
- V.H. Arntzen, Incubation and latency time estimation for SARS-CoV-2.
- A. Azadbakht, Interactions from Lipid Membrane Deformations.
- A. Barendrecht, Click to Release for Immune Cell Activation.
- J. Bian, Reasoning about object-oriented programs: from classes to interfaces.
- M. Bonfim Santos, Contributions to the phylogeny of the haplolepidous mosses.
- B.J. Bongers, The flux and flow of data.
- J.M. Bos, Risk bounds for deep learning.
- F.G. Bossema, Tailoring X-ray tomography techniques for cultural heritage research.
- J. Bouma, It's about time.
- C.S. Brambillasca, BRCA1-associated breast cancer: finding new weapons for an old villain.
- D. de Bruin, DNA-encapsulated silver clusters as a multi-functional tool for applications in physics, biology and medicine.
- D. Calvani, Functionalized two-dimensional membranes and materials for solar-to-fuel devices.
- N.J.A. Chagnet, Applications of AdS/CFT to strongly correlated matter: from numerics to experiments.
- E. Chaikin, Withstanding the cold.
- D. Chen, Applications of multisource data-based dynamic modeling to cell-cell signaling and infectious disease spreading.
- X. Chen, Manipulation of Superconductivity in van der Waals Materials and Thin Films.
- Q. Chen, European-wide ecosystem responses and their vulnerability to intensive drought.
- Y. Chen, Squaramide-based Interpenetrated Networks for Load-bearing Applications.
- W. Chu, Automata Learning: from Probabilistic to Quantum.
- B. Çoban, Unraveling Multifaceted Roles of Grainy-head-like Transcription Factor-2 in Breast Cancer.
- M.A. Daas, CM-values of p-adic Theta-functions.
- D. Dam, Photocatalytic Approaches for Carbon-Heteroatom Bond Construction.
- P.M. Dekker, Design of selective inhibitors for human immunoproteasomes.

- M.A.C. Depuydt, Single-cell immune profiling of atherosclerosis.
- S.T. Ding, Environmental opportunities and challenges for IoT technologies in sustainable supply chain operations.
- P. Dionigi, Spectral Signatures of Breaking of Ensemble Equivalence.
- J.W. Don, Proof techniques in the quantum random-oracle model.
- A. Donís Vela, Tangent fermions: massless fermions on a lattice.
- T.M.J. Evers, Single-cell mechanics for disease biology and pharmacology.
- H. Feng, Formal Models of Software-defined Networks.
- M. Fiscaro, Cavities for light and sound.
- M. Frias Castillo, Measuring Cold Molecular Gas Across Cosmic Time.
- D.M.H. van Gent, Decompositions in algebra.
- C.J. van de Griend, Design and synthesis of metal-based chemotherapeutic agents for targeted DNA interactions or DNA repair pathway modulation.
- K. Groen, What's in the diet? DNA-based analysis for qualitative and quantitative assessment of animal diet.
- C.F.S. Gyurik, Computational speedups and learnability in quantum machine learning.
- I. den Hartog, Metabolomics in community-acquired pneumonia.
- L.S. Helwerda, Grip on Software: Understanding development progress of Scrum sprints and backlogs.
- H.A. Hiep, New Foundations for Separation Logic.
- L.S. den Hollander, From every angle.
- F. Hosseinkhani, Host-Gut Microbiota Changes in Different Stages of Cognitive Impairment.
- M.R. Houben, Computational aspects of class group actions and applications to post-quantum cryptography.
- L. Huang, Metabolomics assisted with stable-isotope labeling.
- W. Huang, Modelling the role of mycorrhizal associations in soil carbon cycling.
- M. Huisman, Understanding Deep Meta-Learning.
- M.C.W. Huizenga, MAGL modulators – Structure-guided optimisation and characterisation.
- M.B. Hulst, Anthracycline biosynthesis in *Streptomyces*: engineering, resistance and antimicrobial activity.
- S.J. Hutten, Patient-derived models of breast cancer: A breakthrough story of the duct.
- S. Javanmardi, From Pixels to Patterns: AI-Driven Image Analysis in Multiple Domains.
- Y. Jia, Combining classic and novel tools in the study of Historical Collections of Chinese Materia Medica in the Netherlands.
- R. Kapteijn, Mechanisms and consequences of horizontal gene transfer in cell wall-deficient cells of *Kluyveromyces fragilis*.
- T.G.J. Knetsch, Thermostable Nanodiscs for the development of novel biopharmaceuticals.
- V. Kocaman, Learning from small samples.
- D.D. Kok, Soil Organic Amendments for Climate-Smart Agriculture.
- K. Kok, Design, synthesis and application of sulfur-containing heterocycles as potential inhibitors of glycosidases and glycosyltransferases.
- C. Koks, Optical cavities and quantum emitters.
- D. Krommydas, More Is Alive: Emergent Multi-Scale Order & Collective Flows In Tissues.
- S. Kurchaba, Machine learning-based NO₂ estimation from seagoing ships using TROPOMI/S5P satellite data.
- R. Landman, High-contrast spectroscopy of exoplanet atmospheres.
- A.S. Lee Diaz, Impact of microbial inoculants and microbial volatiles on belowground microbe-plant interactions.
- M. Leemker, Freezing conditions in warm disks: snowlines and their effect on the chemical structure of planet-forming disks.
- C. Li, Aspects of the Analysis of Cell Imagery: from Shape to Understanding.
- C. Li, Exploring the metabolism and toxicity of amino sugars and 2-deoxyglucose in *Streptomyces*.
- Y. Liang, The material side of the energy transition: Analyzing flows and stocks of critical and other materials.
- M. Liem, Genomics applications of Nanopore long-read sequencing for small to large sized genomes.
- N.A.M. Ligthart, Spatio-temporal aspects of antigen cross-presentation in dendritic cells.
- X. Liu, Above- and belowground interactions in *Jacobaea vulgaris*.
- F. Lozano Vigarío, Liposome-based vaccines for immune modulation: from antigen selection to nanoparticle design.
- N.V. Machushynets, Expanding the chemical space of antibiotics produced by *Paenibacillus* and *Streptomyces*.
- J.M. Madern, Thiosugars: Reactivity, methodology and applications.
- K.J. Mehta, Quantitative Pharmacology Approaches to Inform Treatment Strategies Against Tuberculosis.
- J. Methorst, Evolutionary Molecular Dynamics.
- A.L.W. Miggiels, Innovative sample preparation and handling strategies for automated and high-throughput metabolomics.
- O. Mikulenko, Searching for a resolution of BSM puzzles at accelerators and in space.

- H. Minnee, The development of molecular tools for investigating NAD⁺ metabolism and signalling.
- R.I.J. Mostert, Machine learning for radio galaxy morphology analysis.
- A. Nădăban, Systematic investigations into the role of ceramide subclass composition on lipid organization and skin barrier.
- N.H. Navarre, Trading Responsibility: Navigating national burdens in a globalized world.
- P. Nazari, Bridging the gap between physics and chemistry in early stages of star formation.
- T.A.P. Nederstigt, Matter into context – Population- and community-level impacts of nanomaterials in freshwater ecosystems.
- A. Negro, Sweeping vacuum gravitational waves under the rug.
- P.S. Neu, Low energy electron transmission through layered materials and chiral organic films.
- D.A. Nguyen, Efficient Tuning of Automated Machine Learning Pipelines.
- S.S. van Nielsen, Environmental sustainability of NdFeB magnet recycling: Foresight study on recycling systems and technologies.
- Z. Ning, The Flexible Listener: Exploring zebra finch sensitivity to spectral and temporal sound features.
- V.E. van der Noord, Disrupting the transcriptional machinery to combat triple-negative breast cancer.
- T.P. Ofman, Design and synthesis of a next generation carbohydrate-mimetic cyclitols.
- V. Ohanesjan, Emergent Space-Time, Black Holes and Quantum Information.
- J. van Oorschot, Building sustainability urban futures.
- L.V. Opdam, Artificial metallo-proteins for photocatalytic water splitting: Stability and activity in artificial photosynthesis.
- W.L. van Os, Advancing image-based localization of lipid-based nanomedicines for the exploration of targeted drug delivery.
- M. Pagano, The wild Brauer-Manin obstruction on K3 surfaces.
- T.P. Paneque Carreño, Unveiling the third dimension: Vertical structure as a probe of planet forming conditions.
- L.V. de Paus, Development of New Chemical Tools to Study the Cannabinoid Receptor Type 2.
- J. Pijlman, Soil and Crop Management Options to Improve N Cycling on Dairy Farms on Peat Soil.
- S. Polla, The power of one qubit in quantum simulation algorithms.
- Y. Radchenko, Deoxygenated cyclophellitol derivatives: synthesis and applications.
- W.A. Remmerswaal, Computational and Experimental Studies of Reactive Intermediates in Glycosylation Reactions.
- J. Rousel, Non-invasive biomarkers for inflammatory skin diseases: towards systems dermatology.
- G. Ruijgrok, Inhibitors and probes targeting PslG.
- A.N. Rüländ, Who gets what, when, and how?
- M. Saberi, Enzyme-substrate interactions in the processive enzyme xylanase.
- M.A.A.E.W. Saleh, The LeiCNS-PK3.0 model development and applications: Healthy-to-diseased CNS pharmacokinetic translation.
- R.A. Schoonhoven, On the optimization of imaging pipelines.
- I.W.H. Severins, Single-molecule fluorescence in sequence space.
- A. Sidar, Unraveling Modular Architecture and Domain Engineering of Carbohydrate-Active Enzymes: Key Insights for Sustainable Bio-Based Processes.
- L. Simić, Triblock Polypept(o)ides for siRNA Delivery.
- M. Singh, Quantitative and miniaturised assays for structure-resolved lipidomics in metabolic disease.
- C.J. Slingerland, New Polymyxin Antibiotics for Old Problems.
- R. Smit, Low-temperature spectroscopic studies of single molecules in 3-D and on 2-D hosts.
- V. Smit, Characterization of age-associated immunity in atherosclerosis.
- Y.C. Song, Solution in Dissolution.
- P. Spelier, Counting curves and their rational points.
- L.M. Stapper, A Herbig disk view of planet formation.
- L. Štofánová, From Atoms to the Cosmos: Exploring the Cosmic Web Beyond Collisional Ionisation Equilibrium.
- J.A. Sturm, Breaking the Ice: Constraining the volatile distribution in protoplanetary disks.
- Q. Su, Chemical biology studies on retaining exo- β -glucosidases.
- J. Sun, Substrate adaptability in the beta-lactamase BlaC.
- F. Sweijen, Prying eyes on radio skies.
- A. Tebyani, Probing Molecular Layers with Low-Energy Electrons.
- A.M. Thomaser, Algorithm Design for Mixed-Integer Black-Box Optimization Problems with Uncertainty.
- N. Tsoy, Life cycle assessment of emerging chemical technology systems: challenges and future needs.
- T. Ulsnaes, Boundary extensions of symmetric spaces in equivariant KK-theory.
- T. Vakhtel, Hybrid Josephson junctions and their qubit applications.
- F. Valls Mascaró, Platinum Surface Instabilities and their Impact in Electrochemistry.
- N. Veronesi, On a quest to discover where stellar-mass black holes merge.

- D.M. Versluis, The developing infant gut microbiota: mathematical predictions of the effects of oligosaccharides.
- M. Vinkenoog, Data Driven Donation Strategies.
- J.T. Vogel, Motivic invariants of character stacks.
- N. Wade, Search and Rescue: Tackling antibiotic resistance with chemistry.
- M. Wang, Developmental effects of polystyrene nanoparticles in the chicken embryo.
- C. Wang, Automated Machine Learning for Dynamic Energy Management using Time-Series Data.
- D. Wang, The parabolic Anderson model on Galton-Watson trees.
- X. Wei, Calcium-dependent regulation of auxin transport in plant development.
- W. Wen, Monitoring Drought and Salinity Stress in Agriculture by Remote Sensing for a Sustainable Future.
- M.J.C. Wilhelm, The effects of birth environment of a star on its planetary system.
- R. Wiliandri, The Sayan Tradition among the Tengger People of East Java.
- R. de Winter, Efficient Constraint Multi-Objective Optimization with Applications in Ship Design.
- A.J. Wondergem, Amoeboid cell migration and physico-chemical properties of the extracellular environment.
- S. Yang, Fundamental Research on the Voltammetry of Polycrystalline Gold.
- L. Yang, Information-theoretic Partition-based Models for Interpretable Machine Learning.
- C. Ye, Influence of the Electrode-electrolyte Interface on Electrochemical CO₂ Reduction Reaction and Hydrogen Evolution Reaction.
- Z. Zhang, Global metabolomics and lipidomics approaches to probe virus-host interactions.
- D. Zhang, Chemical reactivity of O₂, CO and CO₂ on Cu surfaces.
- J. Zhang, Social Network and Radical Innovation.
- J. Zhou, Assessing global regionalized impacts of eutrophication on freshwater fish biodiversity.
- J. Zhou, Phenotypic plasticity and genetic adaptation of plant functional traits on global scales.
- N. Zhu, Discovery of selective diacylglycerol lipase β inhibitors.
- Z. Zhu, X-raying the hot gas in the outskirts of galaxy clusters.
- S. Zieba, Pushing the Characterization of Exoplanet Atmospheres Down to Temperate Rocky Planets in the Era of JWST.

Bijlage H

Statistieken van bezwaar en beroep

College van beroep voor de examens 2024

Totaal ontvangen beroepen	706
Schikking	308
Uitspraken totaal	80 (lopende na zitting: 8)
Ongegrond	52
Gegronnd	27
Niet-ontvankelijk	1
Geen beroep mogelijk	7
Lopend	25
Intrekking	216
Doorgezonden/geen beroep	70
Totaal	706

Commissie voor de beroep- en bezwaarschriften 2024

Totaal ontvangen bezwaren	137
Studentzaken	128
B-zaken	9
Schikking	30
Advies/uitspraak	17
Lopend	18
Doorgezonden	13
KNO (Kennelijk Niet Ontvankelijk)	2
Intrekking	57
Sluiting geen reactie	0
Totaal	137

Bijlage I

Internationale uitwisselingsovereenkomsten 2023-2024

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Argentinië		
Universidad Nacional de Córdoba		2
Australië		
Australian National University	11	10
Bond University		1
Macquarie University	3	2
Monash University	22	20
Royal Melbourne Institute of Technology		3
University of Melbourne	6	6
University of Sydney	1	5
University of Western Australia	4	2
België		
Katholieke Universiteit Leuven	7	5
Université Catholique de Louvain	1	
Université libre de Bruxelles		2
Universiteit Gent	6	2
Universiteit van Antwerpen		2
Vrije Universiteit Brussel	3	1
Bhutan		
Royal University of Bhutan	1	
Bondsrepubliek Duitsland		
Albert-Ludwigs-Universitaet Freiburg	1	
Bard College Berlin		1
Carl V. Ossietzky Universität Oldenburg	4	
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften	1	
Eberhard Karls Universität Tübingen	4	
Freie Universität Berlin	2	4
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	1	
Friedrich-Schiller-Universität Jena	2	
Georg-August-Universität Göttingen	1	
Hertie School (of Governance)	1	2
Humboldt-Universität zu Berlin	1	1
Ludwig-Maximilians Universität München	6	
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	6	
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	8	4
Technische Universität Dortmund	1	
Technische Universität München	1	
Universität Bayreuth	3	
Universität Hamburg	4	
Universität Kassel		3
Universität Konstanz		3
Universität Leipzig	1	4
Universität Mannheim		1

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Brazilië		
Universidade de São Paulo		7
Universidade Federal de Santa Catarina		1
Universidade Federal de São Carlos		1
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 Catolica de Chile		8
Universidad Central de Chile		2
Universidad de Chile	1	2
Universidad Diego Portales	1	3
China		
Beijing Foreign Studies University	14	
Beijing Language and Culture University	12	2
Beijing Normal University	4	
China Foreign Affairs University	4	
Chinese University of Hong Kong	4	3
City University of Hong Kong	3	5
East China University of Political Science and Law	4	
Hong Kong Baptist University	2	5
Hong Kong University of Science and Technology		4
Peking University	6	3
Renmin University	2	
Shandong University	3	
Shanghai International Studies University	10	4
ShanghaiTech University	1	
Tsinghua University	7	1
University of Hong Kong	1	4
Xiamen University	4	1
Colombia		
Universidad Nacional de Colombia	1	
Denemarken		
Aarhus Universitet	2	3
Professionshøjskolen VIA (VIA University College)		1
Roskilde University		1
Technical University of Denmark	3	3
University of Copenhagen	3	13
University of Southern Denmark	1	

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Egypte		
American University in Cairo	5	12
Nederlands-Vlaams Instituut Cairo (NVIC)		5
Estland		
Tallinn University of Technology	1	2
Filipijnen		
Ateneo De Manila University		2
Finland		
University of Eastern Finland		2
University of Helsinki	2	9
University of Vaasa	2	
Frankrijk		
Ecole du Louvre	2	
Ecole nationale de la statistique et de l'analyse	2	
Ecole Pratique des Hautes Etudes	1	
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	4	11
Institut d'Etudes Politiques de Lille		3
Institut d'Etudes Politiques de Paris	6	10
Institut National des Langues et Civilisations Ori		1
Université de Nantes	2	
Université de Tours	2	
Université Lille III (Charles de Gaulle)	3	
Université Lyon II (Lumière)	4	
Université Lyon III (Jean Moulin)	2	3
Université Montpellier (I and II)	4	
Université Paris I (Pantheon-Sorbonne)	3	2
Université Paris II (Panthéon-Assas)	1	4
Université Paris III (Sorbonne Nouvelle)	5	
Université Paris Nanterre	3	
Université Paris V (René Descartes)	1	
Université Paris VIII (Vincennes – Saint-Dennis)		1
Université Paul Valéry Montpellier III		2
Université Poitiers	2	1
Université Strasbourg (I, II and III)	8	2
Université Toulouse II (Le Mirail / Jean Jaurès)	4	1
Griekenland		
Aristotle University of Thessaloniki	3	2
Panteion University of Social and Political Scienc	1	2
University of Crete	2	
Hongarije		
Corvinus University of Budapest		3
Debreceni Universitas	1	
Eötvös Loránd University	5	3
Károli Gáspár Református Egyetem	1	

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Ierland		
Technological University Dublin		1
Trinity College, Dublin	3	3
University College Cork	8	6
University College Dublin	1	1
University of Galway	9	9
University of Limerick	1	
India		
Symbiosis International University	4	4
University of Delhi		1
Indonesië		
Indonesian International Student Mobility Awards	4	
Universitas Airlangga	1	
Universitas Diponegoro	4	
Universitas Gadjah Mada	8	2
Universitas Hasanuddin		3
Universitas Indonesia	11	
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	13	
Israël		
Hebrew University of Jerusalem	1	2
Tel Aviv University	2	6
Italië		
Libera Università Internazionale Degli Studi Socia	2	5
Scuole Civiche Milano	1	
Università Ca' Foscari Venezia	1	
Università Commerciale 'Luigi Bocconi'	2	2
Università degli Studi de Ferrara	1	
Università degli Studi di Messina		1
Università degli Studi di Milano – Bicocca		1
Università degli studi di Milano – Statale	8	5
Università degli Studi di Napoli Federico II	5	1
Università degli studi di Padova	12	9
Università degli Studi di Pavia	1	
Università degli Studi di Pisa	1	
Università degli studi di Roma "La Sapienza"	4	5
Università degli Studi di Siena	1	3
Università di Bologna	8	7

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Japan		
Akita International University	4	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		2
Nagasaki University	13	7
Rikkyo University	2	9
Ritsumeikan Asia Pacific University		2
Ritsumeikan University		2
Sophia University	2	7
Tohoku University	2	
Tokyo University of Foreign Studies	4	4
University of Tokyo	6	4
Waseda University		3
Letland		
University of Latvia		1
Maleisië		
Monash University Malaysia		7
Marokko		
Netherlands Institute Morocco (NIMAR)		10
Université Mohammed VI Polytechnique – Ecole de Go	2	2
Mexico		
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla		1
El Colegio de México	2	
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Oc	4	4
Universidad de las Américas Puebla		1
Universidad Iberoamericana		2
Universidad Nacional Autónoma de México		1
Nieuw-Zeeland		
University of Otago	2	3
Noorwegen		
Norwegian University of Science and Technology	1	3
University of Bergen		5
University of Oslo	9	12
University of Tromsø	1	1
Oostenrijk		
Karl-Franzens-Universität Graz	1	1
Medical University of Graz	2	
Universität Wien	3	5
Polen		
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	2	
Uniwersytet Mikołaja Kopernika	2	
Uniwersytet Wrocławski	4	

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Portugal		
Instituto Superior das Ciencias do Trabalho e das	2	3
Universidade de Coimbra	2	
Universidade de Évora	1	
Universidade de Lisboa		1
Universidade do Porto	1	1
Rusland		
Tomsk State University		1
Singapore		
Nanyang Technological University	1	5
National University of Singapore	21	17
Singapore Management University	3	6
Slovenië		
University of Ljubljana	5	1
Spanje		
Universidad Autónoma de Madrid	1	3
Universidad de Cantabria		1
Universidad de Córdoba	4	
Universidad de Deusto	5	4
Universidad de Granada	2	5
Universidad del Pais Vasco	1	
Universidad Pompeu Fabra	2	1
Universitat Autònoma de Barcelona	5	2
Universitat de Barcelona	7	4
Universitat de Valencia	4	4
Universitat Internacional de Catalunya		2
Taiwan		
National Cheng Kung University	4	
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	
Univerzita Karlova (Charles University)	10	9
Turkije		
Bahçeşehir Üniversitesi		2
Bilkent University	1	
Boğaziçi Üniversitesi	3	5
Istanbul Bilgi Üniversitesi	1	1
Koç Üniversitesi	2	2
Middle East Technical University	2	5
Sabancı Üniversitesi		3

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Verenigd Koninkrijk		
Aberystwyth University	2	1
Bangor University (University of Wales, Bangor)	4	3
Coventry University		1
Imperial College (Of Science, Technology and Medic	6	4
Newcastle University	3	2
Queen Mary University of London		9
University of Aberdeen	2	2
University of Birmingham	10	4
University of Bristol	1	
University of Dundee	1	
University of Edinburgh	10	8
University of Exeter	10	10
University of Glasgow		1
University of Leeds	10	3
University of Leicester	4	4
University of Liverpool	8	7
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		1
University of York	6	1
Verenigde Staten van Amerika		
American University, Washington, D.C.	6	
Bentley University		5
Boston University	2	
College of William & Mary	3	3
Columbia University (in the city of New York)		2
Euroscholars programme	5	
Georgetown University	2	
Grinnell College	1	
Indiana University at Bloomington		3
ISEP (International Student Exchange Programs)	13	13
Macalester College	8	2
New England School of Law (New England Law Bosto	1	
Ohio State University at Columbus	3	4
Purdue University- West Lafayette	1	3
Tulane University		2
University of California College of the Law, San F	4	2
University of Connecticut		3
University of Florida	8	6
University of Maryland, College Park	2	1
University of Texas at Austin	2	4
Washington College	1	3

Instelling	Inkomende studenten	Uitgaande studenten
Zuid-Afrika		
North-West University	2	
Stellenbosch University	4	6
University of Cape Town		2
University of Pretoria	3	4
Zuid-Korea		
Chung-Ang University	2	3
Dongguk University	5	4
Hankuk University of Foreign Studies	3	3
Hanyang University		2
Korea University	5	5
Pusan National University		4
Seoul National University	2	3
Sookmyung Women's University		1
Sungkyunkwan University		3
Yonsei University	5	7
Zweden		
Chalmers University of Technology	1	3
Göteborgs universitet		2
Karolinska Institutet	13	10
Kungliga Tekniska högskolan (KTH)	2	
Lunds Universitet	8	6
Stockholms Universitet		1
Uppsala Universitet	5	9
Zwitserland		
Universität Zürich		2
Université de Genève	3	4
University of Fribourg		1
Eindtotaal	881	846

Definities en bronnen van de kerncijfers

Algemene toelichting

De kerncijfers van de Universiteit Leiden zijn inclusief Geneeskunde/LUMC, met uitzondering van sommige personeelsgegevens en de cijfers over duurzaamheid.

In de tabellen van de Kerncijfers zijn de resultaten van de vijf recentste realisatiejaren opgenomen. In de tabel staan boven in de kolommen de realisatiejaren. Bij onderwijs betreffen de indicatoren 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, exclusief fase premaster), hoofdschrijvingen op peildatum 1 oktober. De cijfers betreffen de studiejaren 2020-2021 t/m 2024-2025.

*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 2020-2021 t/m 2024-2025.

*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 2020-2021 t/m 2024-2025.

*Bron: 1cijferHO-bestanden uit BRON HO**

Totaal aantal ingeschrevenen

Totaal aantal ingeschrevenen (voltijd + deeltijd, inclusief extraneï) voor alle geaccrediteerde opleidingen, ontdebeld op basis van hoofdstudie. De cijfers betreffen de studiejaren 2020-2021 t/m 2024-2025.

*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 2019-2020 t/m 2023-2024.

Bron: instellingsbestanden NSE (5-puntsschaal)

Diploma's

Aantal bachelor- respectievelijk (post)masterdiploma's. De cijfers betreffen de studiejaren 2019-2020 t/m 2023-2024. 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 2019-2020 t/m 2023-2024.

Bron: BSA-rapportage Universiteit Leiden uit studenten-administratiesysteem uSis

Uitval na 1 jaar

Het aandeel studenten van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars instelling) dat na één jaar studie niet meer bij de instelling staat ingeschreven. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2019-2020 t/m 2023-2024.

*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) dat na één jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2019-2020 t/m 2023-2024.

*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) dat binnen vier jaar een diploma bij die instelling behaalt. De cijfers betreffen de instroomcohorten 2016-2017 t/m 2020-2021.

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 (eerste master instelling) dat binnen genoemd aantal studiejaren 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 2018-2019 t/m 2022-2023 bij 1-jarige masters, 2017-2018 t/m 2021-2022 bij 2-jarige masters, en 2016-2017 t/m 2020-2021 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 2014 t/m 2018. Alle overige cijfers betreffen de kalenderjaren 2020 t/m 2024.

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 Leiden of LUMC per promotiejaar (werknemer-promovendi), gerekend van de aanstellingsdatum tot de promotiedatum. Bij eenheden met lage cohortaantallen zijn 5-jaarstotalen genomen.

De definitie is in 2024 aangepast en de cijfers wijken af van eerdere publicaties.

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 (werknemer-promovendi, excl. LUMC) dat binnen de nominale duur + twee jaar is gepromoveerd (gerekend van aanstellingsdatum van instroom tot promotiedatum).

De definitie is in 2024 aangepast en de cijfers wijken af van eerdere publicaties.

Bron: promoties bij bureau Pedel, aangevuld met gegevens uit SAP/HR

Personeel in dienst

De periode waarop de cijfers betrekking hebben: alle cijfers betreffen de stand ultimo 2020 t/m 2024.

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 (excl. promovendi en student-assistenten) in het totaal in fte, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

% Tijdelijk personeel eerste geldstroom

Het aandeel van tijdelijk personeel eerste geldstroom (excl. promovendi en student-assistenten) in het totaal in fte van personeel 1e geldstroom, excl. Geneeskunde/LUMC.

Bron: SAP/HR

% 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 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 obp O&O (onderwijs- en onderzoeksondersteunend) 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 2020 t/m 2024. Berekend conform Richtlijnen en definities jaarrekening.

Bron: Jaarrekening

Duurzaamheid

Elektriciteitsverbruik (M kWh)

Verbruik van elektriciteit, 2018-2024. Gerekend wordt met DGBC-methodiek waarbij eigen opwek niet in mindering is gebracht van het eigen verbruik.

Bron: ERBIS / Expertisecentrum Vastgoed

Aardgasverbruik (M kWh)

Verbruik van aardgas (in miljoen kilowattuur), 2018-2024.

Bron: ERBIS / Expertisecentrum Vastgoed

Stadswarmte/-koudeverbruik (M kWh)

Verbruik van stadswarmte/-koude (in miljoen kilowattuur), 2018-2024.

Gerekend wordt met DGBC-methodiek waarbij eigen opwek niet in mindering is gebracht van het eigen verbruik.

Bron: ERBIS / Expertisecentrum Vastgoed

Energieopwekking (M kWh)

Energieopwekking in miljoen kilowattuur uit zonnepanelen (zon-PV), warmte-krachtkoppeling (WKK) en warmte-koude-opslag, 2018-2024. Gerekend wordt met DGBC-methodiek waarbij de weegfactor niet is meegeteld voor de warmte-koude-opslag.

Bron: ERBIS / Expertisecentrum Vastgoed

CO₂-emissie (Scope 1 en Scope 2 [ton CO₂ bruto])

CO₂-emissie van scope 1 (directe emissies van bronnen van de Universiteit Leiden) en scope 2 (indirecte emissies van aangekochte energie) in ton CO₂ bruto, 2018-2024. Gerekend wordt met het Greenhouse Gas (GHG)-protocol waarin emissiefactoren van de Nederlandse standaardlijst met CO₂-emissiefactoren worden toegepast.

Bron: ERBIS / Expertisecentrum Vastgoed

* Voor de meest recente realisatie en de cijfers voor niet-bekostigde geaccrediteerde masters aangevuld uit studentenadministratie uSis.

Afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	CWTS	Centrum voor Wetenschaps- en Technologiestedies
ACPA	Academy of Creative and Performing Arts	D&I	Diversiteit & Inclusiviteit
ACM	Autoriteit Consument en Markt	DCC	Digital Competence Centre
ADB	Asian Development Bank	DCP	Dual Career Programme
AEG	Allocatie Eerste Geldstroom	DEC	Leiden Dierexperimentencommissie Leiden
AI	Artificial Intelligence	DPIA	Data Protection Impact Assessment
A.i.	ad interim	Dt	deeltijd
AiM	Academia in Motion	EBZ	Economic Board Zuid-Holland
ALAS	Association for Latin American Students	ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System (studiepunten; 1 ECTS = 28 uur studieactiviteit)
ALICE	Academic Leiden Interdisciplinary Computing Environment	EER	Europese Economische Ruimte
AOWB	Ambtelijk onderwijsberaad (voorbereidend overleg van het OWB, facultaire onderwijsdirecteuren of senior beleidsmedewerkers)	ELF	Enterprise Leiden Fund
APAIE	Asia-Pacific Association for International Education	ERC	European Research Council
ASA	Afro Student Association	ERP	Enterprise Resource Planning (software-systeem voor bedrijfsprocessen)
ASCL	Afrika-Studiecentrum Leiden/African Studies Centre Leiden	Erasmus MC	Erasmus Medisch Centrum
ATC	Academisch Talencentrum	EU	Europese Unie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	EUA	European University Association
B	Bacheloropleiding	EUI	Europese Universiteiten Initiatief
BA	Bachelor of arts	EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
BCI	Bouwcirculariteitsindex	Excl.	Exclusief
BFR	Bestuurlijke Financiële Rapportage	FA	Faculteit Archeologie
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	FAiMs	Facultaire Academia in Motion-teams
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten	FG	Faculteit Geneeskunde
BSA	Bindend studieadvies	FGGA	Faculteit Governance and Global Affairs
BSc	Bachelor of Science	FGW	Faculteit Geesteswetenschappen
BSK	Bestuurskunde	FOS	Financiële Ondersteuning Studenten
BWNU	Bovenwettelijke Werkloosheidsregeling voor Nederlandse Universiteiten	FR	Faculteit Rechtsgeleerdheid
BYOD	Bring Your Own Device	FSSC	Financieel Shared Service Centre
cao	Collectieve arbeidsovereenkomst	FSW	Faculteit Sociale Wetenschappen
CBB	Commissie voor Beroep en Bezwaar	fte	fulltime-equivalent
CBE	College van Beroep voor de Examens	FWN	Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen
CCD	Centrale Commissie Dierproeven	FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen
CML	Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden	GITC	General IT Controls
CPL	Centre for Professional Learning (in Den Haag)	GNSK	Faculteit Geneeskunde
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs	GROW	Gesprekken over Resultaat, Ontwikkeling en Welzijn
CSC	Chinese Scholarship Council	GVO	Garantie van Oorsprong
CvB	College van Bestuur	GWI	Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit	HA	Honours Academy
		HCDH	Health Campus Den Haag
		Hgl	Hoogleraar
		HOVO	Hoger Onderwijs voor Ouderen

HRM	Human Resource Management	LLInC	Leiden Learning & Innovation Centre
IBL	Instituut Biologie Leiden	LL.M.	Master of Laws ('Legum Magister')
ICAS	International Convention of Asia Scholars	LLO	Leven Lang Ontwikkelen
ICLON	Interfacultair Centrum voor Leraren-opleiding, Onderwijsontwikkeling en Nascholing	LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
IINAS	International Institute for Asian Studies	LRS	Leiden Research Support
Incl.	Inclusief	LTA	Leiden Teachers' Academy
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst	LUBEC	Leids Universitair Behandel- en Expertise-centrum
INUcOST	Indonesia – Netherlands Universities Consortium on Sustainable Futures	LUCAS	Leiden University Centre for the Arts in Society
IQ	InnovationQuarter	LUCL	Leiden University Centre for Linguistics
ISGA	Institute of Security and Global Affairs	LUCTH	Leiden University College The Hague
ISO	Interstedelijk Studentenoverleg	LUDEN	Leiden University Diversity and Equality Network
ISSC	ICT Shared Service Centre	LUF	Leids Universiteits Fonds
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg	LUGO	Leiden University Green Office
IvD	Instantie voor Dierenwelzijn	LUIH	Leiden University Institute of History
JD	Joint Degree	LUIP	Leiden University Institute for Philosophy
k€	Duizend euro	LUMC	Leids Universitair Medisch Centrum
KAS	Kenniscentrum Angst en Stress	LUS	Leids Universitair Studentenplatform
KHMW	Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen	M	Masteropleiding
KITLV	Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde	MA	Master
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen	M€	Miljoen euro
KNIR	Koninklijk Nederlands Instituut Rome	M kWh	miljoen kilowattuur
KNMP	Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering van de Pharmacie	MA	Master of Arts
kWh	kilowattuur	MENA	Middle East and North Africa Student Association
LAC	Latin America and the Caribbean	MFA	Multifactorauthenticatie
LACDR	Leiden Academic Centre for Drug Research	MI	Mathematisch Instituut
LBN	Leiden Biodiversity Network	MOOC	Massive Open Online Course
LBSP	Leiden Bio Science Park	MSc	Master of Science
LDCC	Leiden Digital Competence Centre	NAHSS	Netherlands - Asia Honours Summer School
LDE	Leiden-Delft-Erasmus	NeCEN	Netherlands Center of Electron Nanoscopy
LEAF	Laboratory Efficiency Assessment Framework	NIA	Nederlands Instituut in Athene
LEF	Leiden Education Fieldlab	NIKI	Nederlands Interuniversitair Kunsthistorisch Instituut (in Florence)
LEH BV	Libertatis Ergo Holding BV	NIMAR	Nederlands Instituut in Marokko
LEI	Universiteit Leiden	NIP	Nederlands Instituut in Sint Petersburg
LERU	League of European Research Universities	NIT	Nederlands Instituut in Turkije
LExS	Leiden University Excellence Scholarship Programme	NOVA	Nederlandse Onderzoeksschool voor Astronomie
LGBT+	Lesbisch, Gay, Biseksueel, Transgender + andere groepen	NPO	Nationaal Programma Onderwijs
LHSC	Leiden Healthy Society Center	NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onderdeel van NWO)
LIACS	Leiden Institute for Advanced Computer Sciences	NSE	Nationale Studenten Enquête
LIAS	Leiden Institute for Area Studies	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
LIC	Leids Instituut voor Chemisch Onderzoek	NVIC	Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo
LION	Leids Instituut voor Onderzoek in de Natuurkunde	NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
LL.B.	Bachelor of Laws ('Legum Baccalaureus')	NWIB	Nederlandse Wetenschappelijke Instituten in het Buitenland

NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek	UFB	Universitair Facilitair Bedrijf
o.a.	onder andere	UFO	Universitair Functie Ordeningssysteem
O&O	Onderwijs- en onderzoeksondersteunend beheerspersoneel	Uhd	Universitair hoofddocent
obp	ondersteunend en beheerspersoneel	UI	Universitas Indonesia
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	UIC	Universitair-industriële copublicatie
OER	Onderwijs- en Examenreglement	UIL	Universitaire Inkoop Leiden
OHW	Onderhandenwerkpositie	UNL	Universiteiten van Nederland
o.l.v.	onder leiding van	UR	Universiteitsraad
OSNL	Open Science NL	USC	Universitair Sportcentrum
OVBSB	Ondernemersvereniging Leiden Bio Science Park	UU	Universiteit Utrecht
OWB	Onderwijsberaad (universitair overleg van portefeuillehouders onderwijs)	UvA	Universiteit van Amsterdam
PAO	Postacademisch Onderwijs	VER	Vrijwillige Emissierechten
PDCA	plan-do-control-act	VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu
PhD	Doctor of Philosophy (titel van doctor)	VH	Vereniging Hogescholen
PP	(PP-top 10%) Proportion of the publications of a university	VHO	Voorbereidend Hoger Onderwijs
PV	Photovoltaic panels (zonnepanelen)	VI	Vernieuwingsimpuls (NWO-subsidie)
R&O	Resultaat & Ontwikkeling	VIS	Virtuele Internationale Samenwerking (gecoördineerd door OCW)
RB	Rijksbijdragen	VOG	Verklaring omtrent gedrag
RDM	Research Data Management	VOV	Vaste onkostenvergoeding
RI&E	Risico-inventarisatie & -evaluatie	Vt	voltijd
RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving	VUA	Vrije Universiteit Amsterdam
RSM	Research Software Management	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
RU	Radboud Universiteit Nijmegen	WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
RUG	Rijksuniversiteit Groningen	WIB	Wet Internationalisering in Balans
RvT	Raad van Toezicht	WIOD	Werk in opdracht van derden
SAILS	Society, Artificial Intelligence and Life Sciences	WKK	Warmte-kracht-koppeling
SAZ	Strategie en Academische Zaken	WKO	Warmte-koude-opslag
SSB	Starters- en stimuleringsbeurzen	Wnra	Wet normalisering rechtspositie ambtenaren
SCIS	Service Centre International Staff	WNT	Wet normering topinkomens wetenschappelijk onderwijs
SEP	Strategy Evaluation Protocol	WO	Wet openbaarheid van bestuur
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs	Wob	Wet open overheid
SLIB	Stichting Leidse Infrastructuur Bundeling	Wp	wetenschappelijk personeel
SOC	Security Operations Center	WSP	Werkgeversservicepunt
SoFoKles	Sociaal Fonds voor de Kennissector	ZonMw	ZorgOnderzoek Nederland (Zon) en het gebied Medische Wetenschappen (MW), financieringsorganisatie van innovatie en onderzoek in de gezondheidszorg
SOO	Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek van de UNL		
SOZ	Studenten- en Onderwijszaken		
SPOC	Small Private Online Course		
SSH	Social Sciences and Humanities		
SURF	ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland		
TAO	Toets Anderstalig Onderwijs		
TSD	Teacher Support Desk		
TUD/TU Delft	Technische Universiteit Delft		
u/g	(lening u/g) lening uitgeleend geld		
UBL	Universitaire Bibliotheken Leiden		
Ud	Universitair docent		

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

Beeld omslag

Binnenste ring: Twycer, Igor Roelofsen

Middelste ring: ©ESA

Buitenste ring: Marc de Haan