

**Erasmus
University
Rotterdam**



Jaarverslag 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	5
DEEL I: BESTUURSVERSLAG	
Kerncijfers	8
Hoofdstuk 1 Bericht Raad van Toezicht	10
Hoofdstuk 2 Strategie 2024 – We creëren positieve maatschappelijke impact	17
Fundament voor Strategie 2030	18
Duurzaamheid	19
Cultuur & Leiderschap	21
Strategische samenwerkingen	21
Hoofdstuk 3 Onderwijs - Impact maken	22
Impact gedreven onderwijs voor alle studenten	24
Strategische allianties	24
Opereren in een internationaal speelveld	25
Access & Equity	28
OCW-traject: Een Slimmer Collegejaar (SCJ)	29
Community for Learning & Innovation: motor voor goed onderwijs	30
Studentenwelzijn	31
Engagement en Inclusief onderwijs	32
Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit	33
Opleidingstabel	34
Tussentijdse opleidingsevaluatie	37
Hoofdstuk 4 Kwaliteit – Zes thema's, één universiteit	38
Financiële verantwoording 2019-2024	40
Kwaliteitsafspraken: de eigen visie op onderwijs en kwaliteit	44
Procesinrichting monitoring Kwaliteitsafspraken 2019-2024	46
Bevindingen Raad van Toezicht en Universiteitsraad	60

Hoofdstuk 5 Onderzoek – impact voor de wereld	66
Actualiteit	67
Impact	68
Strategische allianties	72
Open & Responsible Science	76
Kwaliteitszorg Onderzoek en SEP	77
Wetenschappelijke integriteit	77
Promoties en PhD beleid	77
Young Erasmus Academy	78
Onderzoekssubsidies- en prestaties	79

Hoofdstuk 6 De EUR - Bedrijfsvoering	81
Erkennen en waarderen	83
Loopbaan en ontwikkelen	83
Gezond en veilig werken	88
Diversiteit en inclusie - IDEA	89
De werkplek	91
De digitale werkomgeving	93
Duurzaamheid	96
Inkoop	98

Hoofdstuk 7 Financiën	99
Financiële positie	101
Continuïteitsparagraaf	111
Risico's en onzekerheden	123
Verantwoording van bestuursakkoord middelen	146

Bestuursverklaring	151
---------------------------	------------

DEEL II: JAARREKENING

Jaarrekening 2024	153
Geconsolideerde balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming	154
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024	155
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	156
Toelichting algemeen	158
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	162
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	168
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	172
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	180
Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	182
Gebeurtenissen na balansdatum	187
Enkelvoudige balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming	191
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024	192
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2024	193
Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening	194
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	195
Vlottende activa	198
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	204
Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	205
Overzicht Wet Normering Topinkomens	208
Gebeurtenissen na balansdatum	213

DEEL III: OVERIGE GEGEVENS	
Overige gegevens	214

DEEL IV: BIJLAGEN	
Bijlage 1 Bestuur en medezeggenschap	222
Bijlage 2 Laureaten en prijswinnaars	230
Bijlage 3 Overzicht opleidingen	237
Bijlage 4 Personeelssamenstelling	241
Bijlage 5 Uitwisselingsovereenkomsten	248
Bijlage 6 Bijlage over de rechtspersoon	266
Bijlage 7 Gegevens Studentenondersteuningsfonds	268
Bijlage 8 Lijst met afkortingen	271

Opening

Voorwoord

Academisch Jaar 24/25

University Rotterdam
Matter



Het jaar 2024 was een veel bewogen jaar voor de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Het was een jaar met veel veranderingen en onzekerheid. Dit alles heeft een grote invloed op de EUR-gemeenschap, onder andere ingegeven door de geopolitieke situatie, verschillende natuurrampen en – dichterbij huis – de financiële onzekerheid ten gevolge van de kabinetsbezuinigingen op het Hoger Onderwijs en de Wet Internationalisering in Balans.

De toegenomen geopolitieke spanningen, zoals de oorlog in de Gazastrook en machtsverschuiving in de Verenigde Staten, zorgden en zorgen voor complexe discussies op de campus. Als universiteit met een focus op *Social Studies and Humanities* (SSH) en medisch zien wij het als een belangrijke taak om een goede dialoog te stimuleren en te faciliteren voor onze studenten en medewerkers. Juist onze beschouwende disciplines kunnen een bijdrage leveren aan het beter begrijpen van de wereld waar we in leven.

Dat past ook bij onze missie om vanuit onze wetenschappelijke bijdrage een positieve impact te maken op de maatschappij. Juist in tijden van maatschappelijke onzekerheid is het werk dat op de universiteit gedaan wordt – door onderwijs, onderzoek en via maatschappelijke betrokkenheid – van groot belang, ook al staat die relevantie soms ter discussie.

Bij dat laatste denken we aan de in 2024 aangekondigde koers van het kabinet. Die koers dwingt ons eens te meer om kritisch te kijken naar onze prioriteiten, werkwijzen en organisatiestructuur. Het effect van de voorgenomen overheidsbezuinigingen op onderwijs, onderzoek en innovatie is dagelijks voelbaar binnen onze universiteit en maakt dat er scherpe keuzes gemaakt moeten worden die soms leiden tot onomkeerbare besluiten. Dit is zowel voor ons als College van Bestuur, als voor onze studenten en medewerkers, een bittere pil om te slikken. Maar we zijn vastberaden om hier als EUR uiteindelijk toekomstbestendiger uit te komen.

De ontwikkeling van de nieuwe *Strategy 2026-2030* biedt ons in deze tijden de kans om koersvast richting te blijven geven aan de toekomst van onze universiteit. We hebben betekenisvolle stappen gezet binnen de verschillende strategische allianties waarvan we als EUR deel uitmaken, bijvoorbeeld de Convergentie EUR-TU Delft-Erasmus MC, de samenwerking *Leiden-Delft-Erasmus Universities* (LDE) en de internationale samenwerking met Europese universiteiten binnen UNIC.

De EUR draagt via deze strategische samenwerkingen volop bij aan maatschappelijke ontwikkeling in de regio. Op provincieniveau is de EUR betrokken bij verschillende Regio Deals, waar de EUR zich samen met regiopartners zoals de provincie Zuid-Holland buigt over de specifieke problemen waar steden in de regio mee kampen. Ook is de samenwerking met de gemeente Rotterdam in afgelopen jaar verder versterkt. Zo tekenden we gezamenlijk het convenant *Rotterdam Inclusivity Project*, waarin afspraken zijn gemaakt om de komende vier jaar onderzoek te doen naar patronen van discriminatie, racisme en ongelijkheid in Rotterdam. Daarnaast tekenden we samen met de gemeente een intentieverklaring om ondernemerschap, innovatie en maatschappelijke impact te versterken in onze regio.

Als grensverleggende wetenschappelijke instelling met een sterke SSH/medische signatuur heeft de EUR met haar faculteiten en instituten sinds decennia een sterke nationale en internationale reputatie. Op verschillende vlakken is de internationale component niet meer weg te denken, bijvoorbeeld in het kader van *urban development* of de versterking van minderheidsgroepen in ontwikkelingslanden. Bij internationale samenwerking hoort ook dat de EUR toegankelijk is voor internationale studenten; zij brengen een waardevolle diversiteit op de campus en dat draagt bij aan onderling begrip dat onontbeerlijk is voor het opleiden van wereldburgers.

De aangekondigde Wet Internationalisering in Balans (WIB) baart ons daarom zorgen en heeft de afgelopen periode gevraagd om herbezinning van en reflectie op ons internationaliseringsbeleid. Een onderdeel daarvan is ook hoe we samenwerken met internationale partners. Kennisveiligheid is hierbij een belangrijk thema, waarbij we vooral zoeken naar de ruimte in hoe we samenwerking op een verantwoorde manier mogelijk maken. De in 2024 door EUR medewerkers opgerichte onafhankelijke commissies Adviescommissie Gevoelige Samenwerkingsverbanden en de Commissie Samenwerking met de Fossiele Industrie helpen ons om ook de ethische kant van partnerschappen te evalueren.

In 2024 boekten EUR-onderzoekers opnieuw mooie successen met prestigieuze subsidies op grote maatschappelijke opgaven zoals online weerbaarheid van jongeren, een duurzaam voedselsysteem, democratische weerbaarheid, immersieve technologie en voertuigrouting. Deze projecten worden gefinancierd met diverse instrumenten waaronder Horizon Europe, Convergentie in AI, data en digitalisering, de nationale wetenschapsagenda en NWO open competitie. Deze toekenningen benadrukken onze wetenschappelijke excellentie, maar illustreren ook onze meetbare maatschappelijke impact.

Gedurende het afgelopen jaar hebben we nieuwe bestuurders in ons midden mogen verwelkomen en vond een wisseling plaats binnen het College van Bestuur. Als eerste universiteit in Nederland heeft de EUR sinds november 2024 een volledig vrouwelijk College van Bestuur. We zijn blij dat we Jantine Schuit mochten verwelkomen als nieuwe rector magnificus. We namen afscheid van Ed Brinksma en danken hem voor de uitstekende wijze waarop hij zijn functie als voorzitter van het CvB heeft vervuld. Ook mochten we Aukje Hassoldt welkom heten als decaan van de Rotterdam School of Management (RSM).

We zijn ons ervan bewust dat ondanks de ruime vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurlijke posities, er op andere vlakken nog verbetering te behalen is. Bijvoorbeeld in het percentage vrouwelijke hoogleraren, waarvoor wij het streefpercentage hebben verhoogd van 25 naar 35% voor eind 2025. We vinden het belangrijk dat doel te bereiken, zoals we ook de vorderingen die we maken op het gebied van inclusie en toegankelijkheid voor iedereen in onze gemeenschap blijven monitoren.

Voor u ligt het EUR jaarverslag over 2024, waarin we met trots terugblikken op onze resultaten op het gebied van onderwijs en onderzoek en opnieuw laten zien welke betekenisvolle impact we maken als universiteit midden in de samenleving. Ik ben dankbaar voor de toewijding en betrokkenheid van onze studenten, medewerkers, alumni, samenwerkingspartners en alle anderen die ook afgelopen jaar weer hebben bijgedragen aan het streven om met elkaar in verbinding te blijven, en deze verbinding verder te versterken. Want alleen samen kunnen we blijven bouwen aan een toekomstbestendige universiteit, met een sterke basis in de gemeenschap en scherp oog voor de vele uitdagingen van deze tijd.

Namens het College van Bestuur,

prof. dr. A.L. (Annelien) Bredenoord, voorzitter van het College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Kerncijfers



Kengetallen 2024

Onderwijs

Aantal studenten

Bachelor en premaster

20.138

Master

11.335

Diploma's

Bachelor

5.359

Master

6.319

Personeel

Aantal medewerkers

Wetenschappelijk

3.298

Ondersteunend

3.124

Onderzoek

Publicaties

Peer reviewed

6.774

Open access

8.367

Promoties

Aantal promoties

437

Rendement binnen vijf jaar

21%

Financiën

Geldstromen (x €1 mln)

Rijksbijdrage

455,4

College, cursus, les- en examengelden

87,5

Baten werk in opdracht van derden

244,8

Hoofdstuk 1 Bericht Raad van Toezicht



Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) legt in dit hoofdstuk verantwoording af over het uitgeoefende toezicht op de werkzaamheden en de uitvoering van zijn bevoegdheden in het jaar 2024. De EUR past de Code goed bestuur universiteiten 2020 toe.

Een reflectie van de RvT op het verslagjaar is aan het slot van dit hoofdstuk opgenomen.

Samenstelling Raad van Toezicht

Rekening houdend met het karakter van de universiteit, de activiteiten en de gewenste deskundigheid heeft de RvT een profielschets opgesteld voor zijn omvang en samenstelling. Deze profielschets is openbaar. Zie voor verdere toelichting www.eur.nl/over-de-eur/organis...

De RvT is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en andere belanghebbenden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de RvT worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) en de RvT legt aan deze minister verantwoording af.

De eerste benoemingstermijn van prof. dr. Jaap Winter en prof. dr. Ellen Giebels liep af per 30 mei 2024. Beiden hebben aangegeven bereid te zijn een tweede periode zitting te nemen en hun aanstelling is met de daarvoor geldende procedure verlengd voor 4 jaar per 1 juni 2024.

Drs. Laura van Geest trad na haar eerste zittingstermijn per 30 mei 2024 af als lid van de RvT en lid van de Auditcommissie. De RvT dankt Van Geest voor haar betrokkenheid, en haar waardevolle inbreng op basis van haar expertise en kennis in de RvT en de Auditcommissie. Als opvolger van Van Geest is drs. Angelique Berg per 1 juni 2024 benoemd als lid RvT, tevens lid van de Auditcommissie.

De samenstelling van de RvT gedurende 2024 was als volgt:

- Prof. dr. Jaap Winter – voorzitter RvT
- Prof. dr. Ellen Giebels – vicevoorzitter RvT en voorzitter Kwaliteitscommissie
- Dr. Rahul Vas-Bhat – lid RvT en voorzitter Auditcommissie
- Drs. Laura van Geest - lid RvT en lid Auditcommissie t/m 30 mei 2024
- Drs. Angelique Berg – lid RvT en lid Auditcommissie per 1 juni 2024
- Prof. dr. Elmer Sterken – lid RvT en lid Kwaliteitscommissie

Commissies

De RvT heeft een Auditcommissie en een Kwaliteitscommissie.

Auditcommissie

De Auditcommissie richt zich op het financieel beleid van de EUR (waaronder de interne controle en risicobeheersing) en op de bedrijfsvoering. De externe accountant rapporteerde periodiek zijn bevindingen in de Auditcommissie.

De Auditcommissie kwam in 2024 vier keer bijeen en adviseerde tijdens deze vergaderingen onder meer over:

- EUR Meerjarenbegroting 2024-2027
- EUR Jaarrekening 2023 en de *Managementletter* van de accountant

- *Erasmus Perspectives 2024-2027* (de kadernota)
- EUR periodieke financiële rapportages
- 1 oktobertelling instroomcijfers en impact op de financiering
- Periodieke rapportage met betrekking tot de gevolgen van de door het kabinet aangekondigde bezuinigingsplannen en de gevolgen van de Wet Internationalisering in Balans
- *EUR Business Continuity Management*
- *Audit Charter* en *Audit Plan*
- *Audit & Review Agenda* en periodieke update van de resultaten van de interne en externe audits in 2024
- Financiële halfjaarrapportage Campus in Ontwikkeling (ten behoeve van de Vastgoedstrategie)
- Uitvoering van het EUR Inkoopbeleid
- Voorbereiding op het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem
- IT (Informatiebeveiligingsplan, risicosignalering, *cybersecurity*)
- Vorderingen op de registratie van nevenfuncties van hoogleraren en overig personeel
- De interne allocatie van middelen uit de eerste geldstroom
- De mogelijke gevolgen van de aangescherpte beleidsregel van het Ministerie van OC&W ten aanzien van 'investeren met publieke middelen in private activiteiten'
- Voortgang op Integrale Veiligheid en Kennisveiligheid (procedure)

Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie richt zich op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en het borgen en stimuleren van deze kwaliteit binnen de EUR en in samenwerkingsverbanden.

De Kwaliteitscommissie vergaderde in 2024 vier keer. Tijdens deze vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- Kwaliteitszorg en Instellingskwaliteitstoets;
- Slimmer Academisch Jaar;
- Internationalisering;
- Erkennen en Waarderen;
- Bindend Studieadvies;
- Docentontwikkeling;
- EUR Onderzoeksvisie;
- Bestuursakkoord;
- Afhechting Kwaliteitsafspraken;
- Ethische toetsing studentenonderzoek
- *PhD survey*
- Nationale studentenenquête;
- Inzichten in-, door- en uitstroomcijfers, BA-4 rendement en switch-data;
- Benoemingen van hoogleraren.

De overlegstructuur van de RvT met het CvB, de decanen en de Universiteitsraad

In de rol van de RvT als werkgever van het CvB zijn er in 2024 door de RvT evaluatiebesprekingen gevoerd over de samenwerking met het CvB als geheel en met de afzonderlijke CvB-leden. De RvT heeft zich bij de beloning van de leden van het CvB strikt geconformeerd aan de Wet Normering Topinkomens. Dit gold overigens ook voor de beloning van de leden van de RvT zelf. In 2024 heeft de RvT drie vacatureprocedures behandeld en afgerond voor het CvB:

- Per 31 augustus 2024 vertrok de voormalig voorzitter van het CvB, prof. dr. Ed Brinksma, na afloop van zijn zittingstermijn. Brinksma ontving bij zijn afscheid van de RvT volop waardering voor zijn grote rol voor de EUR, met name op het vlak van strategische ontwikkeling en samenwerking en het leiden van de universiteit door de complexe Covid-periode. Per 1 september 2024 volgde voormalig EUR rector magnificus prof. dr. Annelien Bredenoord hem op als voorzitter CvB.
- Per 1 november 2024 trad prof. dr. Jantine Schuit aan als rector magnificus.
- De eerste termijn van het derde lid van het CvB, vicevoorzitter dr. Ellen van Schoten RA, liep af per 1 januari 2025. Van Schoten is door de RvT herbenoemd voor een tweede termijn.

De RvT zag, als onderdeel van zijn taak, toe op de rechtmatige verwerving en doelmatige - en rechtmatige besteding van middelen en op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. De RvT kwam in 2024 vier keer in een reguliere vergadering bijeen met het CvB en twee keer in een gezamenlijke strategiesessie. De RvT zorgde er gedurende het hele jaar voor dat tijdens de vergaderingen een scala aan onderwerpen werd besproken met het CvB waardoor een breed beeld kon worden verkregen van de organisatie. In de vergaderingen van de RvT met het CvB werden in 2024 vanuit de wettelijke bevoegdheid van de RvT onder meer de onderstaande documenten goedgekeurd:

- Jaarverslag en Jaarrekening 2023;
- EUR Begroting 2025-2029;
- EUR Bestuurs- en Beheerreglement (BBR) 2025.

Naast de wettelijke taken sprak de RvT met het CvB over uiteenlopende onderwerpen waaronder:

- De totstandkoming van de nieuwe EUR Strategie 2030; • Impact@EUR, de vormgeving van de bijdrage aan de maatschappij door het creëren van sociale impact; • De vorderingen op de registratie van nevenfuncties door hoogleraren en overig personeel; • Samenwerking binnen allianties en met externe partijen en de maatschappelijke rol van de EUR;
- De mogelijke gevolgen van de door het Ministerie van OCW aangekondigde Wet Internationalisering in Balans;
- De protesten en bezettingen op de EUR-campus naar aanleiding van de geopolitieke situatie;
- Sociale veiligheid: de maatschappelijke tendens en de aanpak van de EUR;
- Integrale veiligheid en de governance daarvan, inclusief een periodieke update van de situatie op de campus naar aanleiding van maatschappelijke stromingen en conflicten;
- Kennisveiligheid: bewustwording, beleid en plan van aanpak met een tijdlijn voor de verantwoording richting het Ministerie van OCW;
- Tomorrow's Campus, de toekomstvisie op vastgoed en gebruik van de campus, inclusief de voortgang op de renovatie van het Tinbergen gebouw en een aantal scenario's voor toekomstbestendig vastgoedgebruik;
- Het proces van instellingsaccreditatie;
- Programmaplan Versterking Kwaliteitszorg EUR 2024-2027.

De RvT bracht volgens schema fysieke bezoeken aan faculteiten. Tijdens ieder bezoek nam de RvT uitgebreid de tijd om de actualiteiten met betrekking tot de betreffende faculteit te bespreken, als ook de blik naar de toekomst en de aandachtspunten die daarvoor relevant zijn. De gemeenschappelijke strategische thema's werden besproken in een gezamenlijke strategiesessie van de RvT met de decanen en het CvB in het voorjaar van 2024. De strategische allianties van de EUR waren een van de onderwerpen. De voorzitter van de RvT sprak daarnaast de decanen in een op-een-gesprekken. Er was in 2024 meermaals overleg van de RvT en het CvB van de EUR met de RvT en RvB van FGG/Erasmus MC. Daarbij werd een aantal gemeenschappelijke onderwerpen besproken, zoals het welzijn en de sociale veiligheid van medewerkers en studenten, de verschillende bouwprojecten op Campus Woudestein en de campus van het FGG/Erasmus MC en het gewenste percentage vrouwelijke hoogleraren. Dit laatste gebeurde in het kader van de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie.

In het verslagjaar sprak de RvT tweemaal met het presidium van de Universiteitsraad (UR) over actuele onderwerpen en gedeelde aandachtspunten. De RvT ervoer deze gesprekken als positief en constructief. De RvT gaf naar aanleiding van deze besprekingen aan het CvB een aantal aandachtspunten mee met een advies voor vervolgbespreking.

Overleg voorzitter RvT met andere Nederlandse universiteiten

In het verslagjaar 2024 kwamen de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten tweemaal bijeen in hun landelijk overleg. Dit gebeurde op de EUR onder voorzitterschap van de voorzitter RvT EUR. Hierbij kwamen de mogelijke gevolgen van begrenzing van toestroom van internationale studenten op de universiteiten volgens de Wet Internationalisering in Balans ter sprake. Ook werd uitgebreid gesproken over de sociale veiligheid op universiteiten en de zorgvuldige registratie van nevenfuncties door hoogleraren en personeel.

Regionale samenwerking

De EUR is betrokken bij diverse strategische allianties. De Convergence EUR-TU Delft-Erasmus MC is in 2019 opgericht om vanuit verschillende perspectieven een integrale aanpak te bieden voor complexe maatschappelijke problemen. De RvT is in verschillende besprekingen door het CvB op de hoogte gehouden en betrokken geweest bij dit samenwerkingsverband, waarvan het uiteindelijke doel is het creëren van maatschappelijke impact met de regio als *'living lab'*. In de raamovereenkomst, getekend in 2021, zijn ook afspraken over bedrijfsvoering binnen de Convergence vastgelegd die worden gecoördineerd vanuit het *Convergence Office*. Voor de Convergence is een eigen *governance*-structuur ingericht met een *Convergence Executive Board* en een *Convergence Supervisory Board*. In de laatste neemt de voorzitter van de RvT deel.

De EUR vormt samen met de Universiteit van Leiden en de TU Delft het samenwerkingsverband LDE. Deze samenwerking staat in het teken van multidisciplinair onderwijs op het snijvlak van techniek en samenleving. Ook deze samenwerking werd regelmatig besproken in de vergadering van de RvT met het CvB.

Zelfevaluatie van de RvT

In overeenstemming met wettelijke bepalingen bewaakt de RvT de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden en van de RvT als geheel. Ook over het verslagjaar vond een zelfevaluatie plaats. Daarbij is de input van het CvB over de samenwerking betrokken. Aan bod kwamen de ontwikkelingen in het kennis- en vaardighedeniveau van de leden en de rol van de RvT en aanvullende bevoegdheden van de RvT. Voorts werd gesproken over de dialoog met het CvB over verdieping van inzichten in belangrijke toekomstbepalende thema's voor de EUR, op grond van actuele informatievoorziening vanuit de EUR, samenwerkingsverbanden, de maatschappij en het Ministerie van OC&W.

Reflectie van de RvT

We kijken terug op een bewogen jaar 2024. Omdat de EUR onlosmakelijk verbonden is met de maatschappij in al haar projecten en samenwerkingen, zijn de spanningen en onrust in de samenleving onvermijdelijk ook merkbaar op de EUR-campussen. In een gemeenschap die met het bieden van impactvol onderwijs gericht is op het toevoegen van waarde aan de toekomst van jonge mensen is het belangrijk dat er ruimte is voor tegengestelde meningen en opvattingen. Dat dit soms tot polarisatie en olopemde spanningen leidt, zagen we ook, bijvoorbeeld bij manifestaties tegen de oorlog in de Gazastrook. Maar ook op het gebied van wetenschappelijk onderzoek wordt de geopolitieke situatie voelbaar: steeds vaker is de vraag hoe de EUR een veilige overdracht van onderzoeksdata kan waarborgen, met name bij internationale samenwerkingen met een mogelijk risico op een ongewenst gebruik van kennis. In het verlengde daarvan worden we ons er in toenemende mate van bewust dat samenwerkingspartners niet altijd dezelfde ethische waarden hebben als de EUR en rijst de vraag hoe we daarmee moeten omgaan. Waardevolle besprekingen over deze onderwerpen maakten deel uit van het overleg met het College van Bestuur. De situatie is intussen niet makkelijker geworden. De ongekende en ongepaste druk die de Amerikaanse regering op universiteiten in de VS uitoefent raakt ook onze gemeenschap. Onze *Erasmian values* kunnen een leidraad vormen bij de vraag hoe wij ons daartoe moeten verhouden en wij moedigen iedereen in onze gemeenschap aan te staan voor deze waarden.

Ook de situatie binnen de gemeenschap van de EUR kwam regelmatig ter sprake, zeker nadat de Arbeidsinspectie de EUR en verschillende andere universiteiten waarschuwde voor de hoge werkdruk bij personeel. De vraag werd besproken in hoeverre deze werkdruk wordt beïnvloed door bureaucratische last en hoe de EUR deze kan verminderen zodat het werkplezier weer kan toenemen. Ook was er in 2024 vanuit de RvT speciale aandacht voor de sociale veiligheid van medewerkers en studenten binnen de EUR en hoe deze gewaarborgd blijft, mede gezien de roerige maatschappelijke context.

Na de aankondiging van de bezuinigingen in het Hoger Onderwijs door het kabinet brak er een financieel onzekere periode aan die helaas nog steeds voortduurt. In combinatie met de Wet Internationalisering in Balans (WIB) betekent dit voor de EUR, de faculteiten, instituten en centrale diensten, dat scherpe keuzes gemaakt moeten worden die in enkele gevallen pijnlijk en mogelijk beschadigend zijn voor de strategische doelen van de universiteit. De Raad van Toezicht sprak hierover in verschillende strategische sessies met het College van Bestuur en de decanen. Daarbij ging het over het verhelderen van de visie en missie en ook over het definiëren en prioriteren van de strategische doelstellingen.

De RvT constateert dat het CvB op deze onderwerpen gedurende het jaar 2024 in staat was om op basis van een evenwichtige afweging de verantwoordelijkheid te nemen, in gesprek te blijven en voortgang te boeken op het strategische perspectief van de EUR als maatschappelijk betrokken universiteit.

Met nadruk wil de RvT de waardering uitspreken voor de samenwerking met het CvB van de EUR waardoor wij ook in 2024 weer in gezamenlijkheid de koers voor de EUR konden uitzetten en bewaken. Wij realiseren ons goed dat de situatie van bezuinigingen, maatschappelijke spanningen en de recente Amerikaanse ontwikkelingen het voor iedereen in onze gemeenschap moeilijker maakt. Des te groter is onze waardering voor alle medewerkers die ook nu excellent onderwijs en onderzoek leveren en de voorwaarden daarvoor scheppen. Gezamenlijk, geïnspireerd door onze *Erasmian values* en met ieders persoonlijk commitment, zullen wij in staat zijn ook deze moeilijke ontwikkelingen het hoofd te bieden.

Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam,

Prof. dr. Jaap Winter

Prof. dr. Ellen Giebels

Dr. Rahul Vas-Bhat

Prof. dr. Elmer Sterken

Drs. Angelique Berg

Hoofdstuk 2 Strategie 2024 – We creëren positieve maatschappelijke impact



Strategie

Technologische doorbraken, oorlogen, ongelijkheidsvraagstukken, de groeiende aandacht voor klimaatverandering en de veranderende mondiale dynamiek transformeren de samenleving. Deze ontwikkelingen dwongen ons om fundamentele vragen te stellen over onze rol als universiteit.

Het afgelopen jaar stond in het teken van het afronden en verankeren van de huidige strategische initiatieven, terwijl we ons voorbereiden op een nieuwe strategische periode. Sinds de start van 'Strategie 2024' in 2019, werkte de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) hard om positieve maatschappelijke impact te verwezenlijken. Met deze missie als basis hebben we met onze strategische projecten, programma's en initiatieven indrukwekkende mijlpalen bereikt.

Als we terugkijken op deze periode, wordt duidelijk dat we stappen hebben gezet om nog meer een universiteit te worden die een betekenisvolle maatschappelijke impact creëert. Van missie gedreven onderzoek tot innovatief onderwijs en sterkere banden met lokale en mondiale gemeenschappen: onze gezamenlijke inspanningen tonen de kracht van samenwerking. Het leerde ons ook dat impact tijds- en andere investeringen vereist. Hoewel we absoluut mooie resultaten boekten, blijven er uitdagingen en de noodzaak om innovatie te ondersteunen. Deze uitdagingen bieden ook kansen om sterkere partnerschappen op te bouwen, inter- en transdisciplinaire samenwerking te bevorderen en onze toewijding te verdiepen om maatschappelijke problemen met nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheid aan te pakken.

Fundament voor Strategie 2030

Met Strategie 2024 legden we de fundamenten voor Strategie 2030. Onze missie om positieve maatschappelijke impact te creëren blijft centraal staan en wordt versterkt door onze Erasmiaanse waarden. De feedback uit de tussentijdse evaluatie van de huidige strategische periode wordt meegenomen, waarbij we de nadruk nog meer op impact als centraal thema leggen. We bouwen voort op de huidige thema's Engagement, Duurzaamheid en Cultuur & Leiderschap en doen dat met meer focus en vereenvoudiging. De uitvoering van de strategie wordt nog meer ingebed in de bestaande activiteiten van de faculteiten en diensten zelf.

Het afgelopen jaar werkten we samen met de organisatie aan het verder uitwerken van de basis van het strategisch raamwerk voor de periode 2025-2030. Zo organiseerden we bijeenkomsten voor faculteiten en diensten om input te verzamelen voor onze strategie. Ook stelden we verschillende werkgroepen aan om strategische ambities en prioriteiten voor de huidige strategische thema's te formuleren. Experts op het gebied van belangrijke topics zoals AI en internationalisering en een interne reflectiegroep leverden ook belangrijke input voor onze nieuwe strategie. De resultaten van de verschillende werkgroepen vormen de basis voor het strategisch raamwerk dat we in 2025 verder uitwerken en vertalen naar een implementatieplan. We lanceren de EUR nieuwe strategie officieel tijdens de opening van het academisch jaar 2025-2026.



Impact & engagement

Om de impactgedreven missie van de EUR de komende jaren nog meer kracht bij te zetten is in 2024 de rol van *Strategic Dean Impact & Engagement* gecreëerd. Het is een tijdelijke rol, die mede voortkomt uit de huidige en nieuwe strategie van de EUR. De opdracht aan de *Dean* is gezamenlijk geformuleerd door het College van Bestuur (CvB) en College van Decanen (CvD). Doel van de nieuwe functie is de EUR-brede impactstrategie verder aan te jagen, inclusief het versterken en benutten van de relatie met de samenleving – zo vergroten we de impact van ons onderwijs en onderzoek. Prof.dr. Arwin van Buuren, al geruime tijd werkzaam binnen de EUR als hoogleraar Bestuurskunde en nauw betrokken bij de huidige strategie, is vanaf [april 2024 benoemd in deze functie](#).

Mooie impactvolle resultaten

In de afgelopen periode kwamen mooie impactvolle initiatieven tot wasdom. Binnen de faculteiten en diensten zijn resultaten bereikt waar de EUR trots op mag zijn en het is belangrijk om zowel naar interne als externe stakeholders de zichtbaarheid te vergroten van onze impact. Daarom organiseerden we in oktober de [Societal Impact Days](#). Twee dagen lang vierde de EUR de impact die ze als universiteit maakte met haar onderzoek, onderwijs en engagement.

Impact rapport

Tijdens de *Societal Impact Days* is ook de eerste editie van het [EUR Impact Report](#) gelanceerd, met daarbij voorbeelden van impactvolle initiatieven uit de huidige strategische periode. De afgelopen jaren heeft de EUR zich gericht op belangrijke veranderingen om een impactgedreven universiteit te worden en ons impactpotentieel met diverse initiatieven te vergroten. Een aantal van de meest aansprekende initiatieven en ontwikkelingen zijn opgenomen in een rapport. De voorbeelden illustreren impactvol onderwijs, onderzoek en engagement. Natuurlijk gaat de transitie naar een impactgedreven universiteit niet vanzelf. In het rapport worden dan ook diverse lessen en uitdagingen gedeeld. Het rapport toont aan dat ons motto, *Making Minds Matter*, meer is dan slechts woorden; het is een geleefde realiteit. We laten zien dat we echt een betrokken universiteit zijn, sterk verankerd in de regio Rotterdam en dat we tegelijkertijd nauw verbonden blijven met onze collega's en partners wereldwijd.

Duurzaamheid

In 2023 bracht het College van Bestuur van de EUR een verklaring uit waarin zij de klimaat- en ecologische noodtoestand onderschrijft. Duurzaamheid was ook het afgelopen jaar een belangrijk thema voor de universiteit en in 2024 bouwde de EUR voort op het aangescherpte duurzaamheidsprogramma van 2023. Zo werden de in 2023

gestarte duurzaamheidsdialogen binnen de EUR-brede gemeenschap in 2024 afgerond, wat leidde tot concrete acties zoals de start van de ontwikkeling van een eerste versie van [richtlijnen voor samenwerkingen met de fossiele energiesector](#) en de organisatie van de *Sustainability Summit* in oktober.

Hoewel er ook voor de EUR nog voldoende uitdagingen blijven op het gebied van duurzaamheid, worden onze inspanningen erkend door studenten. De universiteit behaalde de derde plaats op de *SustainaBul* voor het hoger onderwijs. Deze ranglijst wordt sinds 2012 jaarlijks door [Studenten voor Morgen](#) georganiseerd. Deelnemende instellingen worden beoordeeld op duurzaamheid in onderzoek, onderwijs, bedrijfsvoering en vanuit een integrale benadering.

Duurzaamheid binnen ons onderwijs en onderzoek

In 2024 waren er ook op het gebied van onderwijs en onderzoek mooie initiatieven rondom duurzaamheid. Zo is een pilot gestart voor een inleidende cursus over duurzaamheid en is een project gelanceerd voor een classificatiemethode: duurzaamheid in het onderwijs. Bovendien kregen beginnende onderzoekers een unieke leerervaring aangeboden, waarbij ze kennismaakten met diverse methodologische benaderingen in het onderzoek naar duurzaamheidstransities en hun rol als transformatieve onderzoekers. Dit laatste initiatief werd aangeboden door het *Design Impact Transition (DIT) Platform* en het *Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT)*, in samenwerking met het *Sustainability Transitions Research Network (STRN)* en het *Network of Early Career Researchers in Sustainability Transitions (NEST)*.

Duurzaamheid op de campus

Ook de campus werd het afgelopen jaar opnieuw duurzamer. Zo is de afvalverwerking via een aanbesteding gegund aan Seenons, een innovatief bedrijf dat bijdraagt aan onze *zero waste* ambitie voor 2030. De renovatie van *Tinbergen Building* is gestart en dat gebeurt zeer duurzaam met het *BREEAM Outstanding* ontwerpcertificaat. Daarnaast is er een natuurlijke oever aangebracht in de vijver bij het paviljoen, met veel groen en inheemse bomen en planten om de biodiversiteit te bevorderen. Tot slot is er het afgelopen jaar gewerkt aan de ontwikkeling van *de Roadmap Food & Catering 2030*, waarbij het *Planetary Health Diet* centraal staat als doelstelling.

Meer over de duurzaamheidsinitiatieven in ons onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering is te lezen in het duurzaamheidsrapport op [eur.nl](#).



Cultuur & Leiderschap

Betrokken medewerkers zijn het fundament voor maatschappelijke impact. In de verdere ontwikkeling van de EUR Strategie naar een betrokken universiteit moet de cultuur dit stimuleren. Leiderschap vormt hierin een cruciaal element en blijft een belangrijk onderdeel in de strategie voor de komende periode. In 2024 is het leiderschapsprogramma verder vormgegeven door professionalisering van de trainingen en de *toolboxes* die beschikbaar zijn en het verbinden van leidinggevendenden in *communities*.

Erkennen & Waarderen

In 2024 heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam aanzienlijke vooruitgang geboekt in de implementatie en verankering van het gedachtegoed uit het programma Erkennen & Waarderen. Dit jaar stond in het teken van het ontwikkelen van praktische tools, het versterken van de samenwerking met HR, het stimuleren van facultaire ontwikkeling en het uitbreiden van nationale kennisuitwisseling. Deze ontwikkelingen droegen bij aan een meer inclusieve en diverse academische cultuur binnen de EUR.

Strategische samenwerkingen

Bij de start van de huidige strategie is sterk ingezet op strategische samenwerkingen, zowel binnen de regio als internationaal. In een tijd van steeds complexere maatschappelijke uitdagingen, zowel op globaal als lokaal niveau, zijn strategische samenwerkingen immers van groot belang voor universiteiten om tot een beter begrip en aanpak voor complexe maatschappelijke vraagstukken te komen. Inmiddels zijn belangrijke allianties, zoals de internationale samenwerkingen van de Europese Universiteit Alliantie UNIC, de regionale samenwerking binnen de Convergence (EUR – TU Delft – ErasmusMC) en *Leiden-Delft-Erasmus Universities* (LDE), steeds meer verankerd binnen de EUR. Het is duidelijk dat partnerschappen een essentiële focus blijven voor de EUR, nu en in de toekomst.



UITGELICHT

Social Impact Days

De allereerste Social Impact Days, gehouden in oktober 2024, waren een succes. Gedurende deze inspirerende dagen kwamen mensen vanuit de interne en externe EUR-community bij elkaar om samen te leren, te netwerken en na te denken over innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en rol van de universiteit. De eerste dag ging vooral over het onderwijs, tijdens de tweede dag lag de focus op impact en engagement. Het event was toegankelijk voor zowel medewerkers als externe stakeholders waarmee de EUR samenwerkt.

Hoofdstuk 3 Onderwijs - Impact maken



Inleiding

Het jaar 2024 was een mijlpaal voor de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Het markeerde het einde van zowel de strategische periode (EUR 20-24) als de Kwaliteitsafspraken. De afgelopen vier jaren waren enerverend. We gaven in deze jaren invulling aan onze onderwijsagenda en werkten hard aan impactgedreven, inclusief en toekomstbestendig onderwijs en het verder verbeteren van onze onderwijskwaliteit.

We hebben mooie en grote stappen gezet. Binnen alle faculteiten ontwikkelden we onderwijs dat recht doet aan het concept van impactgedreven en *engaged* onderwijs. Dit onderwijs stimuleert studenten zich in te leven in andere zienswijzen en een eigen visie te ontwikkelen op complexe vraagstukken. Dit doen ze in samenwerking en afstemming met maatschappelijke stakeholders, variërend van het bedrijfsleven tot wijkbewoners.

Daarnaast zijn we een Rotterdamse universiteit die vanuit een regionale kracht opereert in een landelijke en internationale context. Dit doen we in verschillende (internationale) strategische allianties, zoals *Convergence*, *LDE Universities* en *Unic*. Internationalisering stond in 2024 opnieuw in de schijnwerpers, met name door de Wet Internationalisering in Balans (WIB) en de daaruit voortvloeiende Toets Anderstalig Onderwijs (TAO). De EUR nam de uitdaging aan om opnieuw te onderzoeken hoe internationalisering past bij de manier waarop we onze studenten willen opleiden en hoe we om willen gaan met anderstalige programma's.

Onze herijkte onderwijsvisie uit 2023 gaf tevens aanleiding om ons integrale beleid rondom toegankelijkheid – *Access & Equity* – te herzien. We willen een universiteit zijn waar iedereen welkom is en volledig tot zijn recht komt. Daarom blijven we hard werken aan een krachtige leeromgeving. We evalueerden en wijzigden onze toelatings- en selectieprocedures. Het leidde tot vernieuwde ambities voor *Access & Equity*. De komende jaren zetten we deze ambities om naar een nieuwe beleidsagenda. De daaruit voortvloeiende praktische implicaties dragen bij aan een toegankelijker universiteit te werken. In het verlengde daarvan werken we ook aan toegankelijkheid voor een bredere doelgroep: Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Zie: Uitgelicht.

Verder blijven we werken aan de condities voor een krachtige onderwijsomgeving. We pakken de werk- en studiedruk aan richten het onderwijs slimmer in. Een grote stap hierin is een Slimmer Academisch Jaar, gerealiseerd in 2024. Adviezen over dat jaar zijn opgenomen in een strategisch implementatieplan. De adviezen vormden de basis voor een implementatietraject dat in 2024 begon en dat leidt tot slimmere jaarroosters en curricula vanaf 2025-2026. Verder participeren wij in een vierjarig landelijk OCW-traject 'Een Slimmer Collegejaar'. In 2024 hebben een aantal opleidingen hun pilots verder ontwikkeld.

Docentkwaliteit is een andere belangrijke voorwaarde voor een krachtige leeromgeving. In 2024 hebben CLI en haar partners verdere stappen gezet in docentontwikkeling, onderwijsinnovatie en de ondersteuning van studenten. Dankzij de toekenning van de Npuls-subsidie konden we onderwijsinnovatie (waaronder AI) en de kwaliteit van het hoger onderwijs stimuleren en verbeteren. Daarnaast maakte de werkgroep Docentontwikkeling een start met de implementatie van het in 2024 opgeleverde beleidskader Docentontwikkeling.

Verder kunnen twee transversale thema's, Studentwelzijn en Inclusiviteit, niet onbenoemd blijven. Ze hebben een plek in het onderwijs en in projecten en zijn daarnaast een randvoorwaarde voor het realiseren van een krachtige leeromgeving. In 2024 kreeg Studentwelzijn een impuls met de ROOM-app en een docenttraining. Bij inclusiviteit is de nadruk gelegd op de zachte landing van nieuwe studenten, docentontwikkeling, sociale veiligheid en een betere informatievoorziening aan specifieke studentgroepen over het reilen en zeilen binnen een universiteit.

Ook gaan we dieper in op ons onderwijsaanbod en de onderwijskwaliteit in 2024. Zo troffen we in 2024 voorbereidingen voor nieuwe opleidingen gericht op impact en engagement en werden er 22 opleidingsevaluaties gehouden. Verder is de nieuwe EUR-kwaliteitszorgvisie vastgesteld en is er gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteitscultuur. Tot slot, ontwikkelden we de medezeggenschap verder.

Impact gedreven onderwijs voor alle studenten

De EUR zet zich in voor onderwijs waarin studenten actief samenwerken met mensen buiten de universiteit om lokalen, regionale en internationale maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Voorbeelden zijn energiearmoede en de toegang tot de gezondheidszorg. Met de focus op 'impactgedreven onderwijs' zet de EUR sinds 2020 in op onderwijs waarbij studenten voorbereid worden om een bijdrage te leveren aan het begrijpen en waar mogelijk oplossen van deze complexe uitdagingen.

Impactgedreven onderwijs: overdracht naar 'the core'

Het onderwijsprogramma *Impact at the Core* werd eind 2024 afgerond en overgedragen aan het CLI. De komende jaren werken we verder aan het implementeren van impactgedreven onderwijs. De focus ligt dan op uitdagingen als energietransitie, toegankelijke gezondheidszorg en inclusieve welvaart.

Zichtbare betrokkenheid bij onze omgeving

De EUR werkte in 2024 samen met een groeiend aantal lokale partners aan maatschappelijke vraagstukken. Studenten van *ESSB* organiseerden tijdens een werkweek activiteiten voor nieuwkomers in Rotterdam in samenwerking met MDT op Zuid en De Werkshop. Verder gingen studenten met vraagstukken van Werkplaats Crooswijk aan de slag. Twaalf tweedejaarsstudenten Gezondheidswetenschappen van ESHPM brachten de gevolgen in kaart brengen van het wegvallen van de Crooswijkcoach voor professionals en bewoners. Daarnaast werkten 24 bestuurskundestudenten voor hun bachelor scriptie aan participatievraagstukken van verschillende organisaties in Crooswijk.

Krachten bundelen

Veel docenten lopen tegen vergelijkbare uitdagingen aan binnen impactgedreven onderwijs. Binnen de *Impact Community Health* brengt werken docenten samen met stakeholders in de welzijns- en zorgsector. Ze onderzoeken hoe de impact van de verschillende inspanningen verder vergroot kan worden, hoe betekenisvolle partnerschappen bevorderd kunnen worden en welke kansen voor samenwerking bestaan.

Daarnaast lanceerden we in 2024 het kennisplatform voor impactgedreven onderwijs. Het platform biedt inspirerende kennis en hulpmiddelen om positieve maatschappelijke verandering in het hoger onderwijs te stimuleren. Een voorbeeld hiervan zijn de e-modules van de *ESSB*, die studenten voorbereiden op samenwerking met externe partners.

Strategische allianties

De EUR investeert in belangrijke samenwerkingen die het onderwijs beter verbinden met de maatschappelijke context verbinden.

Leiden-Delft-Erasmus Universities

De EUR werkt binnen de alliantie *Leiden-Delft-Erasmus Universities (LDE)* samen met de Universiteit Leiden en de TU Delft en doet dat vooral in het aanbod van gemeenschappelijke keuzevakken en afstudeeropdrachten. In het afgelopen realiseerde LDE onder meer:

- Het LDE Centre for Sustainability organiseerde *Interdisciplinary Thesis Labs*
- Twee nieuwe LDE-minors gestart: *Future Challenges Lab: Co-creating sustainable practices in and beyond the Indonesian City* en *SDG-based entrepreneurship in organizations*.
- De nieuwe bacheloropleiding Economie & Samenleving (accreditatie en start).
- Het samen met de Haagse Hogeschool, Vereniging Nederlandse Gemeenten en andere externe partijen indienen van een voorstel bij het LLO Katalysator subsidieprogramma voor een gezamenlijk aanbod op het gebied van warmtetransitie in bebouwde omgeving.
- De publicatie door leden van de LDE *Community of Practice Inter- en Transdisciplinair* onderwijs van de *Position Paper* 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.

Convergence: samenwerking tussen EUR, Erasmus MC en TU Delft

Binnen de Convergence alliantie bundelen de EUR, Erasmus MC en TU Delft hun krachten om urgente maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. In 2024 werden verschillende initiatieven ontwikkeld:

- Het Health & Technology programma zette de eerste stappen voor de ontwikkeling van de transdisciplinaire research master *Sustainable Health*.
- *Healthy Start* ontwikkelde het vak *Local to Global*, waarin studenten onder begeleiding van maatschappelijke partners de gevolgen van wereldwijde uitdagingen voor lokale gemeenschappen onderzoeken.
- Het *Pandemic & Disaster Preparedness Center* organiseerde een Winter School over transdisciplinair en transformatief onderzoek voor PhD's en Postdocs.
- Ook werkten onze programma's met andere partners samen aan Summer Schools. Zo sloeg *Resilient Delta* de handen ineen met Erasmus Verbindt om de praktijk naar de collegezaal te brengen en studenten zo klaar te stomen om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

Opereren in een internationaal speelveld

De EUR is een toonaangevende, internationale en grensverleggende wetenschappelijke instelling van wereldformaat en heeft dus een sterke internationale reputatie in het SSH-domein. Internationalisering zit in het DNA van de universiteit. Tegelijkertijd zijn we sterk lokaal en regionaal verankerd.

Internationalisering gaat over samenwerking, kennisdeling en mobiliteit over de lands- en cultuurgrenzen heen. Het is essentieel voor onderwijs, onderzoek en innovatie. We versterken onze zichtbaarheid en ons concurrentievermogen, mede door gebruik te maken van Europese subsidieprogramma's, zoals *Horizon Europe* en het Erasmus+ programma.

De huidige (geo)politieke uitdagingen en maatschappelijke dynamiek vragen om adaptief en toekomstgericht acteren op internationale partnerschappen en samenwerking. De EUR komt aan die behoefte tegemoet.

De Wet Internationalisering in Balans als uitdaging (WIB)

In 2024 organiseerden we werksessies om de faculteiten voor te bereiden op de verwachte Toets Anderstalg Onderwijs (TAO). In 2024 was er hierover onzekerheid. De verwachting is dat de impact van de WIB op het hoger onderwijs groot zal zijn. Dat geldt voor de financiën, de doorstroom van studenten naar masters en het verlies van talent, onderzoekspotentieel, personeel, onderwijskwaliteit, samenwerkingen met diverse externe en internationale partners en van inter- en transdisciplinair onderwijs.

Verbinden van perspectieven

De EUR onderscheidt zich door een inter- en transdisciplinaire focus op relevante mondiale vraagstukken en het opleiden van een diverse gemeenschap van wereldburgers die oplossingen bieden voor stedelijke en mondiale uitdagingen.

De actieve deelname aan platforms en netwerken binnen en buiten Europa en de internationale samenwerkingen binnen diverse allianties, maken het mogelijk om onze globale oriëntatie te verbinden met het creëren van lokale en regionale positieve maatschappelijke impact en het versterken van het EUR-profiel. In 2024 had de EUR 215 unieke partnerschappen op basis van een *memorandum of understanding* of een bilateraal Erasmus+ overeenkomst. Vaak betrof het hier een uitwisseling. Ook kent de EUR veel overeenkomsten die gebonden zijn aan subsidie voor samenwerking binnen onderwijs en onderzoek.

Internationale allianties die voor EUR belangrijk zijn in het kader van het Europese perspectief en internationalisering in onderwijs en onderzoek, zijn onder meer het *European Universities Initiative* – waarbinnen EUR coördinator is van UNIC – en de *European Institute of Innovation & Technology* (EIT) – waarbinnen EUR betrokken is bij de *EIT Health* en de *EIT Culture & Creativity*.

UNIC als toegangspoort voor geëngageerd onderwijs en onderzoek in Europa

De EUR coördineert de *UNIC European University Alliance*. Dit is een alliantie van tien universiteiten in postindustriële steden, financieel gesteund door de Europese Commissie. UNIC versterkt internationale samenwerking, draagt bij aan de EUR-strategie en biedt studenten en medewerkers nieuwe kansen op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid.

Sinds 2024 is de gezamenlijke MSc '*Redesigning the Post-Industrial City*' officieel geaccrediteerd door het ministerie van OCW. Dit tweejarige, interdisciplinaire masterprogramma, uitgevoerd in samenwerking met zeven UNIC-partners, richt zich op stedelijke transformatie in een veranderende economie en klimaatcontext.

UNIC bevordert samenwerking via zogeheten *Thematic Lines*. Onderzoekers en docenten ontwikkelen innovatieve oplossingen rond maatschappelijke uitdagingen zoals superdiversiteit, duurzaamheid, kunst en ondernemerschap. In 2024 zijn verschillende projecten uitgevoerd. Voorbeelden:

- Superdiversiteit: samenwerking met de Gemeente Rotterdam aan *mapping* diversiteit. De EUR participeert met haar IDEA Center.
- Duurzaamheid: integratie van stedelijke uitdagingen in de *UNIC Summer School*. De EUR is vertegenwoordigd door IHS.
- Kunst & Creativiteit: Trainingen voor stedelijke probleemoplossing en artistiek onderzoek (ESHCC).
- Ondernemerschap & Innovatie: PhD-netwerk en samenwerking met de Gemeente Rotterdam (ECE).

Ook lanceerden we een online course-catalogus, waardoor Europese studenten cursussen aan de EUR kunnen volgen. Innovatieve onderwijsinitiatieven, zoals de *ESSB Summer School* over onderwijsvernieuwing, versterken de samenwerking binnen de alliantie.

De EUR intensiveerde de samenwerking tussen medewerkers en docenten van UNIC-partners. CLI en Ruhr Universität Bochum ontwikkelden een microlab voor virtuele uitwisseling en de EUR gaf trainingen over diversiteit en inclusie. Bovendien werd binnen het *UNIC Capacity Building Center* een netwerk opgezet voor *Research/Funding services, International Offices, IT-services* en *Learning & Innovation*.

Deze strategische samenwerking versterkt de positie van de EUR en draagt bij aan de ontwikkeling van een toekomstbestendige Europese Universiteit.

EIT Health

EIT Health stimuleert samenwerking tussen onderzoek en industrie op het gebied van gezondheidsinnovatie. Rotterdam was, met medewerking van DRIFT en ESHPM, in april 2024 gastheer van de jaarlijkse *EIT Health Summit*. Daarnaast namen ESHPM-onderzoekers deel aan het *flagship project InEurHeart*.

In een nieuwe ronde werden twee nieuwe projecten gehonoreerd: *PregnaDigit EU* en *MORESCREEN*. Dankzij *EIT Health* en deze projecten kon ESHPM veel nieuwe internationale samenwerkingen aangaan.

EIT Culture & Creativity

EIT Culture & Creativity, het consortium voor culturele en creatieve sectoren waarin ESHCC en RSM participeren, werd in 2024 ondanks hoge verwachtingen geplaagd door operationele vertragingen, kwesties rondom leiderschap en bestuur, en bestaansonzekerheid. Het netwerk van partners zelf en de mogelijkheden om samen te werken buiten de formele structuur van het consortium blijven de belangrijkste bron van (potentiële) waarde.

Verantwoorde partnerships en samenwerking

In 2024 startten twee adviescommissies die zich richten op gevoelige samenwerkingen en op samenwerken met de fossiele industrie. We vinden het belangrijk om niet alleen de risico's van samenwerking te onderzoeken, maar ook die van niet samenwerken. De commissies ontwikkelden kaders om wel en niet samenwerken te beoordelen en startten met *case-based assessments* en de ontwikkeling van gerichte en gewogen adviezen. Ten aanzien van gevoelige samenwerkingen, kreeg de oorlog tussen Israël en Palestina prioriteit. Tegelijkertijd werkte de afdeling Bestuurlijke Zaken (BZ) de kaders voor kennisveiligheid en integrale veiligheid verder uit, met als doel gericht te besluiten over adviesaanvragen voor verantwoorde samenwerking.

Bevorderen van internationale mobiliteit

We stimuleren de inkomende en uitgaande mobiliteit voor studenten, docenten, onderzoekers en ondersteunende medewerkers. In 2024 maakten ongeveer 600 studenten, 50 docenten, 65 ondersteunende medewerkers gebruik van een uitwisselingsprogramma met financiële ondersteuning vanuit het Erasmus+ programma. Daarnaast ontving de EUR ruim €2,5 miljoen subsidie voor drie jaar. Ook is ingezet op diverse hybride vormen van mobiliteit, zoals virtuele uitwisselingen en digitaal samenwerken.

Internationalisering en onderwijs

Naast samenwerking binnen UNIC en gezamenlijke internationale opleidingen (zoals *joint programmes*), werken de faculteiten aan het verder integreren van de internationale context in studieprogramma en uitwerken van de *international classroom*. Een belangrijke ontwikkeling is ondersteund en gestimuleerd door Europees beleid (*EU Pact*

for Skills) en betreft leven-lang-ontwikkelen en *microcredentials*, waarvoor in 2024 ook een subsidie van € 2 miljoen is toegekend vanuit het Nationaal Groeifonds. Daarnaast ontvingen drie studieprogramma's een Erasmus+ Mundus Grant: GLOCAL, EMLE, IMARC. Ze zijn elk goed voor ongeveer € 5 miljoen.

Ondersteuning en facilitering

Internationale samenwerking vraagt om goede afstemming tussen diverse ondersteunende diensten. In 2024 zagen we uitdagingen bij het afstemmen van systemen voor internationaal onlineonderwijs en het implementeren van een online course catalogus voor cross-nationale samenwerking. Ook het Europese *Erasmus Without Papers project* (EWP), relevant voor digitalisering van de administratie onderliggend aan studie-uitwisseling met buitenlandse partners, kampt met vertragingen in de implementatie. Positief is de ontwikkeling van VIDATUM. Dat softwaresysteem is ontwikkeld voor ERS en de faculteiten en wordt ingezet voor het onderzoeksportfolio en Grant/projectmanagement.



Access & Equity

In 2024 stelden we een position paper op als onderdeel van de voorbereidingen voor de nieuwe instellingsstrategie. Dit document positioneert bredere toegankelijkheid en kansengelijkheid binnen onze rol als *civic university* en onze EUR-brede missie om positieve maatschappelijke impact te realiseren (*Strategy'24* en Erasmusiaanse waarden). De paper vormt, samen met de geformuleerde A&E-onderwijsambities, een nadere uitwerking van de herijkte onderwijsvisie op deze thema's. Ook draagt het bij aan het verder vormgeven van Access en Equity-beleid.

Daarnaast evalueerden we in 2023 en 2024 ons beleid rond het Bindend Studieadvies (BSA) (Nominaal - normaal) in het licht van studiesucces, uitval en rendement en mede naar aanleiding van de plannen van minister Dijkgraaf om de BSA-norm te versoepelen. Met behulp van een brede analyse, gebaseerd op uitstroombdata en

diplomarendementscijfers, probeerden we in beeld te brengen wat de mogelijke gevolgen van een verlaging van de BSA-norm voor onze instelling zou betekenen. Als gevolg hiervan is besloten om ons flankerend beleid te inventariseren en optimaliseren in het licht van studie- en studentsucces.

Ook onze eigen toelatings- en selectieprocedures inventariseerden we. Dat deden we naar aanleiding van landelijke ontwikkelingen en de uitkomsten van een inspectierapport over toelating en selectie (T&S). Het leidde tot een adviesmemo met concrete aanbevelingen voor het verbeteren van onze T&S-procedures in de bachelor en master. De aanbevelingen krijgen in 2025 een plek in een gericht implementatieplan.

OCW-traject: Een Slimmer Collegejaar (SCJ)

Het academisch jaar in Nederland is een van de langste in Europa en is volgens De Jonge Akademie een oorzaak van de hogere werkdruk voor studenten en medewerkers. In 2022 startte het ministerie van OCW het traject 'Een Slimmer Collegejaar' (SCJ) om te onderzoeken of het aantal onderwijsweken verantwoord kan worden verminderd en/of onderwijsactiviteiten slimmer kunnen worden ingericht. Doel is meer 'rust en ruimte' voor studenten en docenten.

De EUR is samen met de Universiteit van Amsterdam penvoerder van deze landelijke pilot. Bij de EUR doen drie faculteiten (RSM, ESL en ESHCC) mee, ieder met een eigen pilot.

- RSM richt zich op toetsinnovatie en onderwijsweken, met als doel het aantal onderwijsweken te verkorten, meer integratief te toetsen en geconcentreerd onderwijs aan te bieden.
- ESL vervangt het scriptietraject door een meesterproef in de master Recht & Technologie, waarbij studenten werken aan specifieke leerdoelen, met als doel de werkdruk te verlagen. Een tussentijdse evaluatie toont aan dat de werkdruk voor studenten goed hanteerbaar is, ondanks het kortere academische jaar.
- ESHCC vermindert pieken in de werkdruk door de BA-1 kalender van de opleidingen Geschiedenis en *IB History* aan te passen en beter af te stemmen op de rest van de faculteit. Een adviesrapport beschrijft drie scenario's voor een nieuwe jaarkalender en een curriculumherziening die de Bachelor Geschiedenis beter laat aansluiten bij de rest van de EUR.

In 2024 werd een succesvolle landelijke kennisdelingsbijeenkomst gehouden. De EUR trok daarnaast een externe monitoringexpert aan om, via reflexieve monitoring, inzicht te krijgen in de bijdrage van de verschillende pilots aan meer rust en ruimte in het collegejaar. De expert begon in mei met het verzamelen van informatie per pilot om te onderzoeken wat werkt en wat niet. Daarnaast wordt reflexiviteit ingebouwd door middel van kennisdeling tussen de pilots en bijsturing van die pilots.

Slimmer Academisch Jaar

Om de studie- en werkdruk aan de EUR te verlichten en meer mogelijkheden voor interdisciplinaire en projectmatige samenwerking te creëren, is naast de deelname aan en penvoering van de landelijke pilot 'Een Slimmer Collegejaar' het interne EUR-traject Slimmer Academisch Jaar gestart (SAJ).

In 2024 rondde de taskforce SAJ het strategisch implementatieplan af. Het plan is het belangrijkste opgeleverde product van het beleidstraject SAY fase 2 waarin de opbrengsten van de inventarisatie uit fase 1 (verkenning verandescenario's en rapport Turner) zijn vertaald naar gerichte adviezen voor het komen tot een slimmer academisch jaar. Hiermee wordt beoogd meer rust en ruimte voor docent, student en ondersteunende staf te

creëren en meer mogelijkheden te realiseren voor interdisciplinaire en projectmatige samenwerking (ook in lijn met onze impactmissie en doelstellingen). Tevens is het plan verrijkt met een handreiking die onderwijskundige handvatten biedt voor aanpassing van het jaarrooster en curriculum.

In het najaar van 2024 is er door de faculteiten hard gewerkt aan het vormgeven van blauwdrukken voor de jaarroosters vanaf collegejaar 2026-2027 op basis van de richtlijnen in het SAY-implementatieplan. Voor de zomer van 2025 zullen de definitieve blauwdrukken van de faculteiten worden verzameld om te worden geïmplementeerd vanaf september 2026.

Community for Learning & Innovation: motor voor goed onderwijs

De *Community for Learning & Innovation* (CLI) ondersteunt docenten bij hun professionele ontwikkeling en stimuleert onderwijsinnovaties aan de EUR. De CLI draagt bij aan een stimulerend klimaat waarin docenten zich permanent ontwikkelen.

CLI ontvangt Npuls-subsidie voor onderwijsinnovatie

In 2024 ontving CLI de Npuls-subsidie, bedoeld voor onderwijsverbetering en technologische integratie. Hiermee worden innovatieve leermethoden ontwikkeld en wordt regionale samenwerkingen versterkt met lokale overheden, kennisinstellingen en bedrijven. Dat gebeurt om gezamenlijk de kwaliteit van het onderwijs te verhogen en aan te laten sluiten bij de behoeften van de regio.

Professionele ontwikkeling van docenten

CLI biedt diverse trainingen, zoals de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL). Daarnaast zijn er *MicroLabs*: korte, praktische modules. Het *MicroLab* aanbod wordt afgestemd op actuele ontwikkelingen, zoals het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) in het onderwijs.

Toenemende Vraag naar SKO plaatsen bij EUR

CLI stimuleert onderwijskundig leiderschap via de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL). Hierdoor steeg de vraag in 2024 fors, wat leidde tot een wachtlijst. CLI onderzoekt uitbreiding van het aanbod om onderwijsinnovatie en -kwaliteit te waarborgen. Door de groeiende vraag naar SKO-programma's ontstond ook hier een wachtlijst. De stijgende vraag naar de SKO benadrukt het belang van docentontwikkeling. Passende middelen en strategieën om de SKO te kunnen blijven aanbieden zijn cruciaal om onderwijsinnovatie en -kwaliteit binnen de EUR te waarborgen.

TeachEUR en blended onderwijs

TeachEUR biedt onderwijsactiviteiten die de interactie in lessen verbeteren en de onderwijskwaliteit verhogen. De website bevat 77 onderwijsmethoden. Ze worden regelmatig aangevuld met inzichten van experts en praktische tips. In 2024 werden theoretische verdiepingen geïntroduceerd, en in 2025 volgen uitbreidingen, waaronder AI-casussen en samenwerking met het *Platform Educational Applications* (PEA) dat een gevalideerd overzicht biedt van digitale onderwijstools.

Onderwijsinnovatie en co-creatie

CLI ondersteunde 58 innovatieprojecten bij faculteiten, waaronder de blended pre-master Pedagogische Wetenschappen. Samen met EDIS ontwikkelde CLI Erudite, een veilige ChatGPT-omgeving voor de EUR. *Students-for-Students* stimuleerde student gedreven initiatieven zoals *LifeVersity*, dat uitgroeide tot een sociale onderneming.

Docentontwikkeling Erasmus Arts 2030

In 2024 lanceerde CLI samen met Erasmus MC en Risbo Research een professionaliseringsprogramma op maat voor docenten ter voorbereiding op het nieuwe geneeskundecurriculum. Erasmus Arts 2030 bereidt docenten voor op de toekomst van medisch onderwijs aan de EUR.

Toekomstgericht blended en online onderwijs

ErasmusU_Online bevordert toegankelijk en inclusief onderwijs door blended, hybride en online programma's te ontwikkelen als aanvulling op campusonderwijs. In het studiejaar 2023-2024 omvatte het aanbod diverse master- en pre-masterprogramma's, waaronder Psychology of the Digital Media en Public Governance. Nieuwe initiatieven, zoals een online master Recht van de Gezondheidszorg, worden ontwikkeld. Onderwijs wordt in multidisciplinaire teams ontworpen, waardoor zowel de onderwijskwaliteit als docentprofessionalisering wordt versterkt.

Onderzoek en evaluatie

CLI-fellowships stellen docenten in staat hun onderwijsinnovaties te onderzoeken. In 2024 waren 25 CLI-fellows actief, met projecten rondom online- en blended onderwijs, motivatie en vaardigheidsonderwijs. Een langdurig onderzoek naar online onderwijs optimalisatie startte bij ESSB. Fellows deelden op verschillende manieren hun kennis in de Community.

Inzet op innovatie voor het onderwijs van de toekomst: Erasmus X

Erasmus X vernieuwt het onderwijs met een toekomst- en studentgerichte aanpak. In 2024 lag de focus op strategische innovatie. Dat gebeurde met projecten als *Redefining the Classroom*, dat ervaringsleren bevordert en studenten met externe partners laat samenwerken. *AI & Education* ontwikkelde een AI-strategie voor de EUR, met aandacht voor ethiek, curriculumontwikkeling en docentprofessionalisering. Daarnaast werden pilotprojecten opgezet rond immersieve technologie (waarbij alle zintuigen worden aangesproken) en gepersonaliseerd leren, waarmee nieuwe onderwijsvormen werden verkend. CLI blijft zich inzetten voor innovatief, interactief en toekomstbestendig onderwijs aan de EUR.

Studentenwelzijn

Met het Bestuursakkoord en het Kaderdocument Studentenvelzijn 2023-2030 richt de EUR zich op het verbeteren van studentenwelzijn. De EUR startte al in 2020 een integraal programma om studentenwelzijn bespreekbaar te maken en met preventieprogramma's te verbeteren.

De *Living Room* is sinds 2023 structureel gehuisvest op de campus en ontvangt dagelijks zo'n negentig studenten voor ontspanning, sociale contacten en informatie over ondersteunende diensten. De *Personal Support Hub* biedt laagdrempelige consultatie en workshops over stress, slaapproblemen, verslaving en mantelzorg.

Om mentale weerbaarheid te vergroten, werd een korte animatiefilm voor het onderwijs en campagnes ontwikkeld. In 2024 namen 4000 studenten deel aan de *Wellbeing Weeks* en steeg in die periodes het aantal paginabezoeken op het *Online Wellbeing Platform* met 400% tot 22.000.

Persoonlijke ontwikkeling versterkt de weerbaarheid van studenten. In 2024 werd de ROOM-app gelanceerd en startten twee programma's. Daaraan namen 150 masterstudenten deel. Elke faculteit implementeerde de docenttraining over studentenwelzijn en stelde een 'welzijn-officer' aan om welzijn en persoonlijke ontwikkeling in het onderwijs te verankeren.

Het Programma Studentenwelzijn is *evidence-based*. De EUR- en landelijke Monitor Studentenwelzijn zijn richtinggevend. Ze laten een lichte verbetering zien, maar de mentale gezondheid van studenten blijft nog altijd zorgwekkend. In 2024 is ook gewerkt aan het opzetten van een wetenschappelijke database over studentenwelzijn waarmee kennis zowel intern, landelijk en internationaal kan worden gedeeld.



Engagement en Inclusief onderwijs

IDEA Center streeft naar het faciliteren en creëren van een inclusieve onderwijsomgeving waarin iedereen zich thuis voelt en waarin iedereen zich volledig kan ontwikkelen. Het centrum beschikt over verschillende projecten, beleidsregels, hulpmiddelen en trainingen voor studenten en medewerkers om een inclusieve leeromgeving te creëren.

Outreach

2024 was het laatste jaar van het strategisch *outreach* programma *Onze toekomst verbinden*. Het programma werd uitgevoerd samen met het primair en voortgezet onderwijs en richt zich op het verminderen van (systemische) belemmeringen en uitsluitingsmechanismen. Tevens worden betrokkenen ondersteund op hun weg naar onderwijssucces. We organiseerden 36 activiteiten waarmee we meer dan 1400 kinderen en jongeren bereikten. Ook hebben we twintig studentambassadeurs opgeleid en ondersteunden we nieuwe *grassroots* projecten die allen bijdroegen aan gelijke kansen in het onderwijs.

Zachte landing voor nieuwe studenten

We streven naar een soepele overgang voor eerstejaarsstudenten, vooral die uit ondervertegenwoordigde groepen. In 2024 organiseerden we drie bijeenkomsten voor faculteiten om goede praktijken rondom dit thema uit te wisselen. Daarnaast hebben we een centraal en inclusief welkomstbericht en de '*EUR Student Support Services: Lightning Quiz*' ontwikkeld om nieuwe studenten te informeren over ondersteunende diensten en om een inclusieve omgeving te bevorderen.

Inclusief onderwijs

We ontwikkelden en deelden praktische richtlijnen en hulpmiddelen met docenten om een inclusieve leeromgeving te creëren. Voorbeelden zijn de richtlijn over het bespreken van politieke conflicten en de microlab over interculturele communicatie. Daarnaast werken we samen met faculteiten om inclusie en diversiteit te integreren in hun onderwijsprogramma's en docenten te trainen op deze thema's.

Betrokkenheid met en door studenten

We organiseerden informatiesessies om drempels en hiaten naar instellingsbrede informatie weg te nemen. Ook hielden we dialoogbijeenkomsten om open gesprekken mogelijk te maken over gevoelige onderwerpen. Tijdens de Eurekaweek zetten we focusgroepen op om beter in te kunnen spelen op de behoeften van specifieke studentengroepen, zoals migranten- en minderjarige studenten.

Sociale veiligheid voor studenten: Amnesty-manifest

In 2022 ondertekende EUR een manifest tegen seksueel geweld en stelde een actieplan op, met interventies zoals trainingen, workshops en bewustwordingsactiviteiten. [Aanleiding was een onderzoek van Amnesty International in 2021](#). In 2024 evalueerde het *IDEA Center* het actieplan en concludeerde dat het essentieel is om te blijven luisteren naar studentenbehoeften, bijvoorbeeld door middel van *town hall meetings* en rondetafelgesprekken.

Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit

In 2024 troffen we voorbereidingen voor nieuwe opleidingen gericht op impact en engagement en werd het portfolio verder doorontwikkeld.

- De EUR heeft twee 'e-masters' ontwikkeld en een Toets Nieuwe Opleiding aangevraagd bij de NVAO: de post-initiële masters *Marketing in the Age of Data and AI* en *Sustainability Management*.
- De master *Redesigning the Post-Industrial City* (ESSB-IHS), ontwikkeld vanuit de Europese alliantie UNIC, diende opnieuw een aanvraag macrodoelmatigheid in bij de CDHO, nu met een positief advies tot gevolg.
- Eind 2024 heeft de decaan ESE het College van Bestuur verzocht in te stemmen met de beëindiging van de bachelor en master Fiscale Economie.

Opleidingsevaluaties

In 2024 diende de EUR voor 22 opleidingen panelrapporten in bij de NVAO ter behoud van accreditatie. Zeven opleidingen troffen voorbereidingen voor een interne tussentijdse evaluatie.

Dit jaar vonden in het kader van externe accreditatie (NVAO) de locatiebezoeken plaats binnen de visitatiegroep Rechtsgeleerdheid en Fiscaal Recht (elf opleidingen ESL), de internationale *joint-degree European Master in Law and Economics* (ESL), de master *Customs and Supply Chain Compliance* (RSM) en de bachelor *Liberal Arts & Sciences* (ESSB-Erasmus University College). Alle opleidingen werden positief beoordeeld.

Dit jaar vonden tussentijdse opleidingsevaluaties plaats bij de *Research Master Business Data Science* van het Tinbergen Institute, vier onderzoeksmasters van Erasmus MC en de niet-initiële masters *Development Studies* en de *Master City Developer*.

De NVAO verlengde landelijk de accreditatietermijn van diverse opleidingen. Vier opleidingen konden met de tussentijdse opleidingsevaluatie direct voldoen aan de voorwaarden voor de verlenging van de accreditatietermijn indien dit meer dan twee jaar betreft.

Interne kwaliteitszorg

In 2023 is de nieuwe onderwijsvisie van de EUR vastgesteld. Vanuit de herijkte visie wordt ingezet op de doorontwikkeling van de kwaliteitscultuur en het kwaliteitszorgsysteem van de EUR. In 2024 is, als gevolg van die nieuwe onderwijsvisie, de nieuwe kwaliteitszorgvisie vastgesteld. Activiteiten waren dat jaar onder meer een professionaliseringstraject voor kwaliteitszorgadviseurs, de herijking van het TOE-instrument en de doorontwikkeling van het Plan van Aanpak dat leidt tot een OpleidingsOntwikkelPlan.

Medezeggenschap

In 2024 zette de medezeggenschap stappen op het gebied van interfacultaire samenwerking, harmoniseren van werkwijzen en het verbeteren van de ondersteuning van leden.

Om de uitwisseling tussen verschillende raden en commissies te bevorderen, zijn reguliere overlegstructuren opgezet. Het leidde tot een platform waar ervaringen, uitdagingen en oplossingen structureel worden gedeeld. Door *best practices* en werkdocumenten tussen faculteiten uit te wisselen, wordt samenwerking vergemakkelijkt en kunnen medezeggenschapsorganen optimaal gebruikmaken van elkaars kennis en ervaring.

In 2024 is op basis van inbreng door medezeggenschapsleden een concreet trainingsplan ontwikkeld, gericht op het versterken van kennis en vaardigheden. Bovendien is de tegemoetkoming voor zowel staf- als studentleden in alle commissies en raden verhoogd.

Opleidingsaccreditatie

tabel 1

Aanvragen accreditatie NVAO 2024					
	Opleidingsaccreditaties, ISAT NVAO besluit in 2024		panelbezoek NVAO inleverdatum		NVAO-besluit
			26-27-10-		
1	B Bestuurskunde 56627	2023	01-05-2024		04/07/2024 (positief)
			26-		
2	M Public Administration 60020	27/10/2023	01-05-2024		08/07/2024 (positief)
	M Research in Public Administration and Organizational Science (research)				
3	60391	26-09-2023	01-05-2024		26/06/2024 (positief)
	M International Public Management and Public Policy				
4	60448	27/10/2023	01-05-2024		08/07/2024 (positief)
	M Customs and Supply Chain Compliance				
5	75133	09-02-2024	01-05-2024		14/10/2024 (positief)
	M Technical Medicine (joint degree)				
6	65019	24-10-2024	01-05-2024		30/10/2024 (positief)
7	B Filosofie 56081	22-11-2023	01-05-2024		16/07/2024 (positief)
	B Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied				
8	57084	22-11-2023	01-05-2024		24/07/2024 (voorwaarden)
9	M Filosofie (research) 60128	22-11-2023	01-05-2024		12/09/2024 (positief)
10	M Filosofie 60822	22-11-2023	01-05-2024		09/09/2024 (positief)
	M European Master in Law and Economics (joint degree)				
11	75131	16-02-2024	01-11-2024		16/05/2024 (positief)
			27-		
12	B Rechtsgeleerdheid 50700	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)
			27-		
13	B Fiscaal Recht 56827	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)
			27-		
14	M Rechtsgeleerdheid 60084	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)
			27-		
15	M Financieel Recht 60086	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)
			27-		
16	M Arbeidsrecht 60222	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)
			27-		
17	M Ondernemingsrecht 60408	29/2/2024	01-11-2024		19/12/2024 (positief)

Aanvragen accreditatie NVAO 2024

18	M Aansprakelijkheid en verzekering	60449	27- 29/2/2024	01-11-2024	19/12/2024 (positief)
19	M Togamaster	60450	27- 29/2/2024	01-11-2024	19/12/2024 (positief)
20	M Recht van de Gezondheidszorg	60451	27- 29/2/2024	01-11-2024	19/12/2024 (positief)
21	M Commercial Law	60452	27- 29/2/2024	01-11-2024	19/12/2024 (positief)
22	M Fiscaal Recht	66827	27- 29/2/2024	01-11-2024	19/12/2024 (positief)

Overige procedures NVAO, CDHO

Opleiding	isat-code	panelbezoek	NVAO/ CDHO besluit	type aanvraag
1 M Redesigning the Post Industrial City		6-7/03/2024	26/06/2024 (positief onder voorwaarden)	overname accreditatie volgens European Approach
M Redesigning the Post Industrial City		nvt	04/10/2024 (positief)	Macrodoelmatigheidstoets CDHO
2 M Sustainability Management	75166	12-12-2024	3/03/2025 (positief)	Toets nieuwe opleiding
3 M Marketing and Data Intelligence		01-09-2025	in behandeling	Toets nieuwe opleiding
4 M Econometrics and Management Science	60079	nvt	afgewezen	Wijziging RIO-indeling en wijziging bekostigingsniveau
5 B Econometrie en Operationele Research	56833	nvt	afgewezen	Wijziging RIO-indeling en wijziging bekostigingsniveau
6 B Fiscale Economie	56402	nvt	nvt	Beëindiging
7 M Fiscale Economie	66402	nvt	nvt	Beëindiging

Tussentijdse opleidingsevaluatie

tabel 2

Tussentijdse opleidingsevaluaties				
Opleiding	isat-code	panelbezoek	NVAO inleverdatum	status
M Research Master Business Data Science (joint degree)	65024	26-01-2024	01-11-2025	afgerond
2 M Development Studies (M.A.)	75012	26-01-2024	01-11-2026	afgerond
3 M Master City Developer	75066	14-11-2024	01-11-2026	afgerond
4 M Health Sciences (research)	60120	03-12-2024	01-05-2028	afgerond
5 M Health Sciences	75042	03-12-2024	01-11-2027	afgerond
6 M Molecular Medicine (research)	60279	11-12-2024	01-05-2028	afgerond
7 Clinical Research (research)	60312	03-12-2024	01-05-2028	afgerond



UITGELICHT

Leven Lang Ontwikkelen

Uitbreiding en versterking van flexibel onderwijs voor professionals (LLO)

De EUR heeft ruime ervaring in (*executive*) onderwijs voor professionals. In 2024 zetten we een grote stap om dit aanbod verder te versterken en toegankelijker te maken. Dankzij een subsidie van € 2 miljoen uit de LLO-katalysator van het Nationaal Groeifonds bouwen we aan een transparanter en flexibeler LLO-aanbod. Daarmee profileert de EUR zich als academische partner voor professionals en organisaties binnen maatschappelijke transitie.

We ontwikkelen een samenhangend en toegankelijk opleidingsaanbod, gericht op professionals in onder meer de energietransitie en duurzaamheid. Daarnaast versterken we regionale samenwerkingen met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Zo verankeren we Leven Lang Ontwikkelen duurzaam binnen de EUR.

Hoofdstuk 4 Kwaliteit – Zes thema's, één universiteit



In tegenstelling tot andere jaren en tot de andere hoofdstukken, heeft de verantwoording met betrekking tot kwaliteit dit keer betrekking op vijf jaren.

De reden is dat in de periode 2019-2024 middelen zijn besteed die voortvloeien uit de in april 2018 vastgelegde afspraken in het kader van 'Investeren in Onderwijskwaliteit, Kwaliteitsafspraken 2019-2024'.

De rapportage in dit hoofdstuk is opgesteld aan de hand van de verplichte kaders daarvan. Er wordt ingegaan op de uitkomsten en wijzigingen naar aanleiding van herzien beleid of onvoorziene omstandigheden. Denk daarbij aan de effecten van COVID-19 in 2020 en 2021.

Dit verslag bouwt feitelijk voort op het jaarverslag 2021. Daarin zijn eveneens meerjarige vorderingen gedeeld.

Inleiding

De middelen Kwaliteitsafspraken leverden tussen 2019 en 2024 een grote bijdrage aan de verbetering van de onderwijskwaliteit in veel bachelor en masterprogramma's van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en hadden impact op studenten en docenten. De verbeteringen werden binnen programma's georganiseerd. Drie van deze programma's zijn door faculteiten decentraal uitgevoerd en drie andere op centraal niveau. De verbeteringen kwamen samen bij de *Community for Learning and Innovation (CLI)*, waar in lerende gemeenschappen opbrengsten werden uitgewisseld en waarin collectief werd geleerd. Door met de lerende gemeenschappen een uitgebreide midterm evaluatie op te zetten (2021/2022) en de uitkomsten daarvan te vertalen naar een bijgestelde onderwijsvisie, werden de belangrijkste inzichten verankerd voor de langere termijn. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met de universiteitsraad. Hieronder een overzicht van de verbeteringen die zijn gerealiseerd.

Impactgedreven onderwijs en vaardigheidsonderwijs

Het onderwijs tot en met 2019 richtte zich met name op de speerpunten internationalisering en studiesucces (N=N) als onderdeel van het reguliere wetenschappelijk onderwijs. Anno 2024 richt het onderwijs zich steeds meer op het opleiden van studenten voor een toekomst waarin uitdagingen voorkomen die wij nu nog niet kennen. Toekomstige academisch opgeleide professionals hebben hiervoor andere en bredere vaardigheden nodig om bij te kunnen dragen aan complexe transities. Onderwijs in bredere vaardigheden stelt de student in staat om vanuit gelijkwaardigheid anderen te betrekken bij het formuleren en helpen oplossen van belangrijke uitdagingen. In alle bacheloropleidingen kregen studenten tussen 2019 en 2024 ruimere mogelijkheden om te werken aan 'real time' of realistische vraagstukken uit de buitenwereld, waarbij ze worden uitgedaagd om aanpakken te ontwerpen die een bijdrage leveren aan het begrijpen van problemen zoals sociale ongelijkheid of onvoldoende toegang tot de gezondheidszorg. In vrijwel elk bachelor-programma werd het onderwijs in persoonlijke en professionele vaardigheden verder ontwikkeld.

Docentprofessionalisering

In het onderwijs tot en met 2019 werd geïnvesteerd in docententraining en -kwalificatie vanuit de afspraken die daar landelijk destijds over zijn gemaakt (BKO en SKO). De ambitie in 2019 was, om de taken van de wetenschappelijk docent te ontlasten en daarmee de werkdruk te verlichten en de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Anno 2024 zijn docententeams bij de EUR versterkt met onderwijskundigen (*learning innovators*) die helpen het onderwijs beter in te richten. Kleinschaligheid wordt bevorderd door de inzet van extra docenten, studentassistenten, tutoren en

mentoren. Er is een scholingsprogramma ontwikkeld voor tutoren, zodat de kwaliteit van hun inzet beter wordt geborgd. Docenten kunnen in *fellowships* verbeterprojecten realiseren en hier tegelijkertijd onderzoek naar doen. Zo wordt innoveren meer *evidence-informed*. Ze krijgen hiervoor 0.2 fte vergoed. De CLI brengt docenten en *learning innovators* bij elkaar om kennis uit te wisselen en te ontwikkelen.

Hybride en Online onderwijs

In 2019 werd voorzichtig geëxperimenteerd met online methodiek in colleges door middel van '*flipping the classroom*': het integreren van hybride en online vormen van onderwijs binnen een collegereeks. Het verbeterprogramma was aanvankelijk gericht op het ontwikkelen van leermiddelen en -mogelijkheden voor een (online) wisselwerking met traditionele, plaatsgebonden methoden. In 2019 was het de ambitie om vaart te zetten achter '*future education*': het flexibiliseren van het onderwijs met behulp van online en hybride leren. Toen kwam Covid. Tijdens die pandemie kregen faculteiten toestemming om alle middelen in te zetten voor het verzorgen van volledig online onderwijs. Na de pandemie ging het ontwikkelen van hybride en online onderwijs door. Dat gebeurde binnen programma's en met het vastleggen van '*lessons learned*' in de *Community of Practice*. De Covid-pandemie versnelde het proces van online en hybride werken en leidt inmiddels tot een belangrijke vervolgo opdracht: hoe kunnen we met *EdTech* en *Artificial Intelligence* het onderwijs toekomstbestendig maken?

Studentensucces en Studentenwelzijn

In 2019 lag de nadruk op studiesucces en maatregelen die erop gericht waren dat studenten niet zouden vertragen tijdens hun studie. Daar zet de EUR nog steeds op in, maar daarnaast is er een brede aanpak ontwikkeld om het mentale welzijn van studenten te verbeteren. De nadruk ligt op preventie. Informatievoorziening is verbeterd en er zijn laagdrempelige voorzieningen die studenten uitnodigen om hulp te zoeken waar dat nodig is. Er is een studentenhuiskamer gerealiseerd waar opgeleide *student hosts* dagelijks beschikbaar zijn. Er worden jaarlijks campagnes en studentenwelzijnsweken georganiseerd om het welzijn van studenten bespreekbaar te maken. Er zijn extra (online) psychologen aangesteld en studentbegeleiders komen bij elkaar in een interfacultaire community gericht op het verbeteren van de interne ketenzorg.

Lerende cultuur

De meeste plannen zijn in de faculteit en in nauw overleg met de medezeggenschap opgesteld en dat sluit aan bij het decentrale karakter van de EUR. Het gesprek over de vraag 'Wat is onderwijskwaliteit?' voerden we daarom met direct betrokkenen dicht bij de praktijk. Daarnaast leerden professionals en studenten in lerende groepen ('*Communities of Practice*') en gezamenlijk spraken ze over ontwikkelingen in de onderwijsprogramma's. De lessen gingen verder dan informatie uitwisselen en ideeën opdoen. Tijdens de midterm werden er op basis van dialogen conclusies getrokken en vervolgo doelen geformuleerd. Op deze manier droegen de middelen Kwaliteitsafspraken bij aan een lerende cultuur, waarbij een herkenbare bijdrage werd geleverd aan de voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit van de EUR: '*Being an Erasmian; making positive societal impact*'.

Financiële verantwoording 2019-2024

De EUR besteedde eind 2024 alle middelen die beschikbaar waren. Een deel van de middelen, die bestemd waren voor 2022-2024, zijn eerder ingezet om de innovatiecapaciteit te versnellen. Die aanpak bleek een succes, zo blijkt uit de snelheid waarmee verbeteringen tot stand kwamen en wat aan het einde van de periode is gerealiseerd.

De EUR heeft een intern systeem om financiële middelen op basis van studentenaantallen te verdelen over de faculteiten. Daarnaast worden er op het centrale niveau van de universiteit middelen gereserveerd voor investeringen die collectieve interfacultaire voorzieningen en de profilering van de EUR ondersteunen. Deze

verdeling is, met instemming van de medezeggenschap in 2019, toegepast op de middelen Kwaliteitsafspraken. De financiële verantwoording in deze paragraaf is daarom gesplitst in een facultair deel en in een deel waarin verantwoording wordt afgelegd over programma's die zijn georganiseerd op instellingsniveau.

Beschikbare middelen (2019-2024), x € 1.000.

tabel 3

Beschikbare middelen en besteding *keuro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
Kwaliteitsmiddelen rijksbijdrage	6.138	7.401	12.845	16.972	17.764	22.180	83.300
Middelen EUR (toezegging)	4.208	5.193	1.739	286	121	121	11.668
totaal beschikbare middelen	10.346	12.594	14.584	17.258	17.885	22.301	94.968

Totaaloverzicht bestedingen

Tabel 3 geeft een overzicht van de middelen die beschikbaar waren om innovaties en verbeteringen door te voeren. Naast de overheidsmiddelen konden faculteiten in de eerste jaren meer geld aanvragen uit de eigen reserves van de EUR. Zo konden we vaart zetten achter het kwaliteits- en innovatieprogramma. Dat heeft gewerkt. Tabel 3 laat zien wat we kregen en wat we als EUR zelf extra wilden inzetten. Tabel 4 toont dat alle OCW-middelen volledig zijn besteed. De tabel geeft inzicht in de eigen middelen die de universiteit inzette gedurende de gehele periode.

In de periode 2019-2021 werd gewerkt met een vast bedrag van de kwaliteitsmiddelen voor faculteiten en programma's, afkomstig van de rijksbijdrage. De studentenaantallen stegen echter in deze periode. Naar aanleiding van de midterm evaluatie van 2022 werd de berekening gecorrigeerd en kon de medezeggenschap mede bepalen hoe de extra middelen (M 2.985) konden worden besteed. Hier is een extra medezeggenschapsdialoog over gevoerd.

Bestedingsoverzicht middelen vanuit EUR (2019-2024), x € 1.000.

tabel 4

Besteding *keuro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal
Besteding kwaliteitsmiddelen	6.138	7.401	12.845	16.972	17.764	22.180	83.300
Besteding middelen	1.518	6.277	1.137	-2.985	-16	316	6.246
totale besteding	7.656	13.678	13.982	13.987	17.748	22.496	89.546

Ruwweg twee derde van de beschikbare middelen Kwaliteitsafspraken zijn, volgens de bovengenoemde interne afspraken, onder de faculteiten verdeeld. Tabel 5 laat zien hoe de middelen per faculteit zijn besteed.

Besteding middelen Kwaliteitsafspraken door faculteiten 2019-2024 x € 1.000

tabel 5

besteding 2019-2024 *keuro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
EMC	310	1.964	1.727	773	595	2.194	7.562
ESE	1.108	1.387	1.787	1.777	2.276	2.693	11.029
ESHPM	304	358	353	439	391	621	2.466
ESL	1.239	1.786	1.818	1.587	1.961	2.730	11.122
ESSB	1.083	1.938	1.919	1.990	2.128	2.520	11.579
ESHCC	283	451	445	361	333	665	2.538
RSM	1.469	2.020	1.914	1.919	2.142	2.685	12.149
ESPHIL	209	301	266	273	229	507	1.785
	6.006	10.205	10.229	9.120	10.054	14.616	60.230

Bovenstaande tabel laat twee grotere wijzigingen zien. Bij twee faculteiten hebben zich tussentijds wijzigingen voorgedaan: bij Erasmus MC en bij *Erasmus School of History, Culture and Communication* (ESHCC). De verbeteragenda van het Erasmus MC werd in 2019 voor twee jaren ontwikkeld, zoals gemeld bij de indiening van de plannen. Het inrichten van de tweede ronde van de verbeteragenda leidde tot fluctuatie in de besteding van de middelen Kwaliteitsafspraken (waarbij middelen uit eigen vermogen op de kwaliteit van het onderwijs doorliepen). ESHCC besloot tot een herziening van de verbeteragenda. Zowel Erasmus MC als ESHCC maakten aanvankelijk gebruik van een methode waarbij docenten voorstellen konden indienen. Beide faculteiten schakelden over op een methode die aansluit bij die van de andere faculteiten en waarbij gezamenlijk met de opleidingen en de teams tot een meerjarig ontwikkelperspectief werd besloten. De 'Innovatie Hubs' die aanvankelijk per periode projecten invulden, werden nu coördinatiepunten waar middelen doelmatig vanuit een gemeenschappelijke verbeteragenda werden verdeeld.

Ongeveer een derde van de middelen Kwaliteitsafspraken is volgens plan besteed in faculteit overstijgende initiatieven: de *Community for Learning and Innovation (CLI)* en drie extra programma's die samen met de Universiteitsraad zijn ontworpen: *Erasmus X*, *Impact at the Core* en *Studenten Welzijn*. Tabel 6 laat de bestedingen van deze programma's zien.

Overzicht bestedingen middelen Kwaliteitsafspraken inclusief overige centrale programma's, x € 1.000.

tabel 6

Centrale programma's	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
Erasmus X	53	859	1.006	1.264	2.164	2.071	7.417
Impact at the Core	-	317	923	1.050	1.785	2.029	6.104
Wellbeing	76	459	480	508	751	1.089	3.363
CLI	1.521	1.838	1.343	2.045	2.847	2.837	12.431
Central programs	1.650	3.473	3.752	4.867	7.547	8.026	29.315

De programma's *Erasmus X* en *Impact at the Core* ontvingen maximum budgetten van € 1,3 miljoen (*Erasmus X*) en € 1,5 miljoen (*Impact at the Core*). Beide programma's werkten met een model van experiment en opschaling bij faculteiten. Geld dat in de aanlooperperiode tot en met 2021 niet werd besteed, mocht worden meegenomen naar een volgend jaar. Elk jaarbudget, de plannen en de realisatie werden in detail besproken met de HOKA-commissie die door de Universiteitsraad was gedelegeerd. De Universiteitsraad keurde uiteindelijk jaarlijks de begrotingen goed.

Totaaloverzicht bestedingen per OCW-thema

De middelen Kwaliteitsafspraken zijn verbonden aan verplichte thema's in de kaderregeling. Onderstaande tabel geeft inzicht in de besteding per thema vastgesteld door het ministerie van OCW.

Overzicht investeringen per thema Kwaliteitsafspraken, x € 1.000.

tabel 7

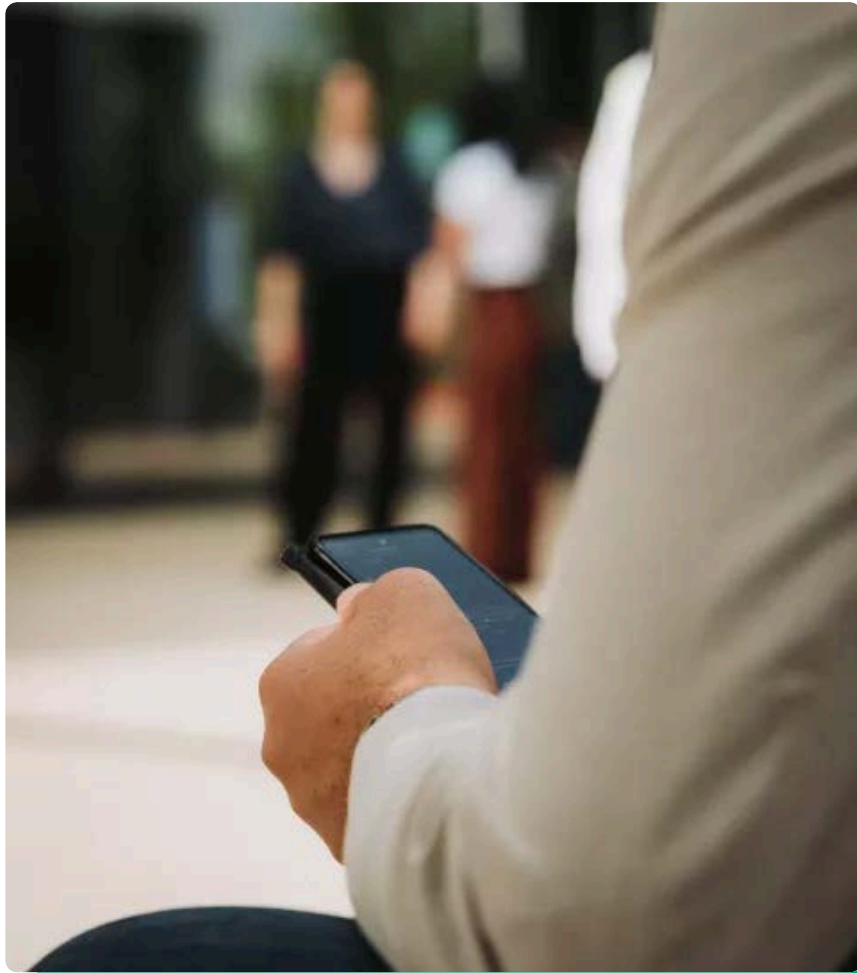
OCW thema's *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
1 Kleinschalig intensief	2.279	3.346	3.932	3.994	4.014	5.379	22.943
2 Meer en betere begeleiding	2.281	4.028	3.178	2.416	3.289	4.724	19.916
3 Studiesucces	22	50	31	-	3	26	132
4 Onderwijsdifferentiatie	2.503	4.762	5.868	6.490	8.800	9.751	38.174
5 Onderwijsfaciliteiten	151	659	77	105	138	1.082	2.211
6 Professionalisering/docentkwaliteit	420	834	896	982	1.503	1.534	6.169
	7.656	13.678	13.982	13.987	17.748	22.496	89.546

De EUR verbond de bestedingen van de middelen op basis van de verplichte OCW-thema's aan eigen thema's die aansluiten op de eigen onderwijsvisie en de visie op kwaliteit van onderwijs. De onderwijsvisie van de universiteit is gebaseerd op haar missie. Bij het ontwerp van een lerende cultuur werden de kwaliteitsmiddelen van OCW verbonden aan thema's die op basis van deze missie gedreven onderwijsvisie door de interne academische gemeenschap werden herkend. Deze thema's worden hieronder toegelicht. De tabellen geven een verzameld overzicht van de bestedingen per thema.

Bestedingen per EUR-thema

tabel 8

EUR thema's *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
1 Personal Professional Development	2.825	3.741	3.805	3.155	3.654	5.177	22.357
2 Innovation Capacity	2.086	3.191	3.763	3.617	4.201	5.262	22.120
3 Personal Learning Online Facilities	1.095	3.274	2.662	2.288	2.124	3.859	15.300
4 Wellbeing	76	459	480	568	918	1.224	3.725
5 Impact at the Core	0	317	923	1.050	1.839	2.066	6.196
6 ErasmusX	53	859	1.006	1.264	2.164	2.071	7.417
7. CLI	1.521	1.838	1.343	2.045	2.847	2.837	12.431
	7.656	13.678	13.982	13.987	17.748	22.496	89.546



Kwaliteitsafspraken: de eigen visie op onderwijs en kwaliteit

De thema's in tabel 8 zijn in het implementatieplan 'Samenwerken aan onderwijs van wereldklasse' in 2019 uitgewerkt als basis voor de invulling van de plannen ter verbetering van de onderwijskwaliteit. Startpunt vormden de uitkomsten van de integrale toets kwaliteitszorg en de programma evaluaties (bachelor en master) 2017-2019. Daarnaast werd in de hernieuwde strategie van de EUR gereflecteerd op de profilering van het onderwijs voor de student. Thema's van de verplichte kalender uit de regeling (2018) zijn gebruikt om invulling te geven aan onderwerpen die dicht bij de visie van de instelling liggen.

Om de kwaliteit van de plannen te borgen is gebruik gemaakt van reflectie op a. de regeling studievoorschotmiddelen tot en met 2018; b. de aanbevelingen van commissies van *peers* op programma en instellingsniveau (NVAO); en c. op wensen van de medezeggenschap en het faculteitsbestuur. Hierna worden de door de EUR geformuleerde thema's in het kort gepresenteerd. Ook wordt aangegeven op welke thema's van OCW de inspanningen administratief zijn verwerkt.

Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling en Studenten Welzijn (OCW-thema's 1 en 2)

De nadruk op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student wordt gerealiseerd door in kleine groepen (OCW 1) te werken en door studenten beter te begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook is er aandacht voor hun weerbaarheid en welzijn (OCW 2).

Persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten begint in het onderwijs door hen uit te dagen competenties en vaardigheden te ontwikkelen, hen weerbaar te maken en hun mentale welzijn te versterken. Hierdoor ontwikkelen studenten zich tot academische professionals die het verschil maken in hun verdere carrière.

Investeren in de innovatiecapaciteit van docenten (OCW-thema's 4 en 6)

Er worden flexibele trainingen (*microlabs*) aangeboden voor docenten met een scholingsvraag. Daarnaast wordt docenten ruimte geboden om innovatieprojecten te initiëren in combinatie met *evidence based* onderzoek (het *fellows programma*). Deze initiatieven passen bij OCW- thema 6: Verdere professionalisering van docenten.

De extra inzet van tutoeren, mentoren, docenten en *learning innovators* is deels ondergebracht bij het OCW-thema Onderwijsdifferentiatie (thema OCW 4). Onderwijs is ontwikkeld en geïmplementeerd met teams van docenten, *learning innovators* en assistenten. Een essentieel onderdeel van de strategie en de onderwijsvisie van de EUR is dat docenten in teams werken, waarbij taken over teamleden zijn verdeeld.

Onderwijsdifferentiatie: aandacht voor impactgedreven, hybride en online onderwijs en curriculum herziening (OCW-thema 4)

Onderwijsdifferentiatie is een belangrijk thema van alle plannen. In herziene programma's, met name in het bachelor onderwijs, leren studenten te werken met realistische problemen vanuit een professionele en maatschappelijke betrokkenheid.

Om studenten verder uit te dagen en het persoonlijke leren verder vorm te geven, ontwierpen faculteiten online onderwijs en werkten ze aan betere feedback op het leerproces van studenten, het zogeheten formatief assessment. Al deze inspanningen passen bij OCW-thema 4: Onderwijsdifferentiatie.

Centrale programma's aanjagers van onderwijsdifferentiatie (OCW-thema 4)

Op instellingsniveau zijn in overleg met alle gremia, naast het thema welzijn, twee inhoudelijke onderwerpen gekozen die de bovenstaande innovatieprogramma's bij faculteiten versterken: de betere aansluiting op de behoeften van de student (Erasmus X) en het werkveld (impactgedreven onderwijs). Deze thema's droegen bij aan onderwijsdifferentiatie.

Persoonlijke en online leren (OCW-thema's 4 en 5)

Bij veel online vernieuwingen sneed het mes aan twee kanten. Er werd gewerkt aan passende online faciliteiten én er werd gebouwd aan manieren om de onderwijsomgeving beter te laten aansluiten op de diverse doelen en doelgroepen. Daarom werden projecten die hier werden ontworpen op zowel de faciliteiten (OCW-thema 5) als onderwijsdifferentiatie (OCW-thema 4) verantwoord.

Welzijn (OCW-thema 2)

Hier werd een programma ingericht om de mentale weerbaarheid te versterken door middel van preventie, het verstevigen van de zorgketen en het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening aan de student. Daarnaast werden data verzameld om periodiek de staat van welzijn van de student te monitoren.

Procesinrichting monitoring Kwaliteitsafspraken 2019-2024

Monitoring heeft op twee manieren plaatsgevonden. Faculteiten legden driemaal per jaar verantwoording af op basis van de indicatoren zoals samengevat in onderstaande figuur. Deze verantwoording werd samengevat in het jaarverslag en met de Raad van Toezicht en met de medezeggenschap op centraal niveau besproken.

De effecten op de onderwijskwaliteit worden kwalitatief geduid in vier lerende gemeenschappen, 'Communities of Practice' genoemd. Professionals en studenten uit de faculteiten leren daar samen hoe onderwijskwaliteit wordt verbeterd. Deze lerende gemeenschappen zijn aangestuurd door een wetenschapper. Eind 2021 zijn alle tussentijdse opbrengsten besproken met belanghebbenden in dialogen. Doel daarbij was om in een narratief betekenis te geven aan de uitkomsten. De uitkomsten zijn vastgelegd in een rapportage 'Four Dialogues', gepubliceerd in december 2021.^[1]

^[1] Op basis van een evaluatie met een extern panel zal voor de periode 2022-2024 aanvang 2022 worden besproken of er wijzigingen nodig zijn in de huidige plannen. Dit proces zal in nauwe samenspraak met de medezeggenschap worden vormgegeven.

Resultaten Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling Studenten (OCW 1&2)

Overzicht van investeringen faculteiten Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (OCW 1, OCW 2) x € 1.000

tabel 9

Faculteiten OWC 1,2 *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
EMC	120	539	630	15	58	335	1.697
ESE	559	785	948	975	969	1.338	5.573
ESHCC	244	308	303	283	152	419	1.709
ESL	742	935	855	746	1.040	1.604	5.921
Esphil	20	40	30	36	34	94	254
RSM	1.024	989	923	964	1.011	1.020	5.931
ESSB	116	146	117	136	389	368	1.271
Grand Total	2.825	3.741	3.805	3.155	3.654	5.177	22.357

Doelstellingen Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling

De doelstellingen op het gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling voor de periode 2019-2024 waren:

1. Vaardigheids cursussen aanbieden, gericht op de persoonlijke ontwikkeling en met aansluiting op loopbaan en arbeidsmarkt.
2. Extra begeleiding van studenten.

Faculteiten stelden de plannen hiervoor op en voerden ze uit.

Het thema 'persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student' is door de faculteiten decentraal ingevuld en dat gebeurde in samenspraak met hun facultaire medezeggenschapsraden. Per faculteit kon hierdoor een verschillend accent gelegd worden. Het zwaartepunt van facultaire ontwikkelingen lag bij RSM en ESL. Voor beide

faculteiten waren de evaluaties van met name de bachelorprogramma's aanleiding om meer te investeren op de feedback op de persoonlijke ontwikkeling (RSM) als ook het ontwikkelen van specifieke vaardigheden gericht op afstuderen en het toekomstig beroep (ESL). De overige faculteiten investeerden in verbeterdoelen in het kader van de missie en onderwijsvisie van de universiteit.

Wat leverde het op?

In 2019 werd het onderwijs in vaardigheden (studie- en leervaardigheden, beroepsvoorbereiding en competentie ontwikkeling en academische vaardigheden) voor de meeste faculteiten impliciet aangeboden binnen disciplinevakken. Er waren, behalve bij de *Erasmus School of Social Sciences and Behaviour* (ESSB), geen expliciete leerlijnen vaardigheidsonderwijs. In 2024 hebben alle faculteiten een leerlijn academische vaardigheden, dan wel een structureel aanbod van meerdere vaardigheidsvakken in de bacheloropleidingen. De vaardigheden worden toegelicht in bijgevoegd schema⁷. Om studenten op dit gebied beter te begeleiden zijn extra docenten en mentoren ingezet. De structurele aandacht voor vaardighedenonderwijs is verankerd in de onderwijsvisie. Het vaardigheidsonderwijs draagt bij aan de weerbaarheid van de student, leervaardigheden en beroepsvaardigheden die nodig zijn om als academische professional samen met anderen complexe uitdagingen te kunnen oplossen. Naar aanleiding van de midterm evaluatie van de kwaliteitsafspraken werd in 2023 de onderwijsvisie van de EUR aangepast vanwege dit thema. Die aanpassing draagt bij aan de ontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs voor de komende jaren.

Ons Erasmiaanse onderwijs ontwikkelt de capaciteit van studenten. We richten ons op het succes van studenten. Het gaat daarbij zowel om het bevorderen van studiesucces in de zin van studieprestaties, als om de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van studenten. We ondersteunen studenten bij de ontwikkeling van de persoonlijke en professionele (academische) identiteit en verwachten van studenten dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces. Zij kunnen kennis co creëren met partners uit andere disciplines, vanuit diverse culturele achtergronden en kunnen samenwerken met partners uit de samenleving. We leren studenten kritisch na te denken over hun eigen aannames en zich bewust te zijn van de sterke en zwakke punten van die aannames. Ze kunnen wederkerige relaties opbouwen en onderhouden, de 'ander' begrijpen en bijdragen aan gedeelde inzichten in en duurzame benaderingen van maatschappelijke behoeften en urgenties.

Bron: Onderwijsvisie 2023.

tabel 10 Informatie over de projecten met betrekking tot dit thema.

<p>Erasmus School of History, Culture and Communication</p> <p>ESHCC investeerde in de eerste helft van de uitvoering van de regeling in het ontwikkelen van vaardigheidsonderwijs.</p> <p>Competentie ontwikkeling Portfolio Tool voor de ontwikkeling van <i>soft skills</i> (tot en met 2022)</p> <p>Arbeidsmarkt vaardigheden Cursussen met als doel de versterking van de interactie van studenten met hun toekomstige beroepspraktijk. (tot en met 2022)</p> <p>Cursussen gericht op digitale vaardigheden (2023/2024)</p>	<p>Rotterdam School of Management</p> <p>Extra inzet begeleiding Het mentoraatsprogramma (inzet van student mentoren in bachelor en alumni mentoren in MSc) geeft studenten extra begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling.</p> <p>Studie- en leervaardigheden Vaardigheidstrainingen geïntegreerd in het curriculum, sommige in samenwerking met externe vaardigheidsexperts zoals <i>Lifiversity</i>. Een platform voor academisch schrijven en onderzoeksmethoden zijn geïmplementeerd.</p> <p>Competentie ontwikkeling RSM-ontwerpprincipes en een <i>competency framework</i> zijn ontwikkeld. Cursuslijn persoonlijke ontwikkeling voor bachelor studenten is geïmplementeerd. <i>Experiential learning</i> en reflectie zijn geïmplementeerd in cursussen en programma's.</p>	<p>Erasmus Medisch Centrum</p> <p>Erasmus Medisch Centrum investeerde in de eerste helft van de uitvoering van de regeling in het ontwikkelen van vaardigheidsonderwijs.</p> <p>Competentie ontwikkeling Pilot vaardigheden en competentie ontwikkeling in projectonderwijs. (tot en met 2021)</p> <p>Communiceren over ethische dilemma's door middel van kunst. (tot en met 2021)</p> <p>Arbeidsmarkt vaardigheden MATCH; programma ter ondersteuning van de loopbaanontwikkeling voor studenten. (tot en met 2022)</p>	<p>Erasmus School of Health Policy Management</p> <p>Extra inzet begeleiding: ESHPM zette vanaf 2019 in op meer begeleiding in de bachelor programma's door middel van mentoren, tutoeren in het Bachelor programma. Coördinatoren ondersteunen bij projecten/innovaties in het onderwijs.</p> <p>Competentie Ontwikkeling ESHPM heeft gewerkt aan een aanbod van diverse (management)vaardigheden in de masters. Het <i>Master Your Master</i> traject helpt master studenten bij het maken van de juiste keuzes tijdens de opleiding en ook gericht op de loopbaan erna..</p> <p>In 2024 zijn de HOKA-investeringen in vaardigheidsonderwijs teruggebracht omdat deze deels vanuit een andere bron konden worden gefinancierd (ESHPM Innovatiefonds en CLI-projecten).</p>
<p>Erasmus School of Philosophy</p> <p>Extra inzet begeleiding ESPhil verbeterde de begeleiding van het vaardigheidsonderwijs met meer en beter opgeleide tutoeren (Tutor Academy) en extra capaciteit aangetrokken voor loopbaanbegeleiding in het curriculum.</p> <p>Competentieontwikkeling ESPhil veranderde meer impliciet vaardighedenonderwijs naar een expliciete academische vaardighedenlijn. Daarnaast was er voor studenten de mogelijkheid om een Summerschool te volgen gericht op persoonlijke ontwikkeling (als filosoof).</p> <p>Professionele vaardigheden Implementatie van de leerlijn Filosofisch Atelier, waarin studenten onder begeleiding werken aan hun professionele vaardigheden en toekomst als afgestudeerde filosoof.</p>	<p>Erasmus School of Law</p> <p>Extra inzet begeleiding Door middel van vaardigheden docenten in de bachelor programma's.</p> <p>Competentieontwikkeling Een volledige juridische academische vaardigheden leerlijn bij de bacheloropleiding Criminologie, Rechtsgeleerdheid en Fiscaal Recht</p> <p>Een <i>toolkit</i> met voorbeelden, <i>best practices</i> en handleiding rondom vaardigheden voor de masteropleidingen gericht op o.a. samenwerkingsvaardigheden, feedback geven reflectie en vaardigheden rondom AI is geïmplementeerd.</p>	<p>Erasmus School of Economics</p> <p>Arbeidsmarkt vaardigheden Voor studenten in het tweede en derde bachelor jaar is er een vaardigheidsprogramma dat studenten voorbereidt op hun loopbaan. Met cursussen in een vaardighedenlijn worden studenten voorbereid op hun de arbeidsmarkt en werken ze aan hun professionele vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.</p>	

Studenten Welzijn 2019-2021 (OCW 2)

Investerings middelen Kwaliteitsafspraken Studenten Welzijn (centraal) 2019-2021 x € 1.000.

tabel 11

besteding Wellbeing *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Student support services and lecturers	-	45	195	199	201	269	908
Student Living Room	1	57	82	103	155	140	537
Mission and data	75	331	114	122	134	134	910
E-Platform and Helpline	-	27	88	85	75	118	392
Communication and Research	-	-	-	-	64	262	327
Caring Universities	-	-	-	-	-	88	88
Outdoor Living Room and Sports	-	-	-	-	25	86	110
Personal Support Hub	-	-	-	-	-	90	90
	76	459	480	508	751	1.089	3.363

Investerings middelen Kwaliteitsafspraken Studenten Welzijn (faculteiten) 2019-2021 x € 1.000.

tabel 12

Wellbeing faculteiten *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
ESE	-	-	-	60	166	34	261
ESL	-	-	-	-	-	101	101
				60	166	135	362

Doelstellingen Studenten Welzijn (OCW thema 2)

Vanaf 2019 zette de EUR in op het persoonlijk welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de student, ruimschoots voor de invoering van de regeling NPO, of opname van het thema Studentenwelzijn in het nieuwe Bestuursakkoord. Tot 2019 lag de nadruk op het voorkomen van studievertraging in het eerste jaar van de bachelor en het volgen van de studieprestaties in de jaren daarna. De EUR zette vanaf 2019 in op het ontwikkelen van een visie op en het implementeren van maatregelen ten behoeve van het studentsucces. Hierbij blijft er aandacht voor de studieprestatie, maar wordt veel breder gekeken naar de competenties en vaardigheden van studenten om hun mentale veerkracht te ontwikkelen. Daarom startte een innovatieprogramma op het niveau van de hele universiteit, met als ambitie om het studentenwelzijn bij alle faculteiten en in alle onderwijsprogramma's te bevorderen. Vanaf 2023 werkt het programma aan het verbreiden van de opbrengsten van het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van het programma in de landelijke context.

Wat leverde het op?

Er is een breed draagvlak gecreëerd voor het belang van studentenwelzijn bij alle faculteiten. De aandacht voor studentenwelzijn is structureel verankerd in de onderwijsvisie, waarmee de aandacht voor het welzijn van de student structureel is verankerd voor de komende jaren.

Ons Erasmiaanse onderwijs ontwikkelt de capaciteit van studenten

We richten ons op het succes van studenten. Het gaat daarbij zowel om het bevorderen van studiesucces in de zin van studieprestaties, als om de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van studenten.

Bron: Onderwijsvisie 2023

Manifesto Studentenwelzijn (2022)

Alle faculteiten onderschreven een manifest waarin commitment is uitgesproken voor het normaliseren van het gesprek over mentaal welzijn, het realiseren van tijdige en integrale ondersteuning aan de student. Dat gebeurt met interventies die worden onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit ervan.

Versterken van support aan studenten (2020-2024)

Betere voorlichting

Er is een korte animatiefilm gemaakt over de manier waarop je als student je leven in balans kunt houden en gemotiveerd aan je studie kunt werken. Deze animatie wordt vanaf medio 2022 gebruikt bij aanvang van colleges. De animatie verwijst naar een helder overzicht van het complete supportaanbod van de EUR. Dat aanbod loopt van preventie (denk aan workshops omgaan met stress of uitstelgedrag) tot *peer-to-peer* support en online coaching door een studentpsycholoog of een externe professional.

De Studentenuiskamer

De studentenuiskamer is een laagdrempelige, structurele en niet-commerciële plek om te socialiseren. Deze huiskamer bereikt jaarlijks 22.000 studenten (gemiddeld 90 per dag) waarvan een deel meermaals de huiskamer bezoekt. In de huiskamer zijn *hosts* aanwezig die studenten voorlichten en eventueel doorverwijzen naar interne en externe hulpbronnen.

Frisse Gedachtes en online dienstverlening

Het online *wellbeing* platform voor studenten had ca. 200.000 paginabezoeken in de periode 2021 t/m 2024. De *peer-to-peer* chatservice Frisse Gedachtes is sinds 2021 onderdeel van het online *wellbeing* platform. De tevredenheid van studenten is goed.

Extra psychologen en online aanbod

Na intern onderzoek is een extra psycholoog aangesteld. Voorts is er online coaching geïmplementeerd en sloot de EUR zich aan bij *Caring Universities*. Dat biedt toegang tot online mentale gezondheidsmodules voor studenten. Verder is in 2022 een huisartsenpost nabij de campus geopend waar studenten terecht kunnen.

Missie en Data (KPI)

In de periode 2020 t/m 2023 was er ieder jaar een meting van het studentenwelzijn. Ook participeerde de EUR in 2022 en 2024 in de landelijke Monitor Mentale Gezondheid en Middelengebruik (RIVM/Trimbos/GGD-GHOR). Na 2024 worden beide monitoren elk jaar om en om gehouden. Uit de vierde EUR-monitor naar studentenwelzijn, gehouden in 2023, blijkt dat, hoewel er kleine verbeteringen zijn in het percentage studenten dat een laag mentaal welzijn ervaart, de algehele situatie zorgwekkend blijft en vergelijkbaar is met de uitkomst van de derde meting. Zo worstelt 40% tot 60% met mentale problemen. Het gaat daarbij vooral om angst, depressie, eenzaamheid en burn-out. De landelijke MMM monitor van 2023 geeft echter aan dat de EUR significant positiever scoort op mentale gezondheid dan van andere universiteiten. Wel is de score van middelengebruik iets negatiever.

Investeren in innovatiekracht van docenten

Facultaire en centrale investeringen middelen Kwaliteitsafspraken innovatiekracht docenten x € 1.000.

tabel 13

OCW thema 6 *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
CLI	351	758	706	810	961	1.002	4.588
EMC	-	-	23	44	3	144	214
ESE	-	-	-	-	240	265	504
ESHPM	-	-	-	-	5	70	75
IATC	-	-	83	48	13	48	192
RSM	-	-	-	2	17	20	38
ESSB	69	76	84	78	119	132	558
	420	834	896	982	1.503	1.534	6.169

Doelstellingen Investeren in innovatiekracht van docenten

Tot en met 2019 werden docententrainingen aangeboden in een volledige leergang. Docenten waren individueel verantwoordelijk voor het volledige proces van ontwerp tot en met het uitvoeren van hun vakken. Doel was om ontwerp- en begeleidingstaken meer te splitsen en daarmee meer als team het onderwijs te verzorgen.

Wat bracht de inzet?

Op basis van de midterm evaluatie (2021/2022) is de aanpak in de onderwijsvisie van de Erasmus Universiteit geborgd en vervolgens in een aanvullend beleidskader uitgewerkt:

Onze Erasmiaanse docenten dagen zichzelf uit om actuele, effectieve en empirisch onderbouwde benaderingen van onderwijs, studie en studiebeoordeling te gebruiken en te ontwikkelen. Op opleidingsniveau dagen didactische kaders studenten uit om hun kennis te vertalen naar een kritisch begrip van maatschappelijke urgenties. Dankzij hun uitgebreide pedagogische en didactische repertoire kunnen onze docenten een inclusief en veilig studielandschap bieden waarin alle studenten succes kunnen behalen en hun volledige potentieel kunnen bereiken.

Erasmiaanse docenten werken vaak in teamverband. Docenten werken samen met mentoren, tutores, coaches en/of onderwijsvernieuwers en ander ondersteunend personeel, maar ook met maatschappelijke partners. Onderwijsteams zijn geïnteresseerd in het persoonlijke welzijn van studenten en helpen studenten om veerkracht en zelfregulerende professionele en academische competenties te ontwikkelen als onderdeel van hun academische, persoonlijke en professionele identiteit. Bron: Onderwijsvisie 2023

Werd deze 'unbundling', die ook in de visie is opgenomen, bereikt? De doelen die daarbij werden gesteld, wel. Docenten staan anno 2024 nog steeds aan het roer van hun eigen onderwijs, maar faculteiten werkten aan 'unbundling' van de docententaak om de docent te ontlasten. Al blijft de werkdruk hoog.

RSM, ESSB, ESPhil, ESHPM en ESE zetten in op extra mentoren die beter werden opgeleid in een *Tutor Academy*. Verder stelden veel faculteiten ofwel *learning innovators* aan (RSM, ESSB, ESL, ESE) ofwel zetten ze in op coördinatie van samenhang en doorontwikkeling van het curriculum. De meeste faculteiten waren tevreden over de inzet van *learning innovation*-medewerkers. Mede door hun inzet kunnen innovaties binnen projecten beter worden geborgd op het niveau van een onderwijsprogramma of de professionele ontwikkeling van docenten. *Learning innovators* zijn, behalve onderwijsontwikkelaars, ook onderdeel van het informele scholen: leren tijdens je werk.

Naar aanleiding van voortschrijdend beleid op docentprofessionalisering werd door faculteiten vanaf 2023 geïnvesteerd in aanvullende activiteiten op 'teamteaching' en aanvullende activiteiten op *constructive alignment*.

De *Community for Learning and Innovation (CLI)* kreeg gecentraliseerde ondersteuning om de innovatiekracht van docenten te bevorderen. CLI ontwikkelde een aanbod voor docenten dat hen in staat stelt continu de kwaliteit en innovatie van hun onderwijs te versterken. Het geeft hun ook de mogelijkheid zich voortdurend aan te passen aan maatschappelijke veranderingen, nieuwe didactische inzichten uit de wetenschap en nieuwe technologische mogelijkheden. Faculteiten die vanwege schaalgrootte over minder *learning* innovatie capaciteit beschikken, kunnen een beroep doen op de CLI. Alle subdoelstellingen die de CLI hiervoor opstelde met de faculteiten, zijn behaald. Deze waren:

Microlabs

De opdracht was om eind 2024 tien microLabs te ontwikkelen met in totaal duizend deelnemers. Microlabs zijn korte 'how to'- modules voor EUR-docenten over specifieke onderwijskundige vraagstukken. In totaal zijn er 24 microlabs ontwikkeld waaraan in totaal 2.383 docenten deelnamen. Tijdens de COVID-crisis kwamen extra instructiematerialen over onlineonderwijs en toetsen online beschikbaar. Ook is 'teachEUR', de online ontwerptool voor docenten, opgeleverd. Er zijn diverse interactieve webinars verzorgd, zoals de 'Online interaction and tool experience' en 'Online assessment'. Hieraan deden in 2020 191 docenten mee.

Fellows: de docent als innovator

Het doel van twintig actieve *fellows* per jaar is in alle jaren ruimschoots behaald, met in de meeste jaren uitschieters richting dertig. Enige uitzondering was in 2019 waarin het programma net was begonnen, toen waren het er negentien. Het onderzoek van de *fellows* concentreerde zich vooral op vaardigheidsonderwijs, *blended*, hybride en online onderwijs en de motivatie en het welbevinden van studenten en docenten.

Projectondersteuning

CLI had de opdracht jaarlijks gemiddeld vijftig projecten te ondersteunen met extra *learning innovation* capaciteit. Dat is na een aanlooperperiode in de eerste drie jaar gelukt.

Persoonlijk en Online Leren (OCW-thema's 4 en 5)

Financiële verantwoording persoonlijke en online leren (x € 1.000).

tabel 14

Persoonlijk en online Leren; OCW thema 4 en 5 *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
CLI	351	758	706	810	961	1.002	4.588
faculteiten	693	2.255	1.869	1.666	1.471	2.961	10.915
	1.044	3.013	2.575	2.476	2.432	3.963	15.503

Financiële verantwoording faculteiten (x € 1.000).

tabel 15

Persoonlijk en online Leren; CLI OCW thema 4/5 *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
Educational innovation projects	677	430	228	352	953	884	3.524
ErasmusU_Online projects	-	-	74	361	452	312	1.199
	677	430	302	713	1.405	1.196	4.723

Doelstellingen persoonlijke en online leren (OCW-thema's 4 en 5)

In 2019 werd het programma '*Flipping the classroom*' afgerond waarbij universiteitsbreed bij een selectief aantal programma's cursussen opnieuw werden ontworpen met enkele digitale online-elementen, zoals de master Arbeidsrecht. Vanaf 2019 werd met alle faculteiten afgesproken een programma in te stellen over persoonlijk en online leren. Doelstellingen richten zich op het vernieuwen van de online leeromgeving voor studenten zodat zij persoonlijk meer worden uitgedaagd en het onderwijs flexibeler wordt. Innovaties stellen studenten in staat om a. buiten de campus, in hun eigen tijd, te leren; b. meer en betere feedback op het leerproces te ontvangen; en c. ervoor te zorgen dat het onderwijs wordt aangepast aan specifieke leervragen van studenten. ESSB stelde een *learning innovation team* aan met als aandachtspunt online onderwijs. Dat team deed dat onder meer bij de opleiding Psychologie.

Tijdens de COVID-19 pandemie werd het volledige onderwijs online. Dat gebeurde met inzet van de facultaire *learning innovation* medewerkers en met een grote rol voor de CLI. De CLI leverde technische ondersteuning, veel workshops, webinars en *toolkits* voor docenten om hun lessen online te geven. Het leidde uiteindelijk tot een

nieuwe *toolkit* voor docenten, het verder ontwikkelen van enkele volledig online programma's en de ontwikkeling van chatbot-technologie om studenten beter en sneller feedback te geven op veel gestelde vragen. Dat gebeurde met name bij RSM.

De midterm evaluatie leidde tot het besluit om primair *on campus* onderwijs te bieden. Het streven is om tot 2030 hybride en online leren in te zetten om doelgroepen te faciliteren die om diverse redenen minder goed kunnen deelnemen aan on-campus onderwijs.

Wat bracht de inzet?

In totaal werden door alle faculteiten veel cursussen aangepast en werden vier projecten met betrekking tot assessment succesvol afgesloten. De verbeterde cursussen sluiten beter aan op de beginsituatie en de motivatie van de student. Dat gebeurt bijvoorbeeld met *serious gaming* (ESHCC) door adaptieve modules (Erasmus MC) en het tijd en plaats onafhankelijk maken van leren. De kennisclips van de faculteit Economie zijn van dat laatste een voorbeeld. Studenten bereiden het onderwijs thuis voor op de werkgroepen. Verder is online *tooling* gebruikt om studenten in simulaties of (interdisciplinaire) casussen te laten samenwerken (ESPhil).

In 2021 is een brede midterm dialoog gevoerd over hybride, online en gepersonaliseerd leren. Daaruit blijkt dat de functie van online leren bij kennisoverdracht dient te worden vastgesteld, dat kennis om vraagstukken op te lossen moet worden toegepast en dat de persoonlijke vorming van de student aandacht behoeft. Hierbij is het individualiseren van het onderwijs mogelijk noodzakelijk, maar het beter doordenken op welke wijze online didactiek kan bijdragen aan betere leeropbrengsten moet voorop staan.

Met hulp van de CLI is het programma 'Hybride en online leren' voortgezet met enerzijds een experiment digitale didactiek in een volledig online programma (niet gefinancierd met middelen Kwaliteitsafspraken) en anderzijds het verder ontwikkelen van microlabs, *toolkits* en events waarin docenten konden uitwisselen over hun experimenten. In een *Community of Practice* is het gesprek over digitale didactiek en assessment voortgezet.



Impactleren (OCW thema 4)

De financiële realisatie van het programma Impact at the Core x € 1000.

tabel 16

IATC *k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
Impact at the Core	-	317	923	1.050	1.785	2.029	6.104

Doelstellingen Impact at the Core

In 2019 formuleerde de Erasmus Universiteit de ambitie 'Creating Positive Impact' in het onderwijs. Bij de aanvang van het universiteitsbrede programma hiervoor, werd de beginsituatie van de faculteiten vastgelegd. Dat gebeurde op basis van een brede uitvraag. Binnen collegereeksen was het gebruikelijk om met eigen- of gastsprekers casuïstiek aan te bieden ter illustratie van theorie die in werkgroepen of individueel door studenten werd uitgewerkt. Bij ESL en ESSB was het gebruikelijk om volgens het model 'probleemgestuurd leren' een gestructureerde versie van de praktijk aan studenten te presenteren. Bij een enkel onderwijsprogramma werd uitgegaan van realistische uitdagingen die samen met stakeholders werden uitgewerkt als uitgangspunt van het onderwijs. Al deze uitkomsten vormden het vertrekpunt van hun leerproces en theoretische verdieping hoe studenten beter konden worden opgeleid om 'impact' te maken op toekomstige vraagstukken.

Impact at the Core ontwikkelde met vertegenwoordigers uit de faculteiten en op basis van onderwijsmodellen zoals die van Mezirow (1996) een model van 'impactgedreven' onderwijs. Belangrijkste doel: in 2024 krijgt iedere student in ieder studieprogramma tenminste één keer onderwijs waarbij samen met direct belanghebbenden van buiten de universiteit gewerkt wordt aan maatschappelijke en/of transitie-vraagstukken – en dat wordt waar mogelijk gekoppeld aan duurzaamheidsvraagstukken.

Doelstellingen voor de student waren:

- Actuele, complexe en rafelige vraagstukken begrijpen, samen met belanghebbenden uit de praktijk en samen met studenten uit andere disciplines.
- Kunnen omgaan met verschillende ziens- en denkwijzen.
- Gewenste leerdoelen behalen die in het onderwijsprogramma centraal staan.

Doelstelling voor de docent en het onderwijsaanbod was:

- Een samenhangend didactisch model ontwikkelen waarmee dit type onderwijs wordt verzorgd en waarmee studenten worden begeleid. Het model maakt het mogelijk de aanpak te vertalen in het ontwerp van (nieuwe) cursussen, didactische aanpakken en toetsingsvormen, passend bij de kwaliteitsrichtlijnen van de EUR.

Doelstelling ten aanzien van de haalbaarheid was:

- Het betaalbaar en uitvoerbaar ontwerpen van dit onderwijs, waarbij rekening wordt gehouden met de grote studentenaantallen en de werkdruk van docenten.

Doelstelling ten aanzien van organisatie- en randvoorwaarden was:

- Het onderzoeken en implementeren van instrumenten in de leeromgeving die het impactleren ondersteunen en de kwaliteit van het onderwijs borgen. Dat diende te leiden tot een portaal of digitaal systeem waarin bedrijven/overheden, docenten en studenten samen projecten kunnen uitvoeren en docentprofessionalisering (ontwikkelen en aanbieden).

Doelstelling ten aanzien van de innovatie-aanpak en het ontwikkelen van een lerende cultuur was:

- Samen leren, lessen trekken uit de ervaring en nieuwe doelen formuleren door middel van kennisdeling en dialogen in een *Community of Practice*: samen met studenten en docenten vanuit verschillende faculteiten leren uit de vele experimenten en docenten een mogelijkheid bieden voor intervisie.

Wat leverde het op?

De eerste fase in het studiejaar 2020-2023 bestond uit het experimenteren en implementeren van enkele voorbeelden op basis een 'next-step'-innovatie aanpak bij verschillende faculteiten en onderwijsprogramma's. Het team maakte een eerste blauwdruk en liet visueel zien waarbinnen het onderwijs met verschuivingen meer ruimte ontstaat voor realistische en 'realtime' vraagstukken. Daarbij zouden studenten vaardigheden kunnen ontwikkelen waarmee ze zich kunnen inleven, positie bepalen en bijdragen aan een zienwijze op of een oplossing van een uitdaging. Daarbij kwamen vragen voorbij als: is het nodig om een probleem vooraf te structureren, wat doet de student zelf en waar is begeleiding gewenst?

Op basis van de eerste achttien projecten die bij vrijwel alle faculteiten – met name gericht op het bachelor onderwijs – plaatsvonden, is een didactisch model ontworpen. Daarbij werd het advies gegeven om enerzijds het aantal experimenten te laten groeien en anderzijds te komen tot 'impactroutes'. Met die routes kunnen studenten in de bachelor kiezen voor een opbouw van een academisch beroepsprofiel dat zich toelegt op engagement en impact op ingewikkelde vraagstukken in de praktijk. Die keuze wordt zichtbaar in de keuze voor een minor en de afstudeerroute: studenten bereiden zich voor met reguliere cursussen rond vaardigen en inhoudelijke vakken waarin de praktijk centraal staat.

Alhoewel de ambitie was om in elk programma een impactgedreven cursus te ontwikkelen, is dat gelukt voor 32% van alle 39 programma's. Er is in totaal voor 541 creditpoints onderwijs ontwikkeld in vier jaar tijd. De nadruk lag op het ontwikkelen van onderwijs voor de bacheloropleidingen. Cursussen voor masterprogramma's worden vanaf 2025 geïmplementeerd in het herontwerp van masterprogramma's. Het percentage programma's waarin aandacht is voor het in samenspraak met externe belanghebbenden oplossen van uitdagende vraagstukken, neemt naar verwachting eind 2025 dus toe.

Het programma ontwikkelde een didactisch model, '*learning landscape*' genoemd, een kennisbasis ('*toolbox*') en docenttrainingen om implementatie vanuit de bestaande structuur van de CLI verder te ontwikkelen. Het programma werkte met een actieve *Community of Practice* en gaat daar in 2025 en daarna binnen de CLI mee door.

Daarnaast ontwikkelde het programma een aantal concepten die in de komende jaren kunnen worden ingezet in nieuwe en bestaande opleidingen, dan wel verder kunnen worden ontwikkeld:

- Een minor 'impactgedreven onderwijs' die het ontwikkelde didactische model nauwgezet volgt. Studenten formuleren een uitdaging na een dialoog met belanghebbenden. Vervolgens leveren zij met behulp van een stappenmodel een waardevolle bijdrage (inzicht, begrip, deel van een oplossing). Leerdoelen zijn gekoppeld aan ILO's die zijn afgeleid van de verplichte Dublin Descriptoren.
- Een modelstage, ontwikkeld met ESL, ESPhil, ESSB and ESHCC.

- Een model thesis opdracht, ontwikkeld met Esphil, die recht doet aan afstuderen met een niet-traditioneel afstudeerproduct waarin de praktijk centraler staat. In 2025 wordt in het kader van de instelling brede herziening van het toets beleid het besluit voor nieuwe en andere vormen van afstuderen in het beleid van de instelling geborgd.

<p>Elke faculteit heeft een onderwijsstrategie</p> <p>Per 2023 heeft iedere faculteit zich gecommitteerd aan de onderwijsvisie die zegt: <i>Wij willen impact creëren met ons onderwijs. Dat is de reden waarom we in alle opleidingen ingaan op urgenties, zowel mondiale als lokaal maatschappelijke. Studenten worden opgeleid tot een expert in het door hen gekozen vakgebied en/of in een multidisciplinair werkveld. Zij leren om een breed perspectief op maatschappelijke urgenties te ontwikkelen. Dat doen we met impactgedreven onderwijs. Impactgedreven onderwijs geeft invulling aan de Erasmiaanse waarde van 'een wereldburger zijn' en stelt studenten en docenten in staat om deze waarde betekenis te geven en toe te passen. We ondersteunen studenten bij de ontwikkeling van de persoonlijke en professionele (academische) identiteit en verwachten van studenten dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces. Zij kunnen kennis co creëren met partners uit andere disciplines, vanuit diverse culturele achtergronden en kunnen samenwerken met partners uit de samenleving</i></p>	<p>Aantal studiepunten ontwikkeld per faculteit met behulp van het programma</p> <p>ESL-146 crp ESHCC-97 crp ESHPM-27 crp RSM – 36 crp Erasmus MC – 25 crp ESE-12 crp EUC-20 crp ESSB-115 crp ESPhil 37 crp Overig 25 crp</p>
<p>Een supportstructuur ondersteunt dit type leren</p> <p>Er zijn kennismakelaars die actief helpen bij het verbinden van opdrachten van buiten met studenten binnen. In 2023 en 2024 waren dat meer dan 85 cursussen in thematische netwerken in de wijk (Crooswijk, Feijenoord) of op de thema's gezondheid en energietransitie.</p> <p>Er is een CRM/opdrachtensysteem in ontwikkeling waarmee verbindingen makkelijker tot stand kunnen worden gebracht. Dit wordt in 2025 verbonden met het supportoffice ERS van de universiteit.</p>	<p>Het programma onderbouwt of dit onderwijs werkt</p> <p>Er is een evaluatiemethode ontwikkeld voor impact die je creëert met dit type onderwijs. Die is overgedragen aan het impact center.</p> <p>Er zijn artikelen geschreven die in het onderzoeksnetwerk van de EUR worden besproken en die na peer review worden gepubliceerd.</p>

tabel 17

Vice-decanen Onderwijs van alle faculteiten stemden in juni 2021 in met het ontwikkelen van een pilot 'impact ruimte' in het derde jaar van de bacheloropleidingen. Doel is om in het derde bachelor jaar de student te helpen een maatschappelijke uitdaging te kiezen waar tijdens de minor- en afstudeerfase aan kan worden gewerkt. Studenten studeren dan bijvoorbeeld af op een ontwerp of benaderingswijze van een belangrijk maatschappelijke uitdaging. Aan dit doel wordt vanaf 2022 gewerkt.

Vraagstukken ophalen uit de omgeving (KPI)

De EUR haalt vraagstukken uit haar directe omgeving op. In 2021 zijn twee 'impact education dialogues' georganiseerd waarbij zowel personen vanuit het onderwijs en stakeholders uit de maatschappij spraken over hoe het onderwijs beter kan aansluiten op de vragen vanuit de maatschappij. De eerste dialoog richtte zich op het zorgdomein en ging onder meer over techniek, ethiek en interdisciplinariteit. Bestuurders van zorginstellingen en

van het ministerie van VWS benadrukten het belang om studenten tijdens hun studie met concrete vraagstukken aan de slag te laten gaan. In oktober voerden studenten van Gezondheid In De Samenleving (GIDS) van het Erasmus MC een dialoog over technologie in het medisch onderwijs.

Training voor docenten (KPI)

Samen met de CLI ontwikkelde *Impact at the Core* een *microlab* en een apart introductie van een impactgedreven onderwijswebinar dat in 2021 werd gelanceerd.

Makkelijker samen leren met de buitenwereld: een supportsysteem (KPI)

Als eerste universiteit in Europa schafte de EUR een stakeholdersplatform aan om de samenwerking tussen het onderwijs en de buitenwereld binnen de leeromgeving te versterken en mogelijk te maken. Na een pilotfase zal dit platform in 2022 verder worden geïntroduceerd.

Innovatieve Ruimte: Erasmus X

De financiële realisatie x € 1000 (uitwerking in detail volgt in 'Deeloverzichten op instellings- en facultair niveau').

tabel 18

Erasmus X 'k euro	2019	2020	2021	2022	2023	2024	totaal
Erasmus X	53	859	1.006	1.264	2.164	2.071	7.417

Doelstellingen Erasmus X

Het programma Erasmus X is ingericht om onderwijsinnovatie te stimuleren die het onderwijs voorbereidt op 2050. In 2019 bestond deze voorziening nog niet en waren onderwijsvernieuwingen een zaak van een individueel vak of opleiding.

In toekomstgericht onderwijs zijn er twee belangrijke 'drivers' over het denken over onderwijs en het innoveren en sturen daarvan: co-creatie met meerdere belanghebbenden en de verantwoorde inzet van opkomende technologieën. In 2019 formuleerde de EUR de opdracht om vanuit niet-gebruikelijke manieren in dialoog met studenten en andere betrokkenen nieuwe manieren van onderwijs te onderzoeken en te ontwerpen. Deze opdracht werd gegeven aan Erasmus X. Het programma stimuleerde een innovatieve aanpak waarin experimenteren met nieuwe aanpakken en het testen daarvan centraal stond. Experimenten gingen uit van onderwijs dat aansluit bij de veranderende leerbehoeften van studenten en van de snel veranderende manier waarop we leren onder invloed van technologische ontwikkeling.

Erasmus X werkte aan innovaties waarover grote onzekerheid bestond over de uiteindelijke impact of uitkomsten. Alle projecten hoefden om die reden niet te slagen. En niet elk experiment dat Erasmus X lanceerde, kreeg navolging. Het programma had drie belangrijke doelen: *EdTech* en AI verder ontwikkelen, complexe innovaties ontwerpen met externe stakeholders en het gezamenlijk ontwerpen met studenten, oftewel co-creatie.

Wat leverde het op?

Naast het stimuleren van een innovatieve en lerende cultuur waarin experimenteren, prototypen en testen centraal staan, worden hieronder de meest belangrijke resultaten samengevat die vanaf 2025 wel navolging zullen krijgen.

Van experimenteren naar opschalen

Nog voordat de revolutie AI doorzette, experimenteerde Erasmus X al volop met AI en *EdTech*. Een concreet resultaat hiervan is de AI-minor die inmiddels aan de EUR, Universiteit Leiden en TU Delft wordt aangeboden. Daarnaast zijn er workshops voor docenten ontwikkeld die de integratie van het AI-onderwijs in de dagelijkse praktijk ondersteunen. Deze initiatieven worden ook in 2025 voortgezet, net zoals de *GenAI Communities of Practice* waarmee de integratie van AI in onderwijs ondersteuning krijgt. De geleerde lessen zijn eind 2024 vertaald in een instelling brede AI-strategie, die vanaf 2025 gericht op een verantwoorde integratie van AI in onder andere onderwijsprocessen.

Complexe innovatie met multi-stakeholders

Hoe ontwerp je onderwijs dat beter aansluit op de diversiteit van studenten en de manier waarop studenten leren? Om antwoord te geven op die vraag ontwikkelde Erasmus X samen met studenten, docenten en externe partners een aantal succesvolle formats. Ze bleken enorm succesvol en worden dan ook in en na 2025 voortgezet. De meest belangrijke op het gebied van toegankelijkheid is het initiatief dat tijdens de COVID-19 werd genomen om een onlineversie te maken van een introductieprogramma voor studenten die als eerste in hun eigen omgeving gaan studeren. Die tijd was met name voor deze groep studenten ingewikkeld. De aantallen studenten die deelnamen aan de online leeromgeving verveelvoudigden. Na de coronaperiode werd het programma omgezet naar een *on-campus* variant. Studenten krijgen daar praktische opdrachten waarin zij elkaar, de universiteit en hun persoonlijke uitdagingen beter leren kennen. Het programma trekt jaarlijks honderden studenten.

Een andere innovatie die in de coronatijd ontstond is de *Minecraft-Campus*. Studenten konden elkaar binnen een *gamified* omgeving. Tijdens de pandemie speelde deze campus een cruciale rol in het bevorderen van sociale cohesie en *community building*. Het leidde tot nieuwe inzichten over toekomstbestendige, al dan niet virtuele, leervormen en samenwerking met verschillende interne en externe stakeholders.

Soft skills naast academische vaardigheden

Naast academische kennis is het ontwikkelen van competenties en *soft skills* essentieel voor toekomstbestendig onderwijs. Erasmus X speelde hierop in met het stimuleren van *competency-based learning*. Een concreet voorbeeld hiervan is de *ACE Yourself (web) App*. Die is bedoeld om studenten te ondersteunen tijdens de overgang van de middelbare school naar het hoger onderwijs en dat gebeurt door niet-academische en interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen en metacognitieve en reflectieve vaardigheden en zelfregulatie te ondersteunen. Deze app is onder leiding van de EUR door vier universiteiten ontwikkeld en wordt inmiddels ingezet binnen het *Pre-Academic Programme* en een pilotgroep van middelbare scholen in Rotterdam.

Ervaringsleren via de hub op Rotterdam Zuid

Een van de meest impactvolle initiatieven van Erasmus X was de oprichting van een jongerenhub (het *Hefhouse*) in Rotterdam Zuid. In samenwerking met bewoners en wijkvertegenwoordigers werd een buurtcentrum opgezet waar onderzoekers, docenten en studenten van zowel mbo, hbo als wo samenwerkten aan praktijkgerichte vraagstukken. Meer dan 600 studenten werkten aan projecten, gericht op maatschappelijke uitdagingen. Daarbij kan worden gedacht aan jeugdproblematiek, gezondheidszorg en scholing. Het initiatief bood studenten de kans om hun academische kennis direct in te zetten in de praktijk, terwijl de wijk profiteerde van innovatieve oplossingen.

Een innovatieve cultuur ontwikkelen

Een innovatieve organisatiecultuur blijkt cruciaal gebleken voor succesvolle onderwijsvernieuwingen. Het programma stimuleerde deze cultuur door experimenteeruimtes te creëren, die zowel fysiek als mentaal veilig zijn. Een belangrijk initiatief daarbinnen was de *Fail Fast Forward*-workshopreeks, waarin studenten en docenten werden aangemoedigd om falen te zien als een essentieel onderdeel van het leerproces. In 2021 werden vijf van deze workshops georganiseerd; vanaf 2022 is dit een maandelijks terugkerend initiatief binnen verschillende faculteiten. Daarnaast werd in samenwerking met ESL en EUC gewerkt aan een *failure/resiliency* track gericht op het trainen van tutores en studieadviseurs in het begeleiden van studenten bij het omgaan met falen en het ontwikkelen van veerkracht.

Ook een veilige experimenteeromgeving voor opkomende technologieën zoals AI was een van de speerpunten van het programma. Op initiatief van de IT-afdeling en andere interne partners werd gekeken naar de ontwikkeling van een beveiligde testomgeving waarin verantwoorde experimenten met AI konden plaatsvinden. Dit draagt bij aan een cultuur waarin innovatie wordt omarmd en waarin studenten en docenten de ruimte krijgen om nieuwe technologieën op een veilige en verantwoorde manier te verkennen.

Daarnaast is in samenwerking met SURF *strategic foresight* ingezet om toekomstige ontwikkelingen te verkennen en innovatie duurzaam te verankeren in de AI Strategie binnen het onderwijs.

De *flagship* projecten die zijn ontwikkeld, vormen de basis voor structurele veranderingen die de komende jaren verder worden uitgebouwd. De combinatie van co-creatie, *human-centered* technologie en een open innovatiecultuur zorgt ervoor dat het onderwijs niet alleen voorbereid is op de uitdagingen van vandaag, maar ook op die van de toekomst.

Bevindingen Raad van Toezicht en Universiteitsraad

Bevindingen Raad van toezicht

De Raad van Toezicht neemt via de Kwaliteitscommissie kennis van, houdt toezicht op en is klankbord voor de ontwikkelingen die dienen ter versterking van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek binnen EUR.

In 2024 is zij betrokken bij de implementatie van de onderwijsvisie 2023 in samenhang met de ontwikkeling van de EUR-strategie 2025-2030, waarbinnen ook een vervolg wordt gegeven aan de midterm evaluatie van de Kwaliteitsafspraken uit 2022. De Kwaliteitscommissie was zeer te spreken over de Onderwijsvisie en adviseerde de blik van buiten naar binnen te koesteren in dit proces.

Een aandachtspunt van de kwaliteitscommissie, zoals al opgenomen in het jaarverslag 2023, was de doorontwikkeling van de interne kwaliteitszorg. De kwaliteitscommissie ziet dat er mooie stappen zijn gezet en is blij dat dit een doorlopend proces is, waardoor continue aandacht voor kwaliteitszorg en de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg geborgd wordt. De Kwaliteitscommissie adviseerde het panelgesprek in te zetten als katalysator van het proces binnen EUR.

Een van de grote ontwikkelingen die van invloed is op de onderwijskwaliteit is Slimmer Academisch Jaar. De Kwaliteitscommissie kan zich vinden in de nieuwe range van 28 tot 32 weken. Daarnaast begrijpt zij de keuze om, mede in het licht van alle ontwikkelingen, voor nu n=n te handhaven, maar wel kritisch te kijken naar de compensatie- en uitzonderingsregels.

Ook de Onderzoeksvisie is behandeld. De Kwaliteitscommissie heeft vooral waardering voor de wijze waarop dit proces is vormgegeven met betrokkenheid van veel partijen. De Kwaliteitscommissie kan zich vinden in de koers, maar vraagt aandacht voor het unieke profiel van de EUR.

De Kwaliteitscommissie kan zich vinden in de beweging die EUR maakt op het gebied van kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De commissie ziet dat bevindingen uit 2023 zijn opgepakt en dat hier invulling aan gegeven is en voelt zich betrokken en geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de EUR op het gebied van kwaliteitszorg. De Kwaliteitscommissie kijkt met interesse uit naar de verdere uitwerkingen en implementaties in 2025 en heeft er vertrouwen in dat verbeterpunten, aangedragen en geïdentificeerd in 2024, hierin worden meegenomen.

Bevindingen Universiteitsraad

Dit document dient als een reflectie van de HoKa werkgroep van de UR over de HoKa investeringen in de afgelopen zes jaar. Deze reflectie schrijft de Universiteitsraad (UR) in de context van de eindevaluatie van de HoKa investeringen, die binnen de hele universiteit uitgevoerd wordt. Het is belangrijk om te benoemen dat deze reflectie geschreven door de huidige leden van de HoKa werkgroep. Deze leden zijn pas sinds enkele jaren actief betrokken bij HoKa en zijn dus niet betrokken geweest bij het opstellen van de bestedingsplannen van HoKa en bij de eerste jaren van de uitvoering. Desalniettemin hebben zij een goed beeld van de ontwikkelingen van HoKa over de afgelopen jaren. Dat is te danken aan gesprekken met (oud) collega's, het bestuderen van plannen en vorige evaluaties en het bevragen van verschillende teams die de HoKa plannen uitvoerden.

Deze reflectie bestaat uit drie delen. Het is eerste deel is een korte bespreking van de projecten die samenwerken met de HoKa Werkgroep (*Studentenwelzijn*, *Impact at the Core*, *Erasmus X* en *Community for Learning & Innovation*). Deel 2 is een toelichting op hoe de werkgroep sommige van de HoKa-ervaringen van andere participerende organen op faculteits- en programmaniveau waarneemt. Afsluitend wordt een conclusie en globale reflectie op het gehele HoKa programma gegeven.

Individuele programma's

Studentenwelzijn

Gedurende de periode van HoKa was er ongeveer twee keer per maand een overleg van de UR delegatie met het projectteam *Student Wellbeing* (SW). De communicatie was altijd duidelijk, er waren tijdige updates over de projecten en adequate en snelle antwoorden op vragen. De vertegenwoordigers hebben het gevoel dat hun input en feedback zeer gewaardeerd wordt. Ook nu, in de transitiefase, vraagt het SW-team actief om input om daarmee het programma zo waardevol mogelijk te maken.

In de afgelopen jaren zocht en vond het SW-team, in samenwerking met relevante belanghebbenden, voortdurend manieren om het welzijn van studenten aan de EUR te verbeteren. Daarbij was er een continue evaluatie van het succes van de initiatieven waardoor ook actief keuzes gemaakt konden worden omtrent het voortzetten van dergelijke initiatieven alsook eventuele vernieuwingen. Een belangrijke stap was het *Studentenwelzijnsmanifest*, waarmee een gedeelde holistische visie op het welzijn van studenten binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) wordt gecreëerd. Het manifest is ondertekend door de toenmalige rector en decanen, en alle medewerkers en studenten kunnen deze ondertekenen (<https://www.eurnl/onderwijs/studeren-rotterdam/studentenwelzijn/over-ons/studentenwelzijnsmanifest>).

In de afgelopen jaren zette het SW-team een integraal programma op waarbij er vanuit verschillende lijnen een zo divers mogelijk programma aangeboden wordt om studenten welzijn te vergroten. Zo zijn er diverse online elementen gecreëerd, soms in samenwerking met andere universiteiten. Een ervan is het SW-platform (<https://www.eur.nl/en/education/study-rotterdam/student-wellbeing>) waar studenten zelf interactief kunnen zoeken naar de beste hulp passend bij hun zorgen. Dan zijn er ook nog de nieuw ontwikkelde ROOM app (<https://my.eur.nl/nl/eur/onderwijs/student-wellbeing-platform/room-grow>) en de samenwerking binnen *Caring Universities* waarin studenten online programma's kunnen volgen om hun welzijn te verhogen (<https://moodlift.nl/>). Het zijn gemakkelijk toegankelijke initiatieven die het studentenwelzijn vergroten.

Ook offline heeft het SW-team diverse zaken om studenten verder te helpen, bijvoorbeeld de bewezen succesvolle Huiskamer, een fysieke locatie in één van de universiteitsgebouwen waar studenten elkaar en getrainde student-hosts kunnen vinden om ondersteuning te krijgen op het gebied van welzijn. Verder is de *Personal Support Hub* (PSH), grenzend aan de Huiskamer, in gebruik genomen om op specifieke thema's, bijvoorbeeld middelengebruik, gerichte hulp aan te bieden. Dit gebeurt vaak in samenwerking met onder andere zorgprofessionals. Ook noemenswaardig zijn de inspanningen van het SW-team gericht op het fysieke welzijn en het effect van beweging op welzijn. Een voorbeeld zijn de diverse Sport & Skills'-trajecten die veel gebruikt worden door studenten.

Daarnaast organiseert het SW-team zo'n twee keer per jaar een *Wellbeing Week* waarbij een week lang allerlei activiteiten worden aangeboden aan de studenten van de EUR. Tijdens deze weken maken studenten laagdrempelig kennis met SW en kunnen ze direct nieuwe kennis en kunde opdoen. Al deze inspanningen worden ook erkend door andere universiteiten, die zich tot het SW-team van de EUR wenden voor advies en suggesties.

Ook medewerkers van de EUR worden meegenomen in het proces van studenten welzijn. Zo zijn er in het afgelopen jaar bij elke faculteit *Student Wellbeing Officers* (SWO) aangesteld. De SWO's zijn een aanspreekpunt voor medewerkers binnen de faculteit, met als doel de implementatie van SW-initiatieven op facultair niveau te waarborgen. De SWO's van de verschillende faculteiten komen centraal, onder leiding van het SW-team, bij elkaar om kennis en kunde uit te wisselen en zo optimaal mogelijk het studentenwelzijn binnen en over alle faculteiten te vergroten. Door centraal en gecoördineerd samen te werken wordt versnippering verminderd. Daarnaast krijgen docenten een SW-training aangeboden, waarin ze de juiste informatie krijgen over het bespreken van SW met studenten, het signaleren van problemen en het eventueel doorverwijzen van studenten naar de juiste hulpbronnen.

Een belangrijk onderdeel van het programma was het monitoren en onderzoek gekoppeld aan de SW-initiatieven. Hierdoor konden ook vragen van belanghebbenden, waaronder de medezeggenschap, gemakkelijk beantwoord worden en was het mogelijk bij te sturen waar nodig. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar campagnes om middelengebruik onder studenten te verminderen. Doordat het SW-team data verzamelt en gebruikt, kunnen gerichte en zinvolle campagnes worden ontwikkeld om het mentaal welzijn te verbeteren.

Impact at the Core

Er is veel bereikt binnen het *Impact at the Core*-project. Hoewel aanvankelijk niet alle faculteiten even enthousiast en geïnteresseerd waren, zijn uiteindelijk onderwijsinnovaties geïnitieerd in programma's binnen alle faculteiten van de EUR. Deze innovaties bestrijken een breed scala aan manieren om studenten te laten werken aan actuele uitdagende problemen in de moderne samenleving. Daarnaast heeft het projectteam via workshops en andere bijeenkomsten contact gelegd met leden van de Erasmus-gemeenschap die geïnteresseerd zijn in het creëren van impact. Tijdens deze bijeenkomsten werden deelnemers geïnformeerd over innovaties, maar werd er ook gevraagd naar hun eigen ideeën. Dat stimuleerde betrokkenheid en maakte co-creatie mogelijk. Verder werden belangrijke praktische zaken geregeld om de betrokkenheid van externe stakeholders te vergemakkelijken, zoals de

samenwerking met Erasmus Verbindt en de lancering van het *Work-Integrated Learning-platform Riipen* dat het mogelijk maakt om 'wicked problems' van externe stakeholders binnen het curriculum te brengen. Het feit dat de EUR de eerste universiteit op het vasteland van Europa was die Riipen gebruikte, illustreert zowel de visie als de vastberadenheid van het *Impact at the Core-team* en plaatst onze universiteit in de voorhoede bij de ontwikkeling van dit type onderwijs.

De UR is tevreden over de manier waarop zij bij het project betrokken was. De leden van de *HOKA taskforce* ontvingen regelmatig updates over het project. Discussies daarover waren open met voldoende ruimte voor de raad om (kritische) vragen te stellen, meningen te uiten en ideeën te suggereren. Terugkijkend willen we de volgende observaties maken.

1. Het project was succesvol in het ondersteunen van faculteiten via zijn *learning innovators* en projectmedewerkers. Omdat er een groeiende vraag was naar dergelijke ondersteuning, was de capaciteit om ondersteuning te bieden beperkt en niet gemakkelijk te vergroten gegeven de huidige arbeidsmarkt. Dit had uiteraard gevolgen voor het aantal onderwijsinnovaties dat succesvol kon worden geïmplementeerd.
2. Hoewel uiteindelijk alle faculteiten onderwijsinnovaties startten die vallen onder *Impact at the Core*, waren faculteiten niet allemaal even betrokken. Idealiter zouden alle faculteiten een duidelijke toezegging moeten doen aan het project en bereid moeten zijn om ervaringen en ideeën uit te wisselen. Alleen op deze manier kunnen de projecten op de langere termijn een EUR-brede impact hebben.
3. De workshops en andere bijeenkomsten trokken relatief weinig studenten en hun perspectief is mogelijk onvoldoende gebruikt tijdens de ontwikkeling van innovaties. Meer betrokkenheid van studenten had de effectiviteit van het hele project kunnen vergroten.
4. Er was (en is) potentieel om impactonderwijs nauwer te koppelen aan andere actuele ontwikkelingen bij onze universiteit, zoals de *Convergence* (samenwerking van EUR, Erasmus MC en TU Delft), wat belangrijk is vanwege efficiëntie en effectiviteit.
5. Een goede toetsing van impactgedreven onderwijs blijft een uitdaging op zich en vereist nog steeds tools en training van docenten.
6. De evaluatie van de effectiviteit van de verschillende innovaties zou (onder andere) gebaseerd moeten zijn op gedegen academisch onderzoek. Om verschillende redenen, zoals het feit dat het lastig was om geschikte onderzoekers aan te trekken, was het project niet erg succesvol in het bereiken van dit doel.

Erasmus X

De UR heeft over de afgelopen jaren regelmatig geëvalueerd hoe Erasmus X functioneert en zich ontwikkelt. Hierbij kwamen zowel sterke als zwakkere punten naar voren. Over het algemeen is de samenwerking met het Erasmus X-team als positief ervaren. De communicatie was meestal duidelijk en constructief, waarbij ruimte was voor kritische vragen en het uitwisselen van ideeën. Wel merkten we in eerdere jaren soms dat begrotingen en relevante documenten laat werden aangeleverd, wat het evaluatieproces bemoeilijkte. Gelukkig was hierin verbetering zichtbaar.

Erasmus X heeft een aantal succesvolle projecten opgeleverd, zoals de '*Ace Your Self-Study*'-app die effectief bijdroeg aan het verbeteren van studievoordigheden van eerstejaarsstudenten. Ook projecten zoals de '*Online Virtual Campus*' en '*Redefining the Classroom*', die studenten verbinden met maatschappelijke uitdagingen, tonen aan dat

Erasmus X een waardevolle rol speelt bij onderwijsinnovatie binnen de universiteit. Bovendien ondersteunt Erasmus X zowel studenten als medewerkers bij het gebruik van AI, wat aansluit bij de toekomstgerichte visie van de EUR.

Een belangrijk aandachtspunt blijft echter de monitoring en evaluatie van de impact op de lange termijn van projecten. Er was eerder sprake van onvoldoende toezicht op de implementatiefase, waardoor enkele initiatieven niet duurzaam werden geïntegreerd in het reguliere onderwijs. Daarnaast waren er enkele initiatieven die niet volledig succesvol bleken te zijn, wat deels inherent is aan het innovatieve karakter van Erasmus X.

In de afronding van HoKa wordt Erasmus X opgenomen in de bestuursakkoorden, waarbij het essentieel is om opgedane kennis en ervaring te behouden en voort te bouwen op de bewezen succesvolle initiatieven. De UR benadrukt het belang van deze kennisborging om de waardevolle onderwijsinnovaties duurzaam te behouden binnen de EUR.

Community for Learning & Innovation

De afgelopen zes jaar zijn de HoKa-gelden geïnvesteerd in diverse onderwijsinnovaties binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een van de belangrijkste initiatieven die uit deze middelen is gefinancierd, is de *Community for Learning & Innovation* (CLI). Nu de HoKa-gelden per 2025 aflopen, wordt CLI structureel verankerd binnen de universiteit en zal verdere financiering komen uit onder andere de Bestuursakkoordmiddelen, bedoeld voor onderwijsinnovatie.

Sinds de oprichting in 2017 ontwikkelde CLI zich tot een belangrijke speler in onderwijsinnovatie. Door samenwerking met faculteiten, docenten en studenten stimuleert CLI digitale leeromgevingen, onderwijskundige trainingen en kennisdeling via initiatieven zoals *Communities of Practice* en *EdUnconnect*. De focus op professionele ontwikkeling, onderwijscarrières en digitale leermiddelen blijft ook na 2025 een speerpunt.

De UR ervoer de samenwerking met CLI als zeer waardevol. Sinds 2023 voerden de CLI en de HoKa taskforce van de UR elke twee maanden actieve dialogen om de activiteiten van CLI en eventuele vragen, twijfels of opmerkingen te bespreken. Deze initiatieven zijn goed ontvangen door beide partijen en leidden tot de wens om nog nauwer samen te werken. Een voorbeeld hiervan is dat de CLI nu een lid van de HoKa taskforce kan consulteren of betrekken bij het overwegen van nieuwe innovatieprojecten.

Deze nauwere samenwerking benadrukt de transparantie in communicatie en de bereidheid van CLI om input van studenten en medewerkers te verwerken, wat als positief wordt beschouwd. Tegelijkertijd blijft het van belang dat de CLI niet alleen een ondersteunende rol speelt, maar ook actief inspeelt op de concrete onderwijsbehoeften van studenten en docenten. De structurele verankering biedt kansen, maar vereist een duidelijke strategie om de betrokkenheid vanuit de gemeenschap te behouden en te versterken.

Andere medezeggenschapsorganen

De HoKa-gerelateerde procedures voor participatie verschillen per faculteit. Bij een inventarisatie in 2021 viel het op dat kleine faculteiten een meer bottom-up benadering hadden als het ging om het monitoren en co-creatie van plannen. De medezeggenschaporganen bij grotere faculteiten ervoeren een meer bureaucratisch en niet-uitgelijnd proces als het ging om HoKa. Vertegenwoordigers van die organen meldden dat, hoewel sommige plannen zeer goed gestructureerd en georganiseerd waren, er weinig ruimte was voor co-creatie en het geven van feedback aan het faculteitsbestuur over de verschillende projecten. Bovendien worstelden ze met een veelvoorkomend HoKa-probleem: het definiëren van succes binnen het kader van deze investeringen. Vooral voor studenten bleek het vaak

moeilijk om te begrijpen hoe HoKa de kwaliteit van het onderwijs verbetert en hoe de impact van HoKa kan worden gemeten. Dit werd versterkt door het feit dat studenten vaak slechts een jaar lang deel uitmaken van programmacommissies en faculteitsraden, waardoor kennis over regels en procedures vaak verloren ging bij hun vertrek.

Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen heeft de UR in 2021 enkele aanbevelingen gedaan aan de facultaire medezeggenschapsorganen. De eerste aanbeveling was om een overdrachtsgids te maken voor nieuwe leden van deze organen. De tweede aanbeveling was om een groep op te richten om aan HoKa-projecten te werken. Dit zou faculteitsraden en programmacommissies in staat stellen om te beschikken over mensen die zich specialiseren in HoKa en om een diepgaander overzicht te krijgen van wat er gebeurt met de projecten. Ten derde heeft de UR aanbevolen om via trainingen beter bekend te geraken met de verschillende rechten van participatie met betrekking tot HoKa. Ten slotte werd erop gewezen dat het nuttig kan zijn om verschillende discussies over HoKa te voeren met andere participatieorganen. De UR nam zelf het initiatief door een aantal bijeenkomsten te organiseren voor de facultaire medezeggenschapsorganen.

Hoewel niet alle medezeggenschapsorganen de aanbevelingen opvolgden, gaven sommige vertegenwoordigers in 2025 aan dat ze zich dankzij de gezamenlijke bijeenkomsten beter toegerust voelden om met de HoKa-gerelateerde uitdagingen om te gaan. Een aantal decentrale medezeggenschapsorganen geeft aan bewust bepaalde keuzes te hebben gemaakt binnen de HoKa-gelden; bijvoorbeeld minder of geen co-creatie op dat niveau. Ze zijn zich vaak kritischer en pro-actiever gaan opstellen met betrekking tot HoKa. Mede daardoor zijn in sommige faculteiten vanuit het bestuur initiatieven genomen om de participatieorganen beter te betrekken bij de planontwikkeling.

Conclusie en globale reflectie

Afsluitend wil de raad een aantal aandachtspunten benoemen die ook bij een voortzetting van de programma's onder de nieuwe bestuursakkoordgelden relevant zijn. Ten eerste valt het op dat het een uitdaging blijft om input van studenten te verkrijgen bij de invulling en uitvoering van de verschillende programma's. Dit geldt zowel op centraal niveau als decentraal. Ten tweede is het soms moeilijk vat te krijgen op meetbare effecten van de onderwijsvernieuwingen en hun toepassingsmogelijkheden in de onderwijspraktijk. Ten derde had de raad graag meer inzicht gekregen in de inzet en effectiviteit van Learning Innovators op de verschillende faculteiten.

Ondanks dat kijkt de raad terug op een vruchtbare periode van samenwerking tussen de UR en de verschillende overkoepelende HoKa-projecten, die in de loop van de periode 2019-2024 een steeds duidelijkere en vastere vorm kregen. Daarbij werd de continuïteit onder de student- en stafleden in de raad zoveel mogelijk gewaarborgd door goede overdrachten van jaar tot jaar en niet in de laatste plaats door de waardevolle begeleiding van één vast aanspreekpunt en bemiddelaar tussen de raad en de verschillende centrale HoKa-projecten en het CLI.

Hoofdstuk 5 Onderzoek – impact voor de wereld



Inleiding

Het afgelopen jaar stond enerzijds in het teken van het goed afsluiten van de impact strategie 2024 en anderzijds overwegingen over het voortbouwen daarop. Dit betekende dat er soms pijnlijke keuzes gemaakt moesten worden. Strategisch initiatieven uit de periode 2020 – 2024 kregen een plek in de organisatie of kregen een andere vorm. Een gevolg was dat EUR afscheid moest nemen van medewerkers die zich met hart en ziel hebben ingezet voor een succesvolle implementatie van de strategie 2024.

Zo werden de opbrengsten zichtbaar de opbrengsten van de strategische initiatieven. Een voorbeeld zijn de resultaten van *Evaluating Societal Impact* (ESI). Uiteraard had *Engaged Research Support* (ERS, voorheen *Erasmus Research Support*) weer een groot aandeel in de behaalde successen op onderzoeksgebied. Tegelijkertijd waren de initiatieven uit vorige strategische perioden ook dit jaar van grote waarde voor het realiseren van de EUR impact ambitie. Dat gold bijvoorbeeld voor de *Erasmus Initiatives*.

Zonder goede samenwerking met andere instellingen in binnen- en buitenland kan EUR niet floreren. Daarom nemen de verschillende strategische aliënaties zoals LDE, *Convergence* en UNIC een prominente plaats in.

Jong talent en goede randvoorwaarden zijn essentieel voor het slagen van de EUR-impact strategie. Meer daarover in paragrafen over promovendi, de monitoring van onderzoekskwaliteit, wetenschappelijke integriteit en de *Young Erasmus Academy*.

Actualiteit

Onderzoeksvisie

De EUR staat aan het begin van een nieuwe strategische periode. Die bouwt voor op de huidige strategie waarin het genereren van positieve maatschappelijke impact centraal staat. Omdat de EUR-impact mede voortkomt uit de kerntaak onderzoek hebben de vice-decanen onderzoek, in overleg met het CvB, besloten tot het opstellen van een onderzoeksvisie. Die visie maakt duidelijker hoe het onderzoek van de EUR transformeert van fundamenteel gedreven door nieuwsgierigheid naar interdisciplinair en transdisciplinair. Dat draagt bij aan de missie van de EUR. Voor de totstandkoming van de visie over onderzoek zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd. Zo was er een samenkomst met ongeveer honderd deelnemers. Ze vormden een dwarsdoorsnede van de onderzoekspopulatie. Aan de hand van verschillende vragen is op tien, divers samengestelde, tafels over de missie, visie en het profiel van de EUR gesproken. Deze informatie diende als basis voor het uitwerken van de missie, een visie met zeven doelen en de daaraan gekoppelde 'strategische prioriteiten'. De onderzoeksvisie wordt in 2025 verder ontwikkeld tot concrete actiepunten en de onderzoeksinfrastructuur die nodig is voor het behalen van de gestelde doelen.

Starters- en Stimuleringsbeurzen

In 2023 lag de focus nog bij het opstellen van plannen voor het verdelen en duurzaam en effectief besteden van de structurele middelen die minister Dijkgraaf beschikbaar stelde voor het stimuleren van ongebonden onderzoek en het verlagen van de werkdruk. 2024 stond in het teken van de door minister Bruins opgelegde bezuinigen. Omdat de starters- en stimuleringsmiddelen grotendeels verdwijnen, moest de EUR veel onderzoekers teleurstellen en kunnen veel van het voorgenomen onderzoeken geen doorgang vinden. In 2024 zijn conform de ingediende facultaire bestedingsplannen de resterende beurzen toegekend aan de onderzoekers die hiervoor in aanmerking komen. De aantallen toegekende beurzen per faculteit zijn opgenomen in het financieel jaarverslag.

Sectorplannen

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) koos bij de invulling van het dwarsdoorsnijdende sectorplan SSH-Breed volledig in te zetten op de interdisciplinaire bestudering, inbedding en ontwikkeling van het thema 'De invloed van digitalisering op werk, welvaart en ondernemerschap'. In het kader van dit sectorplan zijn middelen ter beschikking gesteld voor het werven van 36 fte aan universitair docenten, verspreid over de faculteiten ESE, ESHCC, ESL, ESPhil, ESSB en RSM. Aan het einde van 2024 was deze ruimte zo goed als volledig ingevuld.

Binnen SSH-Breed definieerden we vijf sub-thema's. Ze zijn te vinden op de websites van de sectorenplannen. Rond de plannen zijn interdisciplinaire teams gevormd. Elk van de teams wordt gecoördineerd door twee themaleiders en die zijn afkomstig van verschillende EUR faculteiten. Een team bestaat uit enerzijds een aantal van de geworven universitair docenten en anderzijds talrijke senior en junior collega's die zich vrijwillig aansloten. Deze sterke aanwas bracht de SSH-Breed *community* op ruim honderd leden.

Binnen elk sub-thema zijn in 2024 meerdere bijeenkomsten georganiseerd. Ze resulteerden in de organisatie van diverse nationale en internationale interdisciplinaire workshops en seminars, alsmede de opzet van onderzoeksprojecten (inclusief *grant proposals*) en de ontwikkeling van onderwijsmodules over de grenzen van de bij het SSH-Breed sectorplan betrokken faculteiten heen. Daarnaast kwam de gehele SSH-Breed *community* in 2024 twee keer bijeen op uitnodiging van het sectorplan managementteam. De eerste van deze bijeenkomsten werd bijgewoond en ingeleid door de rector magnificus, de tweede werd ingevuld door prof. dr. A. van Buuren (*Strategic Dean Impact & Engagement*) en dr. Stefan de Jong. Het thema was 'Impact'.

Impact

Evaluating Societal Impact

Van 2020 tot en met 2024 richtte het strategisch initiatief *Evaluating Societal Impact* (ESI) zich op het faciliteren van en adviseren over de ontwikkeling van een *governance* structuur die impactactiviteiten mogelijk maakt en op de ontwikkeling van instrumenten en methoden om met meer structuur aan impact en de evaluatie van impact te werken.

Het ESI ontwikkelde wederom tools die de organisatie helpen om op een meer gestructureerde wijze aan impact te werken (zie [hier](#) voor een overzicht van de met *open access* gedeelde tools). Zo is er een *toolkit* met en voor faculteiten om te komen tot een facultaire impactambitie en -strategie. De *toolkit* bestaat uit verschillende onderdelen, zoals workshopformats, interviewprotocollen en een set belangrijke aandachtspunten. Na een eerste samenwerking met ESE, waarbij eerste versies van deze *tools* zijn ontwikkeld, zijn ze binnen samenwerkingen met [ESHPM](#) en [ESHCC](#) verder ontwikkeld. Deze faculteiten hebben met hun medewerkers stappen gezet om tot een facultaire impactambitie en -strategie te komen. Ze ontwikkelen en implementeren die nu.

Het ESI-team voerde ook een aantal impactevaluaties uit voor en met belangrijke interne en externe stakeholders, zoals *Erasmus Initiatives*, *Convergence* en ACCEZ. In al deze samenwerkingen is een bestaande impactevaluatiemethode vertaald naar een toepasbare methode voor het evalueren van impact waarbij de focus steeds ligt op een kwalitatieve, lerende aanpak.

Het team droeg actief bij aan de interne en externe zichtbaarheid van EUR. Mede dankzij vele medewerkers van EUR kon het ESI-team een eerste versie van het EUR het [EUR Impact Report](#) lanceren, met vele mooie, inspirerende voorbeelden over hoe EUR impact mogelijk maakt en creëert. Het rapport werd gelanceerd tijdens de tweede dag van de *Societal Impact days*, die samen met *Impact at the Core* zijn georganiseerd om de organisatie

breder te informeren over de vele impact gerelateerde initiatieven op het vlak van onderzoek, onderwijs, engagement en bedrijfsvoering (zie [hier](#) voor een impressie van de *Societal Impact Days*). Het ESI-team gaf veel *Theory of Change workshops* en deelde haar kennis en ervaringen op nationale en internationale congressen. Daarnaast leverde het team bijdragen aan diverse werkgroepen op nationaal, Europees en mondiaal niveau. De [Journey of Progress cardgame](#) vindt zijn weg binnen Nederland en ver daarbuiten en helpt een breed publiek op een eenvoudige wijze inzicht te krijgen in de impact die ze wil creëren.

Op het gebied van *governance* zette de EUR de stap om een *Strategic Dean Impact & Engagement* aan te stellen. Prof. dr. Arwin van Buuren vervult die rol sinds 1 april. Eerder was hij al *academic lead* van twee strategische initiatieven gericht op het aanjagen van de transitie naar een impactgedreven universiteit: ESI en *Impact at the Core*. In de rol van *Strategic Dean* zal Van Buuren de EUR-brede impactstrategie verder aanjagen, zorgen voor verbinding en rapporteren over de voortgang. Het is een rol voor vooralsnog vier jaar, die samenhangt met de voormalige en de nieuwe strategie van EUR. De opdracht voor de *Dean* is geformuleerd door het College van Bestuur (CvB) en College van Decanen (CvD) samen. Van Buuren adviseert het CvB en de decanen over impact en engagement en de daaraan gerelateerde activiteiten in de domeinen onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

Hoewel het ESI-project is afgesloten aan het einde van 2024 in verband met het aflopen van de huidige strategische periode, wordt een aantal activiteiten voortgezet in het jaar 2025 om de organisatie doorlopend te ondersteunen in de transitie naar een impactgedreven universiteit.

ERS Team 'Innovation and Partnerships'

I. Impact Journey

In 2024 hield EUR met succes de derde editie van de *Impact Journey*. Dit programma van vijf sessies stelt onderzoekers in staat hun academische werk te vertalen naar maatschappelijke impact. Deelnemers definiëren een duidelijke missie, ontwerpen een pad naar impact en ontwikkelen effectieve communicatiestrategieën om diverse doelgroepen te betrekken.

II. Spin-offs

In 2024 werden twee spin-offs opgericht. FiHeTo is een kenniscentrum in het opkomende veld van verantwoord en duurzaam filmtoerisme. FiHeTo ondersteunt regionale ontwikkeling en benut daarbij cinematografisch erfgoed om bezoekers aan te trekken en lokale economieën te stimuleren. GoalStart BV is de andere spin-off en is opgericht om de 'goal setting' interventie van *Rotterdam School of Management (RSM)* verder te ontwikkelen tot gebruiksvriendelijke en schaalbare oplossingen om het studiesucces van studenten over de hele wereld te verbeteren en uitval sterk terug te dringen. De onderzoeksgroep van prof. dr. Michaéla Schippers is hiermee belast.

III. Impact paden

De universiteit bood strategische ondersteuning aan de impactontwikkeling van het initiatief '*Als je het ons vraagt*' van dr. Marjolijn Heerings (ESHPM). Dat is gericht op het verbeteren van de zorgkwaliteit in zorginstellingen en thuiszorgomgevingen. Dit initiatief is nu toegerust om een duurzaam adoptiemodel te implementeren op basis van een 'train-de-trainer'-aanpak, inclusief een certificeringskader en licentiemodel.

IV. Arts, Culture, and Creativity Community (A3C)

In juni van 2024 werden de eerste bijeenkomsten gehouden in het kader van de nieuwe *Arts, Culture, and Creativity Community (A3C)* binnen de EUR. Deze *community* richt zich op meer interne en externe zichtbaarheid van alle onderzoekers die zich met de culturele en creatieve sector bezighouden. De gedachte hierachter is dat deze

sectoren verandering kunnen stimuleren, met name voor de grote transitievraagstukken van dit moment. Bovendien draagt de consumptie van kunst en cultuur bij aan welzijn en welvaart. Voortrekker op dit gebied is ESHCC, maar bijna alle andere faculteiten houden zich bezig met deze onderwerpen, ieder vanuit hun eigen invalshoek. Het seminar 'Just Fashion Transition' trok zowel academici, studenten, bedrijven, beleidsmakers als professionals uit de mode- en textielindustrie. Mariangela Lavanga (ESHCC) werd als spreker geflankeerd door Brigitte Stepputtis (Vivienne Westwood), Hilde van Duijn (Circle Economy Foundation) en Jeremy Even, (startup PrimalSoles). De volgende dag spraken Mariangela en Brigitte nogmaals en verder ook modeontwerpsters Joline Jolink en Niki de Schrijver (Cosh.eu). Het publiek bestond uit modestudenten van alle betrokken opleidingen in Rotterdam. Ook werd samengewerkt met *Fashion in Flux*, dat in het Nieuwe Instituut in dezelfde week het thema omarmde. Naar aanleiding van deze evenementen verscheen een magazine waarmee meer aandacht aan deze vraagstukken werd gegeven. De lancering van de *expert practice Digital Culture, Art & AI* van Trilce Navarrete Hernandez (ESHCC) bij ECDA en de activiteiten met het *immersive tech netwerk* in Rotterdam (inmiddels: *South Holland Immersive Network & Ecosystem*, SHINE) vonden ook plaats en bevestigden de gestage uitbreiding van het ecosysteem van A3C.

Brede Welvaart

EUR heeft met betrekking tot brede welvaart een samenwerkingsverband met de stad Rotterdam en deed dat samen met de Technische Universiteit Delft, Erasmus MC en een groot scala aan maatschappelijke stakeholders.

In 2024 is een *monitor brede welvaart* ontwikkeld voor de provincie Zuid-Holland en de universiteit is partner bij twee regiodeals waarbinnen het realiseren van brede welvaart in de regio's centraal staat. Partners doen daarnaast voor presentaties en bijdragen aan events regelmatig een beroep op prominente wetenschappers met veel kennis over brede welvaart zoals Prof. dr. Martin de Jong en Prof. dr. Martijn Burger. Eind 2024 is een universiteitshoogleraar aangesteld: Prof. dr. Frank van Oort. Hij krijgt de ruimte om met partners de volgende stappen te zetten naar een brede welvaart groeiagenda.

Erasmus Initiatives

i. Het Erasmus Initiatief *Vital Cities & Citizens* (VCC) verrichtte in 2024 verschillende activiteiten voor het stimuleren van interdisciplinair samenwerking met een positieve maatschappelijke impact. Er lopen nu 25 projecten, allen met een eigen projectpagina : <https://www.eur.nl/en/research/research-programme/vcc-projects-page> Voor al deze projecten geldt dat er met veel faculteiten wordt samengewerkt (EsL, ESE, EMC, ESHPM, RSM, IHS, ESSB, ISS en ESHCC). Hieruit blijkt het interdisciplinaire karakter van VCC. VCC zet zich vooral in op 'community engaged research' en doet dat met het programma Wijkwijs . Het programma wordt in samenwerking met het *Convergence* programma *Resilient Delta* Initiatief, Hogeschool Rotterdam en diverse wijkcoöperaties in Rotterdam uitgevoerd. Het programma bestaat nu uit tien praktijken uit de Rotterdamse stad. De 'civic university' staat centraal in het programma; dat houdt in dat onderzoek in nauwe samenspraak en samenwerking met burgers en bewonersgroepen wordt opgezet en uitgevoerd. Er is inmiddels veel interesse voor Wijkwijs, onder andere bij NWO, EU en anderen. We worden veelvuldig gevraagd om onze ervaringen te delen en breder in te zetten. We publiceren hierover in wetenschappelijke en professionele Engelstalige en Nederlandstalige bladen. Verschillende doelgroepen worden bediend met verschillende *outreach* activiteiten. De betrokkenheid van VCC bij het onderwijsprogramma is uitgebreid naar het *honours* programma Inclusieve Energietransitie. Ook is er verbinding met verschillende bestaande onderwijsprogramma's, zoals masterspecialisaties. Het biedt de mogelijkheid om afstudeeronderzoek te koppelen aan VCC.

ii. Het *Erasmus Initiative 'Smarter Choices for Better Health'* (SCBH) zette het onderzoek in de vier zogeheten Action Lines voort en diepte daarbij de samenwerkingen rond die thema's uit. Het betrof zowel samenwerkingen met externe partijen als met, vooral jonge, wetenschappers binnen de EUR die zich richten op vergelijkbare onderwerpen, maar formeel niet betrokken zijn bij SCBH. Ten behoeve van die samenwerking zijn twee *calls* gelanceerd om nieuwe projecten te stimuleren. In beide gevallen werd gevraagd om projecten die werden uitgevoerd door wetenschappers van tenminste twee faculteiten. De eerste *call* betrof de financiering voor nieuw onderzoek met een maximale bijdrage van € 50.000. In deze ronde konden vijf projecten worden gefinancierd op basis van voorstellen uit diverse faculteiten. De *call* kwam met name jonge onderzoekers ten goede en leverde een belangrijke stimulans aan de uitbreiding van het interne netwerk.

De tweede *call* betrof een nieuwe ronde van zogeheten *seed grants* van maximaal € 15.000 voor aanvullende financiering van nieuwe projecten. Het geld was bedoeld om bijvoorbeeld de aanschaf van datasets of internationaal veldonderzoek mogelijk te maken. Het toegekende bedrag is bescheiden, maar maakt voor jonge onderzoekers het verschil tussen het wel of niet kunnen uitvoeren van het voorgenomen onderzoek. Met deze *call* werden negen nieuwe projecten gefinancierd.

Tenslotte droeg SCBH in het kader van *Convergence* bij aan een gezamenlijke *call* met het *Pandemic & Disaster Preparedness Center*, waarin onderzoek van het Erasmus MC, TU Delft en de EUR met elkaar verbonden kon worden. Met deze *call* werd een stimulans gegeven aan een project voor het organiseren van zorgcapaciteit in het geval van een pandemie.

iii. Het *Erasmus Initiative 'Dynamics of Inclusive Prosperity'* (DoIP) breidde in 2024 het lopend onderzoek uit, met name in internationaal verband. Het maakte daarbij onder andere gebruik van de bestaande samenwerking in het kader van het UNIC project. Dat leidde samen met de universiteit van Luik onder meer tot een gezamenlijke aanstelling van een postdoc onderzoeker. Het stimuleerde ook diverse wederzijdse bezoeken van delegaties om op basis van gedeelde interesse in de uitdagingen van postindustriële steden gezamenlijke projecten te formuleren en zo uiteindelijk inclusieve welvaart te bevorderen. Daarbij is samengewerkt met instellingen in steden die niet aangesloten waren bij het UNIC-consortium, zoals Gotenburg. Het bevorderde nadrukkelijk de internationale zichtbaarheid van de EUR-expertise op dit gebied, tot in andere continenten.

Tegelijkertijd was DoIP dicht bij huis betrokken bij onderzoek naar effecten op inclusieve welvaart. Dankzij betrokkenheid bij de regiodeals werd de samenwerking met enerzijds de Drechtsteden en anderzijds de steden langs de Nieuwe Waterweg gestimuleerd. In het bijzonder met de gemeente Vlaardingen werd de samenwerking geïntensiveerd, onder andere door een onderzoek naar de economische effecten van de opening van de Blankenburgtunnel.

Bestaande internationale samenwerkingen met instellingen in China, onder andere rond manieren voor betere en gezondere afvalverwerking, en Saoedi-Arabië, rond de ontwikkeling van *smart cities*, werden voortgezet. Voor het project over afvalverwerking ontving DoIP een subsidie van NWO van bijna € 1 miljoen. Promovendi van DoIP verdedigden het afgelopen jaar met succes hun proefschriften en vervolgden hun loopbaan als wetenschapper of in diverse adviesfuncties in het openbaar bestuur. Ook op die manier slaagt DoIP erin een (internationaal) netwerk op te bouwen.



Strategische allianties

i. Convergence

Net als andere jaren, werd in 2024 met vele partners uit de regio samengewerkt om bij te dragen aan maatschappelijke impact. Zo onderzocht *Resilient Delta* in opdracht van de gemeente Dordrecht hoe het Maasterras ontwikkeld kan worden als groene, duurzame woonwijk die bij extreme overstromingen als schuilplaats kan dienen. *AI, Data & Digitalisation* (AIDD) startte een project met de Gemeente Rotterdam om de leefbaarheid en het beheer van de stedelijke ruimte te verbeteren. Het *AI Port Center* sloeg de handen ineen met *Port of Moerdijk* voor een innovatie-*roadmap* voor de haven.

Daarnaast werd het netwerk versterkt. Zo sloot *Resilient Delta* een *memorandum of understanding* met het Verbond van Verzekeraars voor klimaatadaptief bouwen en wonen en lanceerde ze een vijfjarig onderzoeksprogramma met Universiteit van São Paulo (USP) over de uitdagingen van riviersteden in Brazilië en Nederland. De Koreaanse minister van Wetenschap & ICT Lee Jong-Ho bracht een werkbezoek aan *H&T Flagship Consultation Room of the Future*.

Lancering programma's, labs en andere faciliteiten

H&T lanceerde drie *Sustainable Health* Programma's voor duurzame zorg. Ook opende H&T het MOBI-lab, dat technologie en kennis en inzichten vanuit de kliniek bundelt om artrose gericht en sneller te behandelen, en het *Capture Lab*, dat een robotmicroscopie ontwikkelt die 'meedenkt' met het operatieteam. *Resilient Delta* zette met partners het Hittelab Rotterdam op voor oplossingen voor toenemende hitte in de stad. AIDD lanceerde het *Feminist Generative AI Lab* voor onderzoek naar een alternatieve, meer inclusieve benadering van generatieve AI. Het *Immersive Technology Lab* voor immersieve technologieën die de manier waarop we waarnemen, omgaan en communiceren met de wereld en met elkaar kunnen transformeren. En dan is er nog de MKB Data Studio, die middelgrote- en kleine bedrijven (MKB) helpt met digitalisatie en optimalisatie van hun data. Bij het Erasmus MC is een fMRI scanner onthuld voor Convergence onderzoek.

Calls vanuit de programma's

De *calls* van de programma's leidden tot vier *catalyzer* projecten bij het *AI Port Center*, veertien Kickstart projecten om jonge onderzoekers op weg te helpen bij onderzoek met maatschappelijke impact, 38 Accelerator projecten om de vertaalslag van wetenschappelijk onderzoek naar applicaties voor de praktijk te versnellen en tien Sprint-projecten om nieuwe generaties een gezonde start te bezorgen. Ook was er financiering voor het *ClimateHUB stakeholder* netwerk Klimaatadaptatie en voor het bestrijden van mug-overdraagbare infectieziekten voor de regio Rotterdam-Rijnmond.

Subsidies

Onderzoeksprojecten waarbij onze programma's zijn betrokken haalden succesvol externe financiering binnen. Zo kwam er ruim negen ton voor onderzoek naar de impact van scholensluiting tijdens pandemieën. Het DE-CIST project kreeg € 1 miljoen voor onderzoek naar AI-technologie die bijdraagt aan duurzame woningen en een inclusieve energietransitie. Het *PortCall Zero* project en vervolgonderzoek op het *Generation R project* kregen ieder € 4 vier miljoen. De regiodeal financiering voor *Smart Delta* Drechtsteden ontving € 25,5 miljoen en er was € 17,7 miljoen om de kwaliteit van leven, wonen en werken in de Waterweg Regio te verbeteren. Sam Riedijk, verbonden aan *Healthy Start*, en Steven Flipse, verbonden aan *Resilient Delta*, kregen een tweejarige *TU Delft Convergence Education Fellowship* voor trans-disciplinaire *Convergence* onderwijsprojecten.

Publicaties en tools

Het *Pandemic & Disaster Preparedness Center* (PDPC) droeg bij aan een boek over de beheersingsmaatregelen van COVID-19 in Europa. Ook publiceerde PDPC een kennisagenda over veerkracht in de zorg en een rapport over de cruciale rol van een sterke sociale infrastructuur bij crises. *Healthy Start* publiceerde een rapport over de inzet van jeugd- en jongerenparticipatie in Rotterdam.

ii. Leiden-Delft-Erasmus Universities

Onder de noemer *Leiden-Delft-Erasmus Universities*, kortweg LDE Universities, werken de EUR, de Universiteit Leiden en de Technische Universiteit Delft samen op het gebied van onderwijs en onderzoek, alsook op het gebied van kennisvalorisatie. De LDE-universiteiten behoren bij veel disciplines tot de Nederlandse wetenschappelijke top, zijn grotendeels complementair en opereren met hun sterke verwevenheid van alfa, bèta, gamma en techniek in een sterk verstedelijkte regio.

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

De vier profileringsthema's zijn *Digital Society*, *Healthy Society*, *Inclusive Society* en *Sustainable Society*.

De LDE-centres en programma's zetten in 2024 hun werkzaamheden voort en verzorgden gemeenschappelijk onderwijs op alle niveaus.

Belangrijke feiten en ontwikkelingen:

- De presentatie van onderzoeksresultaten van de centra en programma's in zogeheten *white papers* werd voortgezet. Een voorbeeld is de LDE-white paper '*De migratiestad van toen, nu en straks. Gesprekken over beleid en politieke keuzes, van arbeidsmarkt tot wonen*' van het LDE Centre for the Governance of Migration and Diversity. Een van de vier conclusies van deze *white paper* is dat voor veel problemen die vaak aan migratie worden toegeschreven, de oplossingen niets van doen hebben met het weren van 'vreemdelingen'. Dat geldt bijvoorbeeld voor vervreemding, criminaliteit, woningnood en discriminatie.
- Het LDE Centre for Sustainability organiseerde *Interdisciplinary Thesis Labs*. De complexiteit van de huidige uitdagingen op het gebied van duurzaamheid vraagt om een brede en interdisciplinaire aanpak. De laboratoria 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.
- Tijdens het Festival Gezond Verstand op 14 oktober werd het *Healthy Society* Programma officieel gelanceerd. Het is een initiatief van LDE Universiteiten, *Medical Delta* en de provincie Zuid-Holland en richt zich op het verbeteren van de gezondheid en het welzijn in Zuid-Holland.
- In 2024 is het *LDE Trainee* Programma verder verbeterd en ontwikkeld, 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 (met een onderzoeksthema vanuit LDE) naar het buitenland. Een groot deel van hen (gemiddeld 70 % blijft werkzaam bij een van de drie instellingen/in het hoger onderwijs).

iii. Samenwerking gemeente Rotterdam – EUR

De samenwerking tussen de EUR en gemeente Rotterdam is in 2024 op meerdere manieren verder verdiept. Voorbeelden zijn het convenant *Rotterdam Inclusivity Project* tussen gemeente Rotterdam, Antidiscriminatiebureau RADAR en EUR en de intentieverklaring tussen de gemeente Rotterdam en de EUR om ondernemerschap en innovatie in de regio te stimuleren. In het convenant *Rotterdam Inclusivity Project* zijn afspraken gemaakt om de komende vier jaar structureel onderzoek te doen naar patronen van discriminatie, racisme en ongelijkheid in Rotterdam. De inzichten dragen bij aan het verbeteren van het gemeentelijk beleid. De intentieverklaring met betrekking tot ondernemerschap en innovatie heeft als doel de stad toekomstbestendig te maken en jonge ondernemers te stimuleren oplossingen voor problemen in de maatschappij tot stand te brengen. Hierin ligt een belangrijke rol voor het *Erasmus Center for Entrepreneurship* van de EUR.

Prof. dr. mr. Marc Schuilenburg, hoogleraar *Digital Surveillance* (ESL), gaf op verzoek van de gemeenteraad van Rotterdam als gastspreker advies tijdens een technische sessie over de toekomstige technologische mogelijkheden rond veiligheid. Hij benadrukte nadrukkelijk het belang van een gebalanceerde aanpak die zowel technologische als ethische overwegingen omvat.

Het vierjarige onderzoeksproject 'Evaluatie nieuwe inburgeringsbeleid Rotterdam' in opdracht van gemeente Rotterdam, kwam in 2024 verder op stoom. Prof. dr. Jaco Dagevos, hoogleraar integratie en migratie (ESSB), onderzoekt met zijn team hoe de nieuwe inburgeringswet effectief door de gemeente is uit te voeren. De gemeente wil weten wat wel en niet werkt in de gemeentelijke aanpak en factoren die daarbij van belang zijn. Voor dit onderzoeksproject wordt er samengewerkt met onderzoekers van de afdeling Onderzoek en *Business Intelligence* (OBI) van de gemeente Rotterdam.

De Kenniswerkplaatsen van de Gemeente Rotterdam en EUR samen deelden ook dit jaar weer kennisdelen en deden samen aan kennisontwikkeling. Bijzonder te vermelden is het onderzoek in opdracht van de Kenniswerkplaats Leefbare Wijken naar de veiligheidsbeleving van meiden in de openbare ruimte en hoe die beleving samenhangt met de inrichting van de openbare ruimte. Daarbij zijn ontwerpprincipes gedefinieerd waardoor de openbare ruimte voor meiden minder onveilig aanvoelt. Het rapport 'Ruimte voor meiden' genereerde veel aandacht en leidde tot een aanzet voor veranderingen in het denken over de inrichting van openbare ruimte. Tevens zijn de onderzoekers in meerdere gemeenten uitgenodigd om over het Rotterdamse onderzoek te vertellen en de ontwerpprincipes toe te lichten.

Zoals ieder jaar is er ook dit jaar weer tijdens de Opening Academisch Jaar door de wethouder de Rotterdam Scriptieprijs uitgereikt in het kader van de samenwerking. De prijs is gegaan naar Arthur De Jaeger voor zijn scriptie '*Towards a Right to the Smart City? Citizen Participation in Rotterdam's Urban Digital Twin*'.

iv. Cultuur&Campus

Van 2020, toen het convenant werd ondertekend, tot begin 2024 (het jaar van de haalbaarheidsanalyse) onderzochten Codarts, Erasmus Universiteit Rotterdam, Hogeschool Rotterdam en Willem de Kooning Academie HR en gemeente Rotterdam samen de mogelijkheid van een 'unilocatie' voor Cultuur&Campus aan de Doklaan (C&C Doklaan). Daarvoor is een concept-Masterplan opgesteld en doorgerekend. De stap naar een grote C&C Doklaan blijkt op dit moment te groot. We maken de beweging naar Zuid daarom niet in één keer, maar stapsgewijs en doen dat via organische groei. Als eerste stap zetten we nu vol in op C&C Putselaan.

Voor C&C Putselaan lag de focus op de programmering. De eerste concepten voor de renovatie van het monumentale schoolgebouw zijn voor het zomerreces ontwikkeld in samenwerking met studenten van de Hogeschool Rotterdam. Ze zijn in het najaar doorontwikkeld door een andere groep studenten, die onder andere een mooie toepassing leverden voor de tuin die bij het pand hoort. Ook is na de zomer een werkgroep opgericht binnen het al bestaande Werkpakket Gebouw, die gezamenlijke beslissingen voor de lange termijn tussen partners over met name de inbouw en facility moet bespoedigen. Het pand wordt momenteel gerenoveerd en het casco wordt in maart 2025 opgeleverd.

v. University of the Arts Rotterdam: Codarts, WdKA, HR en EUR

In 2024 werkten instellingen aan een fusiememorandum, gericht op een fusie van Codarts en de Willem de Kooning Academie tot een *University of the Arts Rotterdam*, ressorterend inde Stichting Hogeschool Rotterdam. Uit de verdere uitwerking blijkt echter dat de combinatie van beide instellingen onvoldoende basis biedt voor het duurzaam realiseren van een Rotterdamse kunstinstelling. De bestaande onderwijs- en onderzoeksamenwerkingen tussen Codarts, Willem de Kooning Academie en de Erasmus Universiteit worden voorgezet zonder de bedachte fusie.

vi. Europees perspectief – UNIC

Het EU-project UNIC4ER is gestart om een gezamenlijke aanpak en structuur voor geëngageerd onderzoek te bevorderen als onderdeel van de Europese Universitaire Alliantie UNIC. De EUR is daarvan coördinator.

In het laatste projectjaar 2024 zijn veel resultaten opgeleverd. Het leverde de eerste [Europese Verklaring over geëngageerd onderzoek](https://unic.eu/en/engaged-research-declaration) op (<https://unic.eu/en/engaged-research-declaration>), waarin wordt benadrukt dat geëngageerd onderzoek gericht is op het verbeteren, begrijpen of onderzoeken van kwesties van publiek belang en dat maatschappelijke partners actieve deelnemers zijn aan het onderzoeksproces. Het consortium creëerde ook de [toolkit voor geëngageerd onderzoek](https://unic.eu/en/engaged-research-toolkit) met onder andere *best practices* ([https://unic.eu/en/engaged-research-](https://unic.eu/en/engaged-research-toolkit)

toolkit) en ontwikkelde een [zelfstudie cursus over open wetenschap](https://unic.eu/tr/opensciencecampus) (<https://unic.eu/tr/opensciencecampus>). UNIC4ER hielp eveneens met de opzet van [45 onderzoekssamenwerkingen](https://unic.eu/en/unic4er-seed-fund) in heel Europa en daarbuiten (<https://unic.eu/en/unic4er-seed-fund>).

Onder Uitgelicht staat een voorbeeldproject dat werd gesteund via 'seed funding' vanuit UNIC4ER. Met UNIC4ER creëerden we concrete tools, strategieën, trainingen, stappenplannen en raamwerken die niet alleen nuttig zijn voor EUR en UNIC-academici, maar ook voor onze maatschappelijke partners, Europese en nationale beleidsmakers en de bredere academische gemeenschap.

Open & Responsible Science

Open & Responsible Science (ORS) maakt wetenschap transparanter, open, betrouwbaarder en efficiënter en is een van de manieren om tot positieve maatschappelijke impact te komen. Daarom heeft de EUR de intentie om ORS te integreren in haar dagelijkse praktijk. Om ervoor te zorgen dat ORS-praktijken onderdeel wordt van het academische proces, richt de EUR zich op ondersteuning en domein-specifieke oplossingen voor alle faculteiten.

Het ORS-programma biedt een leidraad om deze kernwaarden te integreren met de missie en onderzoeksdoelen van onze organisatie. Dit leidde tot diverse initiatieven.

De implementatie van het *EUR Digital Competence Centre* ging van start. Doel is de ondersteuning van digitalisering en *Open Science* te verbeteren door uitgebreide samenwerking binnen en buiten de EUR en betere toegang tot diensten en expertise voor onderzoekers. Na de kick-off zijn de eerste teams samengesteld, is er een start gemaakt met de stakeholderanalyse en is er een adviesgroep opgericht.

Ook zijn er twee bewustwordingscampagnes georganiseerd met discussies, lezingen en workshops. In het voorjaar was er de campagne, gericht op het relatief onderbelichte Open Educatie en in het najaar voor *Citizen Centric and Engaged Research* en de implicaties daarvan voor onderzoek. Dat gebeurde in samenwerking met de *Erasmus Chairs*.

De eerste inventarisatie van het *Civic Engaged* onderzoeksveld werd afgerond en dat was inclusief *Citizen Science*. Hierdoor werd de omvang en behoefte aan ondersteunende infrastructuur duidelijk.

De nauwe samenwerking met Erkennen & Waarderen kwam tot uitdrukking in de aanvraag en toekenning van een NWO-subsidie van € 2.500, bestemd voor het beter integreren van dit belangrijke programma met de ORS-praktijk. Ook werd het zichtbaar door de uitreiking van de jaarlijkse *ORS-Awards* ter waarde van hetzelfde bedrag. De prijs belooft bijzondere prestaties op het gebied van *Open Research, Open Education en Societal Engagement* binnen de volgende projecten; 'ALIVE project' (*Advanced Lung Image processing for personalized mechanical VEntilation*) van Erasmus MC; 'Bottom-up Open Science Education (BOSE)' eveneens van Erasmus MC; en 'Empowering Young Fathers' van ESHPM.

Om kennis uit te wisselen over het snel veranderende *Open Science* en researchdata-management-landschap en de bijbehorende uitdagingen voor academische instituten, organiseerde de EUR een tweedaags evenement voor collega-onderzoek-ondersteuners van verschillende UNIC- en andere universiteiten verenigd in het netwerk EuDaNos.

De coördinatie van het bottom-up netwerk *Open Science Community Rotterdam* (OSCR) resulteerde in communicatie- en educatieve activiteiten voor de honderd community-leden van verschillende scholen en carrièreniveaus.

Kwaliteitszorg Onderzoek en SEP

Al het wetenschappelijke onderzoek dat gedaan wordt aan publieke instellingen, waaronder de universiteiten met een onderzoeksopdracht, worden eens in de zes jaar door een externe commissie geëvalueerd. De commissie beoordeelt dan de onderzoekseenheid (faculteit of departement) en doet dat volgens het Strategisch Evaluatie Protocol (SEP). Drie hoofdcriteria komen aan bod: wetenschappelijke kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit. Daarnaast wordt een aantal sub-criteria gehanteerd. Daarbij gaat het onder meer over de onderzoekscultuur, waaronder wetenschappelijke integriteit, diversiteit en inclusie, het (HR) talentbeleid, promovendibeleid en *open and responsible science*.

Externe evaluaties waren er niet in 2024. Er is slechts een mid-term sociologie uitgevoerd bij ESSB. Ook zijn er voorbereidingen getroffen voor de aankomende visitatie van het Erasmus MC, ESHCC en ESPhil, die gepland staan voor 2025.

Wetenschappelijke integriteit

Het beleid met betrekking tot wetenschappelijke integriteit is erop gericht om zo veel mogelijk eventuele schendingen van de code daarover te voorkomen. Daarom is het belangrijk dat EUR-onderzoekers regelmatig geconfronteerd worden met het thema wetenschappelijke integriteit. Een van de instrumenten is de *Dilemma Game App* van de EUR waarmee onderzoekers, docenten en studenten reflecteren op een dilemma dat met dat onderwerp van doen heeft. In 2024 is een nieuwe versie van de app gelanceerd. De app is gebruiksvriendelijker en bevat nu ook dilemma's die gaan over bijvoorbeeld sociale veiligheid. De gebruiker kan zelf bepalen welk type dilemma geselecteerd wordt.

Prof. dr. Ellen Hey (ESL), een van de twee centrale vertrouwenspersonen, verzocht vanwege naderend emeritaat om ontheven te worden van haar taken en om een vervanger aan te stellen. Inmiddels is Prof. dr. Susanne Janssen (ESHCC) door het College van Bestuur benoemd tot vertrouwenspersoon Wetenschappelijke Integriteit.

Begin 2024 is de enquête wetenschappelijke integriteit van 2018 herhaald. De enquête geeft een beeld van de bekendheid met het thema wetenschappelijke integriteit en hoe de cultuur rondom wetenschappelijke integriteit wordt beleefd. Hieruit volgden enkele aanbevelingen die in overleg met de faculteiten en CvB verder worden uitgewerkt.

Promoties en PhD beleid

In 2024 had het hoogste aantal promoties van de afgelopen zes jaar plaats: 437 (het gemiddeld over de jaren 2019 – 2023 is 373). Iets meer dan 70% van het totaal aantal promoties is voor rekening van het Erasmus MC. Van het totaal aantal promovendi was 59% vrouw en dat is een kleine toename ten opzichte van 2023. Er waren in totaal twintig promoties waarbij de promovendus het predicaat Cum Laude werd toebedeeld (5% van het totaal). Mannen en vrouwen kregen EUR-breed procentueel gezien even vaak het predicaat toegekend. In voorgaande jaren werd het

predicaat relatief vaker aan mannen toegekend. Daarom is extra aandacht gegeven aan de toekenning van het predicaat Cum Laude, zowel voor wat betreft het proces als de criteria. Het directe effect van deze beleidswijziging is niet aan te tonen, maar de toegenomen aandacht voor het thema kan een positief effect hebben gehad.

In 2024 zijn er binnen het experiment promotiestudenten drie kandidaten gepromoveerd. Er was geen uitval van kandidaten. Het totaal aantal actieve promotiestudenten is vier.

Promoties

Tabel 19

Faculteit	totaal	man totaal	man niet CL	man CL	vrouw totaal	vrouw niet CL	vrouw CL	CL totaal
Erasmus MC	306	119	187	115	4	180	7	11
ESE	8	5	3	5	0	3	0	0
ESHCC	7	2	5	2	0	5	0	0
ESHPM	24	9	15	9	0	13	2	2
ESL	18	6	12	6	0	11	1	1
ESPHIL	8	5	3	4	1	2	1	2
ESSB	30	12	18	10	2	17	1	3
ISS	15	6	9	6	0	9	0	0
RSM	21	13	8	12	1	8	0	1
TOTAAL	437	177	260	169	8	248	12	20

Het promovendibeleid richtte zich in 2024 op verschillende PhD-gerelateerde thema's. Naast het Cum Laude-profiel ontwikkelde de EUR beleid voor het gebruik van kunstmatige intelligentie in het PhD-traject. Het resulteerde in een informatiedocument en een e-learning module, geproduceerd door de universiteitsbibliotheek. Het recht om de toga te dragen werd uitgebreid van alleen hoogleraren naar iedereen met het ius promovendi.

Het promotiereglement is in lijn met de cyclus hernieuwd in 2024 en goedgekeurd. Het nieuw promotiereglement gaat in 2025 in.

De Rectoren van de Nederlandse Universiteiten besloten om niet langer beurspromovendi te verwelkomen met beurzen onder de IND-norm. De financiële situatie en het welzijn van de kandidaat stonden centraal bij dit besluit. De EUR nam dit besluit over en ontwikkelde hier beleid voor. Daarnaast is verkend of de PhD-enquête landelijk opgezet kan worden.

Young Erasmus Academy

De *Young Erasmus Academy* (YEA, 21 leden) is een diverse groep getalenteerde wetenschappers, afkomstig uit vele verschillende disciplines.

Aandachtspunten van YEA waren onder andere:

- Erkennen en waarderen – De YEA hiervoor ingestelde subgroep denkt actief mee over beleid en implicatie van het programma Erkennen en Waarderen. De leden zijn op de verschillende faculteiten betrokken bij de lokale implementatie.

- Het *ius promovendi* – YEA verzocht het College van verzocht na te denken over toekenning van het *ius promovendi* aan universitair hoofddocenten. Dit verzoek is in lijn met de ontwikkelingen op andere universiteiten in Nederland.
- De bezuinigingen op het hoger onderwijs – Op initiatief van YEA verzochten alle Nederlandse *Young Academies* de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gezamenlijk de voorgenomen drastische bezuinigingen op het hoger onderwijs te heroverwegen. Het leidde tot berichtgeving door NRC en NOS.

De YEA werkte aan verdere professionalisering. Zo is de aanwezigheid op LinkedIn uitgebreid en zijn de banden met alumni te versterkt. Zo kan YEA betrokkenen nog meer informeren over haar activiteiten.

Onderzoekssubsidies- en prestaties

In 2024 zijn twee coördinatoraanvragen toegekend die zijn ondersteund met een CEP (*Coordinator Enablement Package*).

Excelling Human-Centric Collaborative Ecosystems for Smart Digital Transition (EXCENTRIC) in CCSI is een driejarig project ter waarde van € 3,5 miljoen, gefinancierd door *Horizon Europe*, waarvan € 680 miljoen euro is toegewezen aan EUR en elf partners. Coördinator is Eric Hitters (ESHCC), co-leiders zijn Izabela Derda (ESHCC), Ellen Loots (ESHCC) en Enrique Santamaria Echeverria (ESL).

Het project richt zich op de digitale transitie binnen de duurzame en verantwoorde groei in de Europese culturele en creatieve sectoren en industrieën (CCSI). Specifieker: op onderbenutting van data in de dagelijkse activiteiten van specifieke ervaringssectoren, zoals livemuziek, festivals, theater en musea. De unieke aanpak van het project bestaat uit de toepassing van het concept van *Collaborative Data Practices* in de CCSI. Dit concept is al bewezen effectief in de farma, energie en logistiek. Het project omvat zes pilots in zes landen en met drie pan-Europese overkoepelende organisaties. Zo wordt de impact en adoptie gewaarborgd.

TWIN4DEM staat voor *Strengthening Democratic Resilience Through Digital Twins* en is een driejarig project dat eveneens wordt gefinancierd in het kader van *Horizon Europe*. Het heeft een waarde heeft van € 2mg miljoen, waarvan 581 duizend euro is toegewezen aan EUR en haar elf partners. Coördinator is Clara Egger (ESSB), co-leiders zijn Asya Zhelyazkova (ESSB) en Michal Onderco (ESSB), Elena Kantorowicz-Reznichenko (ESL) en Shreyas Meher Rajesh (ESSB).

Doel is om het gebruik van *Computational Social Sciences* (CSS) in democratieonderzoek op te schalen. Dat gebeurt door wetenschappers op het gebied van sociale en menswetenschappen (SSH), CSS, computerwetenschappers en belanghebbenden bij de bevordering van democratie samen te brengen en zo een van de meest cruciale vragen in de democratiwetenschap aan te pakken: wat is de oorzaak van het verval van democratieën? Door prototypes te maken van de allereerste digitale tweeling van vier Europese democratische systemen (Tsjechië, Frankrijk, Hongarije en Nederland) worden interdisciplinaire *tools* ontwikkeld om tekstuele en niet-tekstuele gegevens efficiënter en nauwkeuriger te verwerken. Ook worden ze geaggregeerd via de simulatie van beleidsscenario's in een participatieve en inclusieve omgeving.

In de verslagperiode ondersteunde *Engagement and Research Services* (ERS) via het CEP ondersteuning onderzoekers binnen de faculteiten ESSB, ESHPM, ESHCC, ESL. De resultaten van zes coördinatoraanvragen volgen in 2025.



UITGELICHT

Project 'Systems Modelling to Determine the Societal Benefit of Multi-Cancer Early Detection in the Community'

Dit project voerde prof. dr. Maarten IJzerman (ESHPM) uit samen met Dr. Özge Karanfil van de Koç University, een van de UNIC alliantiepartners. Er werd een gezamenlijk onderzoeksnetwerk gestart om capaciteit op te bouwen rond *multi-cancer early detection* (MCED) screening, een baanbrekende ontwikkeling in de behandeling van kanker waarbij een eenvoudige bloedtest tot wel vijftig verschillende kankers kan detecteren voordat de symptomen zichtbaar zijn. Hoewel de MCED-bloedtest een veelbelovend hulpmiddel is in de strijd om kankersterfte te verminderen, is de weg naar implementatie op bevolkingsniveau nog lang.

Hoofdstuk 6 De EUR - Bedrijfsvoering



Inleiding

Eén universiteit, één gemeenschap, één gezamenlijk doel: het creëren van een positieve impact op de maatschappij. *Professional Services* draagt hieraan bij door te zorgen voor een levendige en inclusieve campus, die een stimulerende en veilige omgeving biedt om te studeren en te werken: 'A great place to work and grow'.

In 2024 stond de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) voor grote uitdagingen die grote impact hebben op zowel nationale als internationale staf, zoals aangekondigde landelijke bezuinigingen op het hoger onderwijs en de Wet Internationalisering in Balans (WIB). Tegelijkertijd wordt de EUR geconfronteerd met steeds stijgende kosten, bijvoorbeeld op het gebied van licenties en diensten in de IT, energie en onderhoud binnen vastgoed en voor renovaties van panden op de campus en daarbuiten. Dit vraagt om een hoge mate van veranderingsbereidheid van onze organisatie en medewerkers en een scherpe focus op wendbaarheid, prioriteiten stellen en duurzame inzetbaarheid. De *Professional Services* afdelingen en de faculteiten van de EUR bereidden in dit kader in 2024 een taakstelling van 5% bezuiniging op hun begroting voor 2025 voor.

Betrokken en goed ondersteunde medewerkers zijn cruciaal voor het realiseren van excellent onderzoek en onderwijs. In 2024 heeft de EUR belangrijke stappen gezet in het versterken van medewerkerstevredenheid, duurzame inzetbaarheid, leiderschap en een inclusieve organisatiecultuur.

De resultaten van de tweede *Engagement & Enablement Scan* tonen een lichte stijging in medewerkerstevredenheid (van 7,1 in 2023 naar 7,2 in 2024), met hoge scores op betrokkenheid en werkplezier. Tegelijkertijd blijven werkdruk en werkstress belangrijke aandachtspunten. Met het oog op duurzame inzetbaarheid heeft de universiteit verder geïnvesteerd in leiderschapontwikkeling, loopbaanbegeleiding, training en welzijnsinitiatieven. Aandacht voor loopbaanbeleid is er ook in het programma Erkennen & Waarderen. De EUR zette concrete stappen in het verankeren van nieuwe loopbaanpaden en het stimuleren van narratief werken.

Gezondheid, veiligheid en welzijn staan hoog op de agenda. Verzuimcijfers, een inspectierapport van de Nederlandse Arbeidsinspectie en de E&E-scan zorgden voor inzichten, waarmee concrete actieplannen konden worden opgesteld om psychosociale arbeidsbelasting tegen te gaan. Dit sluit aan bij de ambitie van de EUR om een mensgerichte organisatie te zijn.

Medewerkers

Betrokken medewerkers die optimaal ondersteund worden in hun werk vormen de basis voor excellent onderzoek en onderwijs. Daarom richt de EUR zich op het vergroten van engagement (betrokkenheid bij EUR en het werk) en *enablement* (ondersteuning om het werk goed te doen). Deze focus komt tot uiting in verschillende initiatieven en beleidslijnen, die samen bijdragen aan een gezonde, stimulerende en inclusieve werkomgeving.

Medewerkersonderzoek

Om inzicht te krijgen in hoe medewerkers het werk en de organisatie ervaren, heeft de EUR in maart 2024 voor de tweede keer het medewerkersonderzoek uitgevoerd: *de Engagement & Enablement Scan* (E&E Scan). Door te vragen hoe iedereen welzijn, ontwikkeling, inclusie en leiderschap ervaart, kan de EUR gericht beleid ontwikkelen om de werkomstandigheden voor iedereen te verbeteren. Ook stelt het rapporteren van ervaringen de organisatieonderdelen en teams in staat om een dialoog te voeren over hoe we samen het werken bij de EUR nog plezieriger kunnen maken. In 2023 was de algemene score 7,1 en in 2024 7,2. We zijn op weg naar het streefcijfer 7,5.

EUR-medewerkers zijn over het algemeen betrokken: 76% van de respondenten (n= 1.671) scoorde positief op de vier dimensies van bevlogenheid en 83% heeft plezier in het werk. EUR-medewerkers zijn ook positief over hun werkgever. Op de vraag in hoeverre zij de EUR als werkgever zouden aanbevelen op een schaal van 1 tot 10, scoorde de universiteit een 7,6. Dit is een stijging ten opzichte van 2023 (7,3).

Werkdruk en werkstress zijn aspecten die EUR-medewerkers minder goed beoordelen, 57% ervaart werkstress in meer of mindere mate en 51% werkdruk. Deze aspecten krijgen daarom een plek in verbeterplannen.

In maart 2025 wordt het onderzoek herhaald om de voortgang te meten.

Erkennen en waarderen

Parallel aan het vergroten van engagement en enablement, werkt de EUR aan het versterken van Erkennen & Waarderen (E&W). Met het oog op het transitiejaar 2025 heeft de EUR zich in 2024 gericht op het ontwikkelen van instrumenten die faculteiten en diensten in staat stellen om elementen van Erkennen & Waarderen (E&W) zelfstandig toe te passen en te implementeren. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de workshop '*Unlock your Team Potential!*'. Daarmee ervaren teams en teamleiders hoe diversiteit van talenten bijdraagt aan collectieve prestaties. Daarnaast is de procesbeschrijving '*Academic Career Paths: A Journey from Planning to Evaluation*' ontwikkeld. Die geeft richting aan het proces van creëren van gedifferentieerde loopbaanpaden. Tot slot zijn er webinars, workshops en handleidingen ontwikkeld voor het schrijven van narratieven. Die zijn relevant, want EUR vraagt medewerkers om narratieven in de ontwikkelcyclus en in promotietrajecten.

E&W is steeds beter verankerd in HR-beleid en -processen. Dat gebeurt bijvoorbeeld door de integratie van het Erasmiaanse Leiderschapsprofiel in loopbaanpaden en promotiecriteria. Een ander voorbeeld is het nieuwe beleidskader voor diverse loopbaanpaden op het niveau van de hoogleraar.

De EUR heeft in 2024 haar positie binnen het landelijke E&W-netwerk verder versterkt, onder meer door middel van vertegenwoordiging in het landelijke programmateam, het geven van workshops op landelijke evenementen en deelname aan de Nationale Cultuurbarometer.

Loopbaan en ontwikkelen

De EUR gelooft in het belang van investeren in de groei van duurzaam inzetbare medewerkers die voorbereid zijn op interne en externe veranderingen, nu en in de toekomst. Het *Learning & Career Centre* (LCC) speelt hierin een centrale rol. Met een breed aanbod aan diensten op het gebied van recruitment, leren & ontwikkelen, leiderschap en mobiliteit – in samenwerking met onder andere Gezond & Veilig Werken en het team Erkennen & Waarderen – ondersteunt het LCC medewerkers om '*fit for the future*' te zijn en te blijven.

Recruitment

Net als in voorgaande jaren zetten de *recruiters* zich in 2024 voor een prettig, inclusief en snel selectieproces. De krapte op de arbeidsmarkt heeft zich in 2024 voortgezet en de verwachting is dat deze trend aanhoudt. Mede vanwege de politieke ontwikkelingen en de bezuinigingen in de sector blijft het werven van geschikte medewerkers een grote uitdaging. Desondanks zijn er veel nieuwe collega's geworven.

Naast ontwikkelingen met betrekking tot vaste functies is er ook volop beweging in de markt voor flexibele arbeid. Het opheffen van het handhavingsmoratorium per 1 januari 2025 draagt bij aan een bewuste en beperktere inzet van zzppers en dat is onder andere opgevangen door meer reguliere aanstellingen en de inzet van andere vormen van

inhuur. De verwachting is dat de impact van de DBA-handhaving in 2025 duidelijker zal worden.

Er zijn ook positieve ontwikkelingen: de succesvolle verlenging van de *HR Excellence in Research Award* voor de EUR is er zo een. Ook in moeilijker tijden committeert de EUR zich aan de principes van de *European Charter for Researchers*; de verlenging van de Award is daar een mooie blijk van.

In oktober 2024 werd het tienjarig bestaan van het *LDE traineeship* gevierd, waarbij LDE staat voor Universiteit Leiden, TU Delft en EUR. De elfde lichting trainees ging in september 2024 van start met het traineeprogramma. Het werving- en selectieproces voor deze nieuwe lichting is, in tegenstelling tot voorgaande jaren, uit kostenoverwegingen niet uitbesteed maar zelf door de recruiters en HR-medewerkers van de drie universiteiten uitgevoerd.

Ontwikkelcyclus

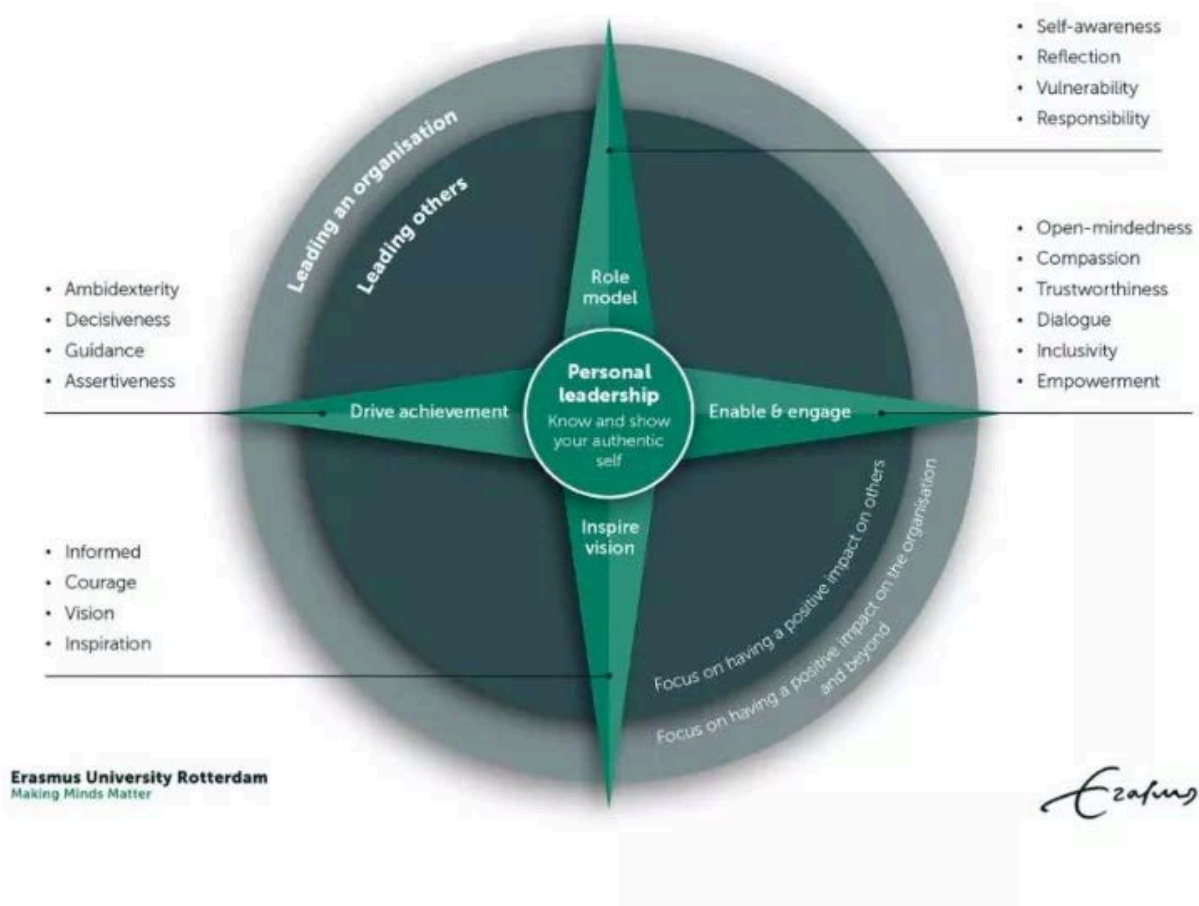
De EUR hecht zeer aan het stimuleren van medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In 2024 zijn de eerste acht organisatieonderdelen overgestapt van de cyclus van Resultaat & Ontwikkeling naar de Ontwikkelcyclus. Het doel van de ontwikkelcyclus is om laagdrempelig en structureel een gezamenlijke focus bij leidinggevenden en medewerkers te creëren, die is gericht op groei, ontwikkeling, welzijn en kwaliteiten.

Samen met het E&W-team en het leiderschapontwikkelingsteam zijn de betrokken organisatieonderdelen voorbereid op een nieuwe manier van werken. Door middel van webinars, fysieke trainingen en online informatiesessies zijn leidinggevenden en medewerkers getraind en geïnformeerd over hun rol en verantwoordelijkheden in het nieuwe proces.

Naar aanleiding van de eerste implementatie waren er meerdere evaluaties in de vorm van *surveys*, interviews en MT-evaluaties. De uitkomsten leidden tot een verbeteringsplan en die gold als voorbereiding op de tweede implementatie in 2025.

Leiderschapsontwikkeling

Leiderschap is een strategisch speerpunt binnen de EUR en vormt een kernonderdeel van de nieuwe strategie 2025-2030.



In 2024 zijn het EUR-breed gedragen Erasmiaanse Leiderschapsprofiel en – beleid verder uitgerold in de faculteiten en diensten. Nieuwe initiatieven, zoals een onboardingtraining voor leidinggevenden, een leiderschapscoachpool met intervisie en community evenementen ondersteunden leidinggevenden in hun ontwikkeling. Aan deze activiteiten namen 180 leidinggevenden deel. Ze waren aanwezig bij *lunch & leadership* sessies en leiderschapsdagen, waar thema's als 'Appreciative Inquiry', 'Deep Democracy', 'Non-violant communication', 'Destructief leiderschap' en 'De rol van leidinggevende bij de E&E scan' behandeld werden.

Ook was er een succesvolle pilot van een 360-graden feedback-tool voor leidinggevenden die in 2025 wordt opgenomen in de ontwikkelcyclus. Hiernaast werden vier inspiratiepaletten gemaakt op basis van de vier hoofdprincipes uit het EUR-leiderschapsprofiel. Deze inspiratiepaletten bevatten verschillende tools, bronnen en inspiratie voor het verder ontwikkelen van de verschillende sub-competenties uit het profiel.

Het blijft een uitdaging om leidinggevenden deel te laten nemen aan de community activiteiten voor leidinggevenden. De activiteiten zijn niet verplicht en door de hoge werkdruk komt slechts ongeveer 60% van de leidinggevenden naar de evenementen. Leidinggevenden van het *Wetenschappelijk Personeel* blijven achter ten opzichte van leidinggevenden van *Professional Services*.

Inspiration palette 'Drive achievement' 1

Create your own leadership learning path. Pick and mix!

How do you want to learn?


I have a bit more time I have roughly an hour I am short on time: 10 to 20 minutes

I prefer to learn together I prefer self-paced learning, at a time that suits me best

Which competence do you want to develop?	Training or workshop	Learn together (team)	Book	E-learning	Podcast	Article	Video	Learning bite
Innovativeness	Innovation Training: The art of creative thinking & problem-solving	Collaboration (team) and leadership	Innovation Business: Beyond the hype by Michael W. Lipp, David J. Foray, John N. Leonard and Loren A. Rossouw, John Wiley	Innovation	Power on the entrepreneurial path by Professor Carl J. Driscoll and Dr. Mark J. Johnson	Harvard Business Review: Innovation in Business	TEDx City: The Power of Digital and Disruptive Innovation	Management: Innovation
Development	The Innovation Mindset	The Manager's Guide to Group Decision Making by Dr. Jeffrey Pfeffer	Senge's Discipline: Creating a Learning Organization by Peter Senge	Management: Innovation	Sensory Leadership: How to Lead Your Company's Future	Harvard Business Review: Innovation in Business	TEDx City: The Power of Digital and Disruptive Innovation	Management: Innovation
Confidence	Coaching Skills	Teamwork: The Art of Teamwork	The Art of Coaching by John Whitmore	Coaching for Leaders	Coaching for Leaders: How to Lead Your Company's Future	Harvard Business Review: Innovation in Business	TEDx City: The Power of Digital and Disruptive Innovation	Management: Innovation
Accountability	The art of giving and receiving feedback	Feedback: The Art of Feedback	The Art of Feedback by John Whitmore	The Art of Feedback	The Art of Feedback	Harvard Business Review: Innovation in Business	TEDx City: The Power of Digital and Disruptive Innovation	Management: Innovation

Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter

The inspiration palette is created by the ECR leadership development team. Do you have questions or suggestions? Email: leadership@erasmus.nl




Training- en OntwikkelPlatform (TOP)

Het Training- en OntwikkelPlatform (TOP) organiseerde vijftig trainingen, variërend van loopbaantrainingen tot leiderschapsprogramma's. Deze trainingen werden door 424 deelnemers bezocht en kregen een gemiddelde beoordeling van 8,5. In de aanloop naar nieuwe trainingen hield TOP ook proefcolleges. Tijdens deze korte, informatieve sessies kregen deelnemers een preview van de nieuwe trainingen. De proefcolleges werden zeer goed bezocht en gemiddeld met een 9 beoordeeld. Naast de reguliere trainingen bood TOP ook online trainingen aan van *GoodHabitz*.

TOP breidde haar rol in 2024 verder uit met advies en ondersteuning bij maatwerkvragen en -projecten waarin leren en ontwikkelen centraal staan. Dit resulteerde in de co-creatie van dertig maatwerktrajecten en een leerlijn voor onder meer Sociale Veiligheid en voor PhD's.

Loopbaanontwikkeling en mobiliteit

De EUR zet in op een brede benadering van loopbaanontwikkeling, waarbij medewerkers op verschillende manieren worden ondersteund om regie te nemen over hun groei, welzijn en inzetbaarheid. In 2024 organiseerde het Learning & Career Centre (LCC) meerdere initiatieven die bijdragen aan kennisdeling, zelfinzicht en mobiliteit.

Tijdens de *Share Your Knowledge Week* gaven collega's korte informele workshops aan andere collega's en deelden zo kennis en ervaring. De collega's ontmoetten elkaar hierdoor in een andere setting dan gebruikelijk, breidden hun netwerk uit en leerden van elkaar. Het aanbod van de 32 workshops was divers, en varieerde van '*Priorities: Making it easier to say no*' via '*An introduction to OpenAI*' tot 'Doelen stellen voor succes'.

In 2024 is de *Career Week* hernoemd in *Career & Wellbeing Week*. De balans tussen werk en welzijn wordt immers steeds belangrijker, zoals ook blijkt uit de uitkomsten van de E&E scan. Het programma bestond uit 46 activiteiten die in het teken stonden van professionele en persoonlijke ontwikkeling en welzijn. Voorbeelden zijn de aandacht voor neurodiversiteit in de Masterclass Neurodiversiteit 'Als alle breinen werken' en workshops zoals 'Vermoeidheid te lijf', 'Bokscoaching' en 'Veerkracht booster'. In totaal bezochten ongeveer 800 collega's de *Career & Wellbeing Week*.

Een onderdeel van de week was de *PhD Career Day*, een carrièredag voor promovendi. Die dag bestond uit een plenaire opening en daarna de workshops: '*Personal branding & Networking*' en '*Personal Leadership in how you experience work*'.

Ook internationaal leren werd gestimuleerd. Via ErasmusPlus kregen medewerkers de mogelijkheid om via staff exchanges werkervaring op te doen bij Europese partnerorganisaties. Om hier beter gebruik van te kunnen maken, is de bekendheid en het proces rond deze '*staff exchange*' de afgelopen drie jaar structureel vergroot. Met 177 deelnemers in 2,5 jaar is de doelstelling glansrijk behaald.

Naast collectieve evenementen biedt de EUR ook individuele loopbaanbegeleiding. Zowel Wetenschappelijk Personeel (WP, 40%) als *Professional Services Staff* (PSS, 60%) maakten in 2024 gebruik van de diensten van de loopbaancoaches. Coachvragen van medewerkers hadden betrekking op onder andere het zetten van een volgende stap in de carrière of ondersteuning bij persoonlijke groei en ontwikkeling. Een nieuw element in de loopbaanbegeleiding in 2024 was de inzet van de Talenten Motivatie Analyse, een online assessment die duidelijkheid biedt over drijfveren, talenten en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.

Voor medewerkers die geconfronteerd worden met (dreigende) werkloosheid, bieden de casemanagers van *Job2Job* ondersteuning bij het vinden van een nieuwe functie – binnen of buiten de organisatie. De EUR is eigenrisicodragers voor de WW en de WIA. Dit betekent dat, hoewel de uitkering door de voormalige medewerker wordt ontvangen van de uitkeringsinstantie UWV, deze betaald wordt door de EUR.

Jaarlijks ondersteunt *Job2Job* ongeveer 140 medewerkers, waarvan 60% WP en 40% PSS. Mede door de financiële ontwikkelingen, waardoor tijdelijke contracten minder vaak worden omgezet in vaste aanstellingen, is dit aantal in 2024 toegenomen tot 200.

Gezond en veilig werken

Bij de verdere ontwikkeling van de EUR-strategie komt 'de mensgerichte organisatie', met aandacht voor het welzijn van medewerkers, steeds meer centraal te staan. In Nederland heeft één op de vijf werkenden last van burn-out achtige klachten. Daarnaast is er sprake van een toename in verzuim en dat is ook het geval bij de EUR. Deze maatschappelijke ontwikkelingen vergroten samen met bezuinigingen en andere sectorspecifieke trends het belang en urgentie van gezondheid, veiligheid en welzijn. De EUR moet als werkgever de komende jaren extra investeren in het behoud van kwalitatief sterk personeel en doet dat door te boeien en te binden en bovenal met de juiste voorwaarden voor een fijne werkomgeving. HR draagt bij aan deze zaken door samen met de organisatie werkdruk en ongewenst gedrag aan te pakken en te fungeren als sparringpartner op het gebied van (mensgericht) leiderschap.

In 2024 namen we gezondheid, veiligheid en welzijn opnieuw onder de loep. Wat hielp zijn belangrijke inzichten uit de E&E scan met de verzuimcijfers en het rapport van de Nederlandse Arbeidsinspectie. De E&E scan van 2024 onderscheidde werkdruk en werkstress en dat is anders dan in 2023, toen enkel werkdruk is onderzocht. Werkdruk scoorde gemiddeld een 5,7 (2023: 5,5) en werkstress een 5,2. Medewerkers gaven hun *work-life balance* gemiddeld een 5,6 (2023: 6,2). Wetenschappelijk personeel scoorde wederom significant lager op deze thema's dan medewerkers van *Professional Services*. Uit de resultaten blijkt dat 19% van de EUR-medewerkers in 2024 soms of vaak te maken had met ongewenst gedrag op de werkvloer (2023: 16%), 21% van de respondenten gaf aan niet te weten waar zij terecht kunnen voor ondersteuning bij een sociaal onveilige situatie (2023: 26%).

Verzuim

In vergelijking met cijfers van het CBS voor de onderwijssector (5,6% in 2023, van 2024 is nog geen score bekend) heeft de EUR een laag verzuimpercentage. Wel zijn er grote verschillen te zien per faculteit en dienst.

tabel 20

	2020		2021		2022		2023		2024	
	VP	MF	VP	MF	VP	MF	VP	MF	VP	MF
EUR	3.30	0.3	3.40	0.4	4.30	0.8	4.48	0.97	4.23	1.00

Verzuimpercentage (VP) en Meldingsfrequentie (MF) over de periode 2020-2024

Ten opzichte van 2023 is het verzuimpercentage licht gedaald, maar de meldingsfrequentie steeg verder. Die ligt op het niveau van het landelijk gemiddelde, namelijk rond 1,0. Dit houdt in dat medewerkers zich gemiddeld 1x per jaar ziekmelden.

Ontwikkelingen gezondheid, veiligheid en welzijn

In 2024 waren er ook diverse ontwikkelingen op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn. Zo startte in maart de samenwerking met de arbodienst Salude). Het nieuwe contract maakt het voor medewerkers mogelijk om sneller met een arts te spreken, zowel preventief als bij verzuim. De dienstverlening voor psychologische ondersteuning is opnieuw aanbesteed; gekozen is voor het bedrijf OpenUp. Verder startte een pilot voor ondersteuning aan medewerkers met mantelzorgtaken door de onderneming Zorggenoot. Ook vond er een aanbestedingstraject plaats voor een nieuw verzuimvolgsysteem om de verzuimbegeleiding verder te optimaliseren. De keuze viel op XpertSuite en de implementatie hiervan wordt in 2025 afgerond.

De Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) publiceerde in mei haar onderzoeksrapport over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op Nederlandse universiteiten. Dit rapport beschrijft in hoeverre universiteiten sinds 2021 verbeteringen doorvoerden met betrekking tot werkdruk en ongewenst gedrag en met welk effect. Op basis van de bevindingen is door de EUR een actieplan opgeleverd wat in 2025 wordt uitgevoerd. Een verdiepende risico-inventarisatie en -evaluatie op het gebied van PSA is onderdeel van dit actieplan. In het actieplan is nadrukkelijk aandacht voor verbetering en borging door middel van de PDCA-cyclus. In 2025 voert de NLA een herinspectie uit bij de EUR. Om het aanbod en beleid voor sociale veiligheid zowel richting de organisatie als ten aanzien van de NLA inzichtelijk te maken is in 2024 door HR de Inventarisatie & Advies Sociale Veiligheid opgeleverd. Dat gebeurde in samenwerking met *Education & Student Affairs* (E&S) en het IDEA Center.

Diversiteit en inclusie - IDEA

Een *engaged* universiteit moet ingebed zijn in een ondersteunende cultuur met toegewijd en inclusief leiderschap. Diverse perspectieven, ervaringen en kennis zijn nodig om ons doel van echte betrokkenheid te bereiken. Dit betekent ook dat we een toegankelijke universiteit zijn voor onze studenten en medewerkers en dat we samen bouwen aan een rechtvaardige en inclusieve organisatie waarin de mens centraal staat. In 2024 werkten HR en IDEA Center intensief samen aan het versterken van bewustzijn en beleid op het gebied van inclusie en diversiteit.

De basis voor inclusie ligt bij eerlijke werving en selectie. HR en *IDEA Center* creëerden bewustzijn rond inclusieve werving en selectie door feedback te geven op vacatureteksten en door trainingen te organiseren. Deze samenwerking draagt bij aan een bredere en meer diverse instroom van talent. Juist in tijden van financiële onzekerheid en maatschappelijke druk blijft het versterken van verbinding en inclusiviteit binnen teams van groot belang.

Beyond 25/25

Met het *Beyond 25/25*-programma streeft de EUR naar een gelijk speelveld voor academische medewerkers, met name voor vrouwen en medewerkers met een migratieachtergrond. Van hen is bekend dat ze meer belemmeringen ondervinden bij promotie naar hogere echelons. In deze ronde van het programma verwelkomden we 66 deelnemers van alle faculteiten. *Mentoring* was een onderdeel van het programma. Er werd een aantal workshops georganiseerd over onderwerpen zoals: 'Safe and brave spaces', de 'rode draad in hun academische verhaal vinden', 'narratief schrijven', 'interview' en 'het ontwerpen van proactieve loopbaanstrategieën'. Uiteindelijk legden 39 deelnemers hun portfolio voor aan de onafhankelijke commissie voor feedback en 25 medewerkers vroegen financiering aan om te werken aan het versterken van hun portfolio. Tijdens het programma kregen sommige deelnemers een promotie, terwijl anderen de universiteit verlieten. Het delen van informatie en kennis en het gemeenschapsgevoel werden zeer gewaardeerd door de deelnemers.

Uitvoering Wet Banenafpraak

Ook binnen het kader van de Participatiewet blijft de EUR zich inzetten voor inclusief werkgeverschap. In 2024 resulteerde dat in twaalf nieuwe collega's. In totaal zijn er in 2024 86,7 banen ingevuld door medewerkers uit de doelgroep Banenafpraak, waarbij 25,5 uur geldt als 1 fte. Dit komt neer op 69,5% van de taakstelling van 124,7 banen. Het wettelijke quotum van 2024 is dus niet behaald en dat komt door het te beperkte aanbod van beschikbare kandidaten. Desondanks zetten we ons met volle overtuiging in om in 2025 vooruitgang te boeken.

Om de begeleiding van medewerkers binnen de Banenafpraak te versterken, zijn in 2024 twee keer Harrie-trainingen aangeboden aan begeleiders en leidinggevenden. Hierin worden theorieën, praktijkvoorbeelden en *tools* aangereikt om (nieuwe) medewerkers vanuit de Banenafpraak te begeleiden. In totaal behaalden zeventien

medewerkers het aan de training verbonden certificaat.

Ondersteuning van internationale medewerkers

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor internationaal personeel en een plek te creëren waar zij zich thuis voelen, is aandacht voor het welzijn van internationaal personeel van groot belang. Het aandeel internationale collega's is gelijk aan dat van 2023 (26%). Ondanks de aankomende bezuinigingen en de politieke wens om het onderwijs meer te richten op Nederlandstalig onderwijs, blijft het essentieel om internationaal talent te blijven ondersteunen.

Bij het aantrekken en laten instromen van internationaal talent wordt veel zorg besteed aan tijdig informeren, ondersteunen en administratieve zaken waar mogelijk uit handen nemen. Zo is er voor meereizende partners een *dual career* programma en zijn met de Gemeente Rotterdam afspraken gemaakt over de toegang tot de woningmarkt.

Voor het behoud van een internationale staf is het cruciaal dat buitenlandse stafleden zich thuis voelen. Sociale connecties en kennis van de nieuwe omgeving en taal spelen hierin een belangrijke rol. De EUR biedt hiervoor activiteiten aan. Naast cursussen bij het *EUR Language & Training Centre* organiseert de universiteit ook *Dutch Conversation Sessions* om de Nederlandse spreekvaardigheid te oefenen.

Met de toename van het online werken neemt ook het aantal medewerkers toe dat vanuit het buitenland voor de EUR werkt. Hierdoor zijn er ook nieuwe en complexe vraagstukken ontstaan waarin de EUR ondersteuning moet bieden. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat iemand dan niet langer onder de Nederlandse sociale zekerheid valt. De EUR helpt bij deze complexe processen, zodat het mogelijk is om in de buurlanden te wonen en werken voor de EUR. Voor medewerkers die tijdelijk in het buitenland gaan werken is er begeleiding.

Ondersteuning medewerkersnetwerken

Medewerkersnetwerken vormen een belangrijke pijler van de inclusieve organisatiecultuur. Het IDEA Center ondersteunt onder meer 'Females in Academia Moving towards Equity'(FAME), QuEUR (voor LGBTQIA+ medewerkers en hun bondgenoten) en Young@EUR, een contactgroep voor werknemers tot 36 jaar.

EUR ontving in 2024 twee prijzen van *Workplace Pride*: de prijs voor het beste rolmodel (Prof. Annelien Bredenoord, voorzitter van het College van Bestuur) en de prijs voor het beste medewerkersnetwerk: QuEUR. De EUR was tevens genomineerd in twee andere categorieën (*game changer: Idea.net-project*; en bondgenoot van het jaar: Katarina Putnik). Verder nam EUR deel aan de *Workplace pride-benchmark*, waar we een goede score van 54,6% behaalden, fors boven de gemiddelde score van 37,1%.

FAME organiseerde workshops over onderhandelingsvaardigheden en de menopauze. De *FAME Athena Award* werd dit jaar tijdens Dies Natalis uitgereikt aan Prof. Pilar Garcia-Gomez.



Young@EUR biedt jonge medewerkers van zowel wetenschappelijk personeel als *professional services staff* de mogelijkheid om hun vaardigheden te ontwikkelen, kennis te verbreden en collega's te ontmoeten tijdens verschillende activiteiten en borrels. Daarnaast is er een nieuwe samenwerking aangegaan met Rot.Jong, een netwerk van organisaties in Rotterdam dat evenementen organiseert voor jonge professionals.

Beleid en monitoring

Goed beleid vraagt om data en transparantie. De EUR huurde een extern bureau in om een uitgebreide loonkloofanalyse uit te voeren, gericht op verschillen op basis van geslacht en nationaliteit bij zowel academisch- als *Professional Services*-personeel. De resultaten zijn [hier](#) beschikbaar. Vanaf 2026 moeten organisaties van onze omvang jaarlijkse analyses van beloningsverschillen uitvoeren. Verder is gewerkt aan inclusieve vragenlijsten, een inclusieve taalgids en het breder delen van kennis en expertise over IDEA-onderwerpen. Dat gebeurde met in- en externe workshops, trainingen en lezingen voor studenten en medewerkers.

De werkplek

De fysieke en digitale werkplek speelt een belangrijke rol in de mogelijkheden voor medewerkers en studenten om zich te kunnen ontplooiën in hun werk of studie. Het beleid en de bedrijfsvoering rondom de werkplek bepaalt ook de maatschappelijke impact van de EUR. Denk daarbij aan vraagstukken op het gebied van duurzaamheid of toegankelijkheid.

De campus

Het investeringsprogramma Campus in Ontwikkeling (CiO) startte in 2010 en leidde tot drie bestuurlijk vastgestelde fases van uitwerking. Begin 2023 is een verkenning naar de vierde fase van CiO aan het College van Bestuur voorgelegd. Daarbij is gekozen om na de recent opgeleverde nieuwbouw van *Langeveld Building* en *Sports Building* met de renovatie van *Tinbergen Building* ook in te zetten op efficiënter gebruik van de bestaande faciliteiten in plaats van aanvullende nieuwbouw.

Het College van Bestuur keurde de uitvoering van de renovatie Tinbergen Building goed. Deze wordt uitgevoerd door Berghege Heerkens Bouwgroep. Gestart is met de uitwerking van een technisch uitvoeringsgereed ontwerp. Gelijkzeitig is gestart met de sloop en sanering van de binnenzijde van het gebouw en het reinigen van de buitengevel. In 2024 zijn maatregelen genomen ter verbetering van het klimaat in het nieuwe *Sports Building* die onder garantie zijn voorbereid en uitgevoerd.

Mede vanwege de financieel onzekere tijden is vanuit het perspectief van *Tomorrow's Campus* een onderzoek gestart naar het efficiënter gebruiken van de kantoorruimtes. Dit was sowieso al het uitgangspunt, maar kwam vanwege het kabinetsbeleid in een stroomversnelling. RE&F voert gesprekken met alle faculteiten om te bezien of en hoever ze tot een efficiënter kantoorgebruik kunnen komen. Uitkomsten uit dit onderzoek zullen leiden tot een ontwikkel- en schuifplan.

Toegankelijkheid campus

Medio 2022 is een plan van aanpak vastgesteld voor de verbetering van de fysieke toegankelijkheid van de campus. Dit maakt onderdeel uit van een totaalplan van aanpak dat onder regie van de dienst *Education & Student Affairs* (E&S) wordt uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende bewustwordingssessies georganiseerd, waarmee meer inzicht is ontstaan bij de afdelingen van RE&F en bij collega's van andere diensten in de beperkingen die mensen kunnen ervaren op de campus.

Door de projecten '*Compliance fysieke toegankelijkheid*' en '*Beleid fysieke toegankelijkheid*' is de fysieke toegankelijkheid van de EUR verbeterd. In 2024 lag de nadruk op het realiseren van aanpassingen op en van het terrein. Daarbij ging het onder meer om het verbreden van voetpaden, verwijderen van obstakels, plaatsen van een tijdelijke hellingbaan op het Van der Mandeleplein, het aanbrengen en aanpassen van markering van glazen puien en glazen entree-deuren en het verbeteren van de informatievoorziening over de routes.

Studentenhuisvesting

De rolverdeling tussen de EUR en de gemeente Rotterdam bij de ontwikkeling van de locatie voor studentenhuisvesting aan de Abram van Rijckevorselweg is herzien. De gemeente neemt het voortouw in de locatieontwikkeling en de selectie van een bedrijf voor de realisatie van het programma. Dat past bij de expertise en ervaring die de gemeente heeft. De grond waarop de ontwikkeling van de studentenhuisvesting dient te worden gerealiseerd is deels eigendom van de gemeente Rotterdam en deels van de Erasmus Universiteit. De Nota van Uitgangspunten is in gezamenlijkheid opgesteld tussen partijen en dient als basis voor de procedure, waarbij lokale studentenhuisvesting corporaties zijn benaderd.

In 2024 is gekeken naar de financiële rondrekening van het project en daarbij is rekening gehouden met een ieders bijdrage en de financiële haalbaarheid van het project. De businesscase kwam niet rond. De gemeente onderzoekt nu of er nog mogelijkheden liggen om het project uit te voeren.

Inrichting randweg

Het project '*Campus Zuid*' betreft het ontwerp en uitvoering van de buitenruimte van het gehele zuidelijke deel van de Campus, inclusief de aanleg van de randweg. Bij die randweg zijn drie grondeigenaren betrokken: de EUR, de Hogeschool Rotterdam en de gemeente Rotterdam. De gemeente draagt haar grondeigendom voor de randweg niet over aan de EUR en dat maakt de afspraken eenvoudiger. Beheer en onderhoud van de randweg worden wel de verantwoordelijkheid van de EUR. De randweg behoort in de huidige situatie kadastraal toe aan zowel de Hogeschool Rotterdam, als de EUR als de gemeente. Zij zijn ieder voor hun eigen deel, conform kadaster verantwoordelijk. Ook financieel. Er vinden momenteel gesprekken plaats tussen de Hogeschool Rotterdam,

Gemeente Rotterdam en de EUR om hier nieuwe afspraken over te maken en dit contractueel vast te laten leggen. De precieze invulling hiervan is nog niet duidelijk. De voorbereiding van de gefaseerde realisatie is uitgewerkt, zodat de aanbesteding in 2025 kan worden gedaan. De aanbesteding van Definitief Ontwerp Zuid is vertraagd door markt- en andere ontwikkelingen, waaronder de studentenhuusvesting. Vanwege bezuinigingen is de aanbesteding herzien en worden opties onderzocht om binnen het gestelde budget het project af te ronden. Dit leidde tot vertraging van de aanbesteding. De aannemer begint eind 2025 met de terreinwerkzaamheden.

Cultuur en Campus

Het project behelst een samenwerking van verschillende onderwijspartijen en gemeente, met daarbinnen de verschillende bloedgroepen onderwijs, onderzoek en facilitaire afdelingen. Voorafgaand aan de ontwikkeling aan de Doklaan in Rotterdam is een locatie aan De Hillevliet in gebruik genomen. De kosten hiervan vallen binnen het Europees subsidieprogramma Bauhaus. Medio 2025 wordt een locatie aan de Putselaan in gebruik genomen. De gemeente Rotterdam is eigenaar daarvan en verzorgt de verbouwing tot en met casco. Een projectleider, vorig jaar aangesteld door Hogeschool Rotterdam, verzorgt vervolgens het afbouwpakket. De EUR treedt daarna op als hoofdhuurder, de overige partners van Cultuur en Campus zijn onderhuurders.



De digitale werkomgeving

Studeren, onderzoek, bedrijfsvoering en samenwerken zijn vrijwel ondenkbaar zonder ondersteuning door digitale middelen. Een betrouwbare, veilige en altijd toegankelijke informatievoorziening is daarom essentieel.

De digitale wereld is continu in beweging en ontwikkeling. Vernieuwingen in onderwijs en onderzoek vragen eveneens om steeds nieuwe manieren van toegang tot en omgaan met data. Er komen steeds weer nieuwe ICT-technieken op de markt die vertaald moeten worden naar het ICT-landschap van de EUR. De wens om snel het nieuwste van het nieuwste te mogen en kunnen gebruiken en het streven van de onderzoekswereld naar 'open data' en 'open science' worden vaak gefrustreerd door de toename van cyberdreiging en cybercriminaliteit. Het is de taak van *Erasmus Digitalisation & Information Services* (EDIS) om samen met de faculteiten en de andere diensten hier een goede balans in te vinden.

Artificial Intelligence (AI)

Afgelopen jaren werd de toepassing van *Artificial Intelligence (AI)* plots een *hot topic*, ook binnen onderzoek en onderwijs. Vanuit het belang van (data-)veiligheid is het onwenselijk dat medewerkers van de EUR massaal gebruik maken van de verschillende, voor het publiek beschikbaar gestelde 'gratis' versies van *Large Language Models (LLM)*. Gratis software en oplossingen bestaan immers niet, meestal wordt er in de vorm van data betaald. Ook de abonnementsversies bieden onvoldoende dataveiligheid en -eigendom. Daarom startte een pilot met een specifiek voor de EUR ingerichte versie van ChatGPT. In 2024 is er in verschillende pilots binnen het onderwijs ervaring opgedaan met Erudite, onze eigen, veilige versie van OpenAI's ChatGPT. Op basis hiervan startte Npuls^[1] met een landelijke oplossing. Daarmee kunnen we op een veilige, transparante manier gebruik maken van verschillende LLM's. De EUR is nauw betrokken bij deze ontwikkeling. Erudite is overigens nog steeds beschikbaar.

Security

De dreiging van grote cyberincidenten binnen het Nederlandse onderwijs en onderzoek neemt jaarlijks toe. De EUR werkt daarom continue aan beveiligingsmaatregelen om de weerbaarheid van onze organisatie te vergroten. Zo richtte EDIS in 2024 een proces in om de belangrijkste cyberrisico's in beeld te brengen en plannen te maken voor de beheersing van die risico's. De geïdentificeerde risico's zijn geëvalueerd, risico-eigenaren toegewezen en mitigerende maatregelen bepaald. Periodieke monitoring van de voortgang en effectiviteit van maatregelen hoort bij het proces.

Als opvolging van het EV3 programma uit 2023 voerden we in 2024 het EV24 programma succesvol uit. Een extern auditbureau beoordeelde of de centrale en decentrale beheerprocessen op het gebied van informatievoorziening en tien kernsystemen voldoen aan de landelijke eis van volwassenheidsniveau-3. Die luidt: 'Beheersmaatregelen zijn gedocumenteerd en worden op een gestructureerde en formele manier uitgevoerd. Uitvoering van de maatregelen is aantoonbaar, getest en effectief'. Met de resultaten van het EV24 programma, een gemiddelde score van 3,3 – op een schaal van 1 tot en met 5, hoort de EUR wederom tot de best presterende universiteiten in het land. Het aankomende EV25 programma staat in het teken van het horizontaal verbreden van de volwassenheid van de EUR op het gebied van *cybersecurity*, waarbij meer nieuwe applicaties worden opgenomen in het programma.

Onderwijs

Digitalisering en de doorontwikkeling daarvan zijn niet meer weg te denken als belangrijke elementen in het onderwijs. Zo is in 2024 gestart met het project Data Ondersteund Werken in het Onderwijs. Doel is om met gerichte data-analyses de volgende stap te zetten in het verbeteren van onderwijsondersteuning en -kwaliteit. Binnen een nieuw data expertise (project) team werken data-analisten in de faculteiten samen om behoeften in kaart te brengen en concrete dataproducten op te leveren. Daarbij kan worden gedacht aan analyses en dashboards met betrekking tot doorstroom, inschrijvingen en aanmeldingen, specialisaties en minors en masters.

[1] Npuls is een samenwerkingsprogramma van het (publieke) mbo-, hbo- en wo-onderwijs in Nederland, en de IT-coöperatie SURF.

Onderzoek

Erasmus Research Services (ERS), de Universiteitsbibliotheek (UB) en EDIS werken samen aan de inrichting van het *EUR Digital Competence Centre (DCC)*. Op 1 september 2024 gingen de eerste twee multidisciplinaire *Capability Teams* in een pilot van start. Doel van de pilot is het vinden van een goede samenwerkingsvorm, het definiëren van de bestaande services en het bepalen van nog ontbrekende services. De pilot loopt tot april 2025. Daarna volgt een evaluatie en starten de overige twee geplande *Capability Teams*.

EDIS was ook betrokken bij het beschikbaar stellen aan onderzoekers van IT-infrastructuur en software. Dat gebeurde onder andere in het kader van de volgende trajecten:

- De doorontwikkeling en uitrol van Yoda, waarin samen met SURF en tien zusterinstellingen een adequate en FAIR-proef databeheer- en publicatie-omgeving wordt gecreëerd;
- De realisatie van een Project Portfolio Management systeem voor onderzoek;
- Doorontwikkeling van het NWO LDCC2 project, dat gericht is op een effectieve beschikbaarstelling van *Virtual Research Environments* (VRE) voor de EUR-onderzoekers en onderzoeksgroepen.

Bedrijfsvoering en generieke IT

In 2024 was de gunning van de Europese aanbesteding voor de vervanging van de centrale HR- en Finance bedrijfsvoering-systemen. De SAP-systemen worden vervangen door oplossingen van Oracle. Het implementatieproject VB26 is in september 2024 gestart, de oplevering is gepland voor januari 2026.

De gekozen oplossing voor de bedrijfsvoerings-systemen sluit aan op het in 2023 ingezette cloud-beleid van de EUR. Het streven is dat in 2027 alle applicaties en dataopslag ondergebracht zijn in de (public) cloud op basis van marktconforme standaarden en technieken. Hiermee worden de volgende voordelen behaald:

- Verlagen (veiligheids-) risico's door standaardisatie (marktconformiteit);
- Verhogen wendbaarheid;
- Verhogen schaalbaarheid;
- Betere *cost control* in overeenstemming met activiteiten;
- Betere integratie met partners;
- Duurzaamheidswinst door lager energie- en grondstoffen verbruik.

De migratie van de reguliere 'actieve' dataopslag^[1] van de faculteiten en diensten naar de *public cloud* omgeving van de EUR is in 2024 afgerond. Verder is dat jaar verder gewerkt aan het project Datacenter Migratie, dat tot doel heeft in 2027 vrijwel alle workloads uit het *on-premis* datacenter zijn verhuisd naar een SAAS-, IAAS- of PAAS-oplossing in de *public cloud* van de EUR.

Beleid en kaders

Er is een sterke behoefte om projecten (met een IV/IT component) in samenhang vanuit een meerjarenperspectief te kunnen beoordelen en te kunnen beschikken over meer mogelijkheden om prioriteiten en budgetten tussentijds meer flexibel te kunnen wijzigen. Daarom is er gewerkt aan de doorontwikkeling van het *Portfolioboard-proces* (PPB). Het in 2024 opgeleverde *EUR-capability model*, gebaseerd op het *Higher Education Business Capability* (HEBCM) model, zorgde ervoor dat er een veel scherper, gezamenlijk beeld is van de behoeften van de faculteiten en diensten en van de ontwikkelingen binnen de sector.

Op het gebied van data-gedreven werken is in 2024 de EUR Data Architectuur formeel vastgesteld. Die biedt een solide raamwerk voor het beheer en gebruik van data binnen de organisatie, waarbij de focus ligt op de analytische laag. Het expertiseteam Documentair Informatie Management (DIM) heeft *Roadmap AW26* opgesteld. Die bestaat uit bestaande en nieuwe activiteiten en projecten die bijdragen aan, of gaan zorgen voor, een betere score voor de EUR op de tweejaarlijkse Monitor Overheidsinformatie en Erfgoed (MOE). Bij de toetsing in het studiejaar 2023-2024 door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed scoorde de EUR op enkele van de vijf aandachtsgebieden nog een onvoldoende. De verwachting is dat medio 2026 de nieuwe Archiefwet van kracht gaat, waarin is opgenomen dat er sancties in de vorm van bestuurlijke boetes opgelegd kunnen worden als aan de voorwaarden niet is voldaan.

[1] Naast 'reguliere' dataopslag beschikt de EUR ook over specifieke dataopslag voor onderzoeksdata.



Duurzaamheid

Sinds lange tijd staat duurzaamheid op de agenda van de EUR. De EUR wil tot de meest duurzame campussen van Nederland behoren.

Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen gaat over de inkoop en aanbesteding van leveringen, diensten en werken. Aan de hand van het bloembladmodel uit het manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) van de rijksoverheid, zijn de ambities van de EUR verder geconcretiseerd en onderverdeeld in zes thema's: klimaat, circulair, ketenverantwoordelijkheid, diversiteit en inclusie, *social return* en milieu en biodiversiteit. Bij aanbestedingen met hoge impact mogelijkheden worden aparte themasessies georganiseerd om de bijdrage en de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te onderzoeken.

Rapportage CO₂-footprints

De urgentie door klimaatverandering, milieudegradatie en de noodzaak van duurzame ontwikkeling leiden tot toenemende druk op bedrijven om hun negatieve impact op het milieu en de samenleving te verminderen. De *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, geïntroduceerd in 2023 en afgestemd op de Europese *Green Deal*, vereist gedetailleerde en gestandaardiseerde duurzaamheidsrapporten. De EUR besloot daarom om de CO₂-footprint verder te verlagen door verschillende berekeningsmethoden en uitgavenanalyses te implementeren. Zo kunnen we voldoen aan de CSRD-vereisten. De CO₂-footprints voor 2022 en 2023 voldoen aan deze normen, en zijn in 2024 voor het eerst volgens CSRD-richtlijnen uitgevoerd.

Gebouwde omgeving

Het College van Bestuur stelde in 2022 de Portefeuilleroutekaart Energietransitie Gebouwen (PEG) vast. Er is ongeveer € 20 miljoen vrijgemaakt om aanvullende maatregelen te treffen om de bestaande voorraad gebouwen beter te isoleren en om tot een slimmere energiehuishouding te komen. Er is onder meer voorzien in ledverlichting in Bayle en de aansluiting van Bayle op de Warmte Koude Opslag (WKO).

Aan *Tinbergen Building* is een *BREEAM Outstanding* ontwerpcertificaat toegekend. Ook gedurende de renovatie zoeken we naar duurzaamheidsoptimalisaties. Het wordt besproken door de werkgroep duurzaamheid die in de beginfase van de renovatiewerkzaamheden elke twee weken bijeenkomt. In *Langeveld Building* kan sinds 2024 een duurzame route worden bewandeld. Met behulp van duurzame plaques op logische plekken in het gebouw worden gebruikers geïnformeerd over de zichtbare en onzichtbare duurzaamheidsaspecten van het gebouw.

Groene Campus

De renovatie van de vijver bij het paviljoen is afgerond, waarbij ecologische ontwerptools zijn gebruikt. Het resultaat is een diervriendelijke oever, met daaromheen biodiversiteit versterkende inheemse bomen en planten.

Afvalmanagement

Ook de campus werd afgelopen jaar weer duurzamer. Zo is het bedrijf Seenons geselecteerd als afvalverwerker. Dit is een innovatief bedrijf dat bijdraagt aan onze *zero waste* ambitie voor 2030. In 2025 gaat Seenons aan de slag.

Voedsel en catering

Op 1 februari 2024 is gestart met de beleidsontwikkeling van een *roadmap*, die eind juni is afgerond. De belangrijkste verandering is de verschuiving van de oorspronkelijke richting, een volledig vegan campus in 2030, naar een meer omvattend *Planetary Health Diet*. Dit is een wetenschappelijk onderbouwd en bewezen duurzaam en gezond dieet, ook wel bekend als het win-win-dieet. Het flexitarisch voedingspatroon is ontworpen om zowel de gezondheid van mensen als de duurzaamheid van de planeet te verbeteren. In 2025 worden de besluitvormingsprocedure en het creëren van draagvlak vervolgd.

De nieuwe aanbesteding warme dranken is geïmplementeerd. Er is wederom gekozen voor de firma Maas. Alle bonen en thee biologisch gecertificeerd, en is een *Key Performance Indicator*-Kringlooplandbouw vastgesteld voor het verder uitbreiden van de, nu negen, koffiemachines op de campus met plantaardige melk toppings.

ICT-middelen

Duurzaamheid in relatie tot IT en ICT-middelen gaat vooral om drie zaken: de ecologische voetafdruk van ICT-middelen bij productie en vervoer, energieverbruik en de gevolgen bij afvoer wanneer het einde van de levensduur is bereikt. In 2024 zetten we op al deze gebieden stappen.

Waar in 2023 al was besloten om de afschrijvingstermijn, en dus de economische levensduur, van onder andere laptops met een jaar of meer te verlengen, is in 2024 ook de levensduur van audiovisuele (AV) apparatuur verlengd van vijf tot zeven jaar. Verder is een systeem ingericht waardoor AV-apparatuur in collegezalen automatisch uitschakelt wanneer ze niet gebruikt wordt. Vroeger stonden die apparaten permanent aan.

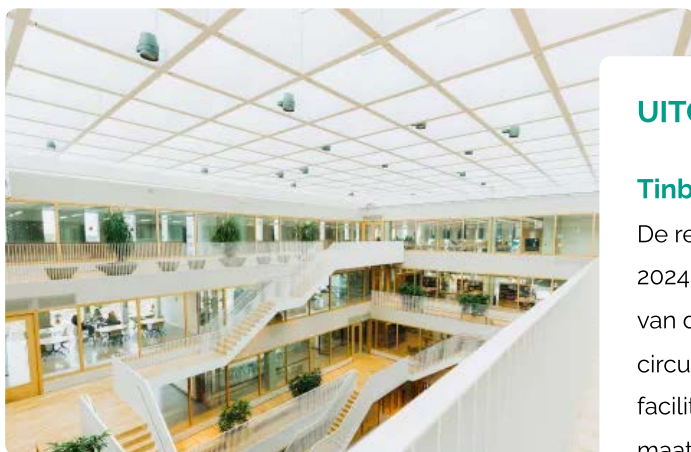
De eerder geplande grootschalige vervanging van netwerkkapparatuur ging niet door. Netwerkkapparatuur gaat in de praktijk fors langer mee dan de vijf jaar die voorheen vanwege de economische afschrijving werden verondersteld. Voortaan vervangen we pas als apparatuur *'end-of-life'*, *'end-of-support'* en/of *'end-of-sale'* is.

Meer dan zestig PC's zijn permanent uit de studiezalen van de Universiteitsbibliotheek verwijderd. Eerder gebeurde dat al als pilot. Ze zijn vervangen door een opstelling met alleen een *dockingstation*, beeldscherm, muis en toetsenbord. Dit sluit beter aan bij de behoeften van de hedendaagse studenten (vaak werden de kabels al uit de PC's losgetrokken zodat studenten hun eigen laptop aan konden sluiten) en het levert ook direct een duurzaamheidsvoordeel op. De komende jaren wordt het aantal vaste PC's in studiezalen verder verkleind.

Tot slot zijn ook in 2024 de bijna duizend afgeschreven desktops en laptops geschonken aan het leerwerkbedrijf *EcoWare*, dat deze apparatuur als *'refurbished-items'* een tweede leven geeft.

Inkoop

In 2024 werkte de EUR bij de inkoop van middelen en diensten waar mogelijk samen met andere inkoopende organisaties. Dat gebeurde om efficiëntie en effectiviteit te bevorderen. De EUR is aangesloten bij SURF, de coöperatieve vereniging van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten. Binnen SURF werken universiteiten, hogescholen, mbo-instellingen, UMC's en onderzoeksinstituten samen om digitale diensten optimaal in te kopen of te ontwikkelen, om kennis te delen en om innovatie te stimuleren. In 2024 nam de EUR deel aan negen aanbestedingen die door SURF zijn georganiseerd.



UITGELICHT

Tinbergen Building: duurzame renovatie

De renovatie van Tinbergen Building, die startte in juli 2024, illustreert de toekomstgerichte bedrijfsvoering van de EUR. In plaats van nieuwbouw wordt ingezet op circulariteit en efficiënter gebruik van bestaande faciliteiten. Dit wordt versterkt door milieuvriendelijke maatregelen, zoals verbeterde isolatie, energiezuinige liften en zonnepanelen. Materialen die tijdens de renovatie vrijkomen, worden zoveel mogelijk hergebruikt. De glazen opbouw zal uitzicht bieden op de Rotterdamse skyline, terwijl groene elementen een gezonde leer- en werksfeer bevorderen. Deze aanpak draagt bij aan de EUR-strategie om onderwijs en onderzoek te versterken met moderne faciliteiten en een duurzame campusomgeving.

Hoofdstuk 7 Financiën



Inleiding

In dit hoofdstuk verantwoorden wij ons over de belangrijkste financiële ontwikkelingen en prestaties en uitdagingen die de universiteit afgelopen jaar hebben beïnvloed. We reflecteren op de, veelal strategische, keuzes die zijn gemaakt, evenals de duurzame impact daarvan op de universiteit, studenten, medewerkers en de maatschappij. Ook kijken we vooruit en geven we inzicht in de verwachte ontwikkelingen voor de aankomende vijf jaren.

Het afgelopen jaar wordt gekarakteriseerd door ingrijpende veranderingen in het hoger onderwijs, zowel nationaal als internationaal. Het dynamische politieke klimaat en de economische omstandigheden dagen ons uit om te zetten voor het versterken van onderwijsaanbod, het verhogen van de onderzoeksprestaties en het regionaal en wereldwijd verder uitbreiden van onze maatschappelijke rol als kennisinstelling. Specifieke aandacht ging uit naar innovatie op het gebied van huisvesting en digitalisering (zoals AI), internationalisering en het bevorderen van het welzijn van studenten en medewerkers. Deze initiatieven dragen bij aan de stabiliteit en het toekomstbestendig houden van onze instelling.

De omgeving verandert op het gebied van energietransitie, inflatie, duurzamere economie en digitalisering en dat heeft ook gevolgen voor de financiële positie van de universiteit. Daarbovenop komen de aangekondigde bezuinigingen in het hoger onderwijs van het kabinet Schoof, waaronder het verdwijnen van de starters- en stimuleringsbeurzen en de uitvoering van de Wet internationalisering in Balans. Deze maatregelen leiden tot een toenemende financiële druk, die al hoog is door de loon- en prijsstijgingen en de spanningen op de arbeidsmarkt. Bovendien heeft het verdwijnen van de beurzen naar verwachting ook invloed op de werkdruk en het welzijn van onze medewerkers. Frequente informatie over hoe we er voorstaan op financieel gebied wordt door deze uitdagingen nog belangrijker.

Ondanks deze (financiële) uitdagingen blijven we ons inzetten voor een inclusieve leer- en werkomgeving met maatschappelijk impact. We blijven deze koers volgen en doen dat samen met onze studenten, medewerkers en partners. Deze koers komt ook tot uiting in de nieuwe strategische periode 2025-2030 die voor de universiteit aanbreekt.

In dit hoofdstuk wordt de geconsolideerde financiële positie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) vergeleken met zowel de begroting van 2024 als het voorgaande jaar. Vervolgens worden de gevolgen van deze financiële positie op de ratio's in kaart gebracht. Daarna komen de continuïteitsparagraaf en de notitie helderheid aan bod. Tot slot volgt een toelichting op de inzet van de bestuursakkoordmiddelen.

Conform de verslaggevingsregels worden naast de baten en lasten van de EUR ook de baten en lasten van de verbonden partijen en de O&O-activiteiten van het Erasmus MC geconsolideerd. Dat betekent:

- Geconsolideerde exploitatie betreft baten en lasten van de EUR, verbonden partijen en de O&O activiteiten van het Erasmus MC
- Geconsolideerd resultaat financiële positie betreft EUR, verbonden partijen en de O&O activiteiten van het Erasmus MC
- Geconsolideerd nettoresultaat financiële positie betreft EUR en verbonden partijen exclusief de O&O activiteiten van het Erasmus MC

Financiële positie

tabel 21

In M€	Actuals	Begroting	Actuals	Afwijking	
	2024	2024	2023	t.o.v begroting	Afwijking t.o.v. 2023
Rijksbijdrage	455,5	457,2	429,8	-1,7	25,7
Collegeregelden	87,5	88,9	80,9	-1,4	6,6
Baten werk i.o.v. derden	244,7	247,2	236,0	-2,5	8,7
Overige baten	118,1	122,7	115,8	-4,6	2,3
Totaal baten	905,8	916,0	862,5	-10,2	43,3
Personeelslasten eigen personeel	617,2	628,8	572,0	-11,6	45,2
Personeel niet in loondienst	34,8	31,1	37,9	3,7	-3,1
Afschrijvingen	42,2	42,8	54,1	-0,6	-11,9
Huisvestingslasten	43,8	46,5	41,7	-2,7	2,1
Overige lasten	195,7	187,4	187,2	8,3	8,5
Totaal lasten	933,7	936,6	892,9	-2,9	40,8
Saldo baten en lasten	-27,9	-20,6	-30,4	-7,3	2,5
Financiële baten en lasten	10,8	2,7	7,5	8,1	3,3
Belastingen	0,0	0,0	0,2	0,0	-0,2
Resultaat	-17,1	-17,9	-22,7	0,8	5,6
Aandeel derden in resultaat	-13,5	7,0	-3,0	-20,5	-10,5
Nettoresultaat	-3,6	-24,9	-19,7	21,3	16,1

Analyse resultaat 2024 (geconsolideerd)

In de analyse op het resultaat geven we eerst een reflectie op de eenmalige baten en lasten die het resultaat beïnvloeden en daarna analyseren we de afwijkingen op de begroting, gevolgd door de afwijkingen ten opzichte van 2023.

Het nettoresultaat bedraagt € -3,6 miljoen na aftrek van het 'resultaat aandeel derden' van € -13,5 miljoen. Het negatieve 'resultaat' van € 17,1 miljoen is inclusief FGG/Erasmus MC en wordt sterk beïnvloed door de eenmalige baten en lasten (zie tabel 'Eenmalige baten en lasten die het resultaat 2024 beïnvloeden, inclusief FGG/Erasmus MC'). Naast de eenmalige posten, wordt het negatieve resultaat van FGG/EMC veroorzaakt door taakstellingen die in de begroting zijn opgenomen, maar onvoldoende zijn gerealiseerd.

Enmalige baten en lasten die het resultaat 2024 beïnvloeden, inclusief FGG/Erasmus MC

tabel 22

Bedragen x € 1 miljoen	2024	2023	Afwijking 2024 t.o.v. 2023
Resultaat	-17,1	-22,7	5,6
1. Dotatie reorganisatievoorziening	5,1		
2. Dotatie overige voorzieningen	8,7		
3. Waardevermindering activa in ontwikkeling	1,1		
4. Bijdrage MRI scanner EMC	1,5		
Totaal eenmalige resultaateneffecten	16,4	21,5	
Resultaat na eenmalige resultaateneffecten	-0,7	-1,2	0,5

**Als gevolg van uiteenlopende eenmalige posten die zijn toegepast voor het vergelijkingsjaar 2023 is enkel het totaalbedrag aan eenmalige posten opgenomen voor 2023 in bovenstaand tabel die het resultaatseffect weergeeft.*

Het resultaat na eenmalige posten (inclusief FGG/Erasmus MC) is fors beter dan begroot. In het resultaat zijn eenmalige posten verwerkt die impact hebben op het resultaat na eenmalige posten en waar geen rekening mee is gehouden in de begroting.

1. Toevoegingen aan de reorganisatievoorziening bij zowel FGG/Erasmus MC als EUR Woudestein;
2. De vorming van de (additionele) voorzieningen voor onder andere asbest en geschillen;
3. Een eenmalige afboeking van onderhanden werk voor *Tinbergen Building*;
4. De bijdrage door EUR aan een MRI-scanner voor EMC segment Zorg ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek.

Vergelijking met de begroting 2024

Het (fors) positievere (genormaliseerd) resultaat ten opzichte van de begroting is enerzijds het gevolg van gerealiseerde besparingen en anderzijds van een zekere mate van conservatief begroten door de organisatieonderdelen.

In 2024 zijn diverse maatregelen in gang gezet om de begroting binnen de gestelde grenzen te houden en om onze financiële veerkracht richting de toekomst te versterken. Zo startten we met meerdere rationalisatieprogramma's, waaronder de herinrichting van het dienstverleningsmodel en het efficiënter benutten van ondersteunende capaciteit. Ook wordt actief gestuurd op het beperken van externe inhuur en het terugdringen van openstaand verlof. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van de stuurinformatie, zodat sneller en beter kan worden bijgestuurd. Een concreet voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van dashboards voor het volgen van de personeelskosten en het in kaart brengen van knelpunten bij projectfinanciering. Deze lijn zetten we in 2025 door.

Bij de faculteiten zijn de gerealiseerde resultaten over 2024 divers. Uit een interne analyse blijkt dat er sprake was van een voorzichtige begrotingsaanpak van in ieder geval € 10 miljoen in de faculteitsbegrotingen, dat hebben faculteiten eerder al zelf vastgesteld tijdens het afgeven van hun prognoses. De faculteiten met zwakke financiële resultaten werken aan herstelplannen om op de lange termijn financieel gezond te worden.

De resultaten van de meeste ondersteunende diensten zijn (beperkt) negatief. Dankzij een (fors) positief resultaat binnen de afdeling *Real Estate & Facilities* (RE&F) valt het totale resultaat van de ondersteuning echter positief uit. Het positieve resultaat bij RE&F is enerzijds het gevolg van vertraging in de uitvoering van het investeringsprogramma en anderzijds van conservatisme in de begroting. Het begrotingsproces wordt verder aangescherpt in kader van continue verbeteringen.

Ook bij de verbonden partijen is het resultaat beter dan begroot, met name bij de EUR Holding B.V. en RSM B.V.

Baten ten opzichte van de begroting

- De Rijksbijdrage is lager dan begroot door de lagere besteding van de bestuursakkoordmiddelen (-/- € 7,2 miljoen). Dit komt doordat de besteding later plaatsvindt door de latere toekenning van beurzen en een langere doorlooptijd van ontwerp en implementatie door vacatures. Dit wordt deels gecompenseerd door een hogere compensatie voor loon- en prijsontwikkeling (+/+ € 5,7 miljoen), waardoor de ontvangsten nagenoeg gelijk zijn aan de begroting. Wij verwachten voor de komende jaren dat de beurzen conform begroting worden benut.
- De daling van het aantal (bekostigde) studenten in de collegejaren 2023/2024 en 2024/2025, heeft een negatieve impact op de ontwikkeling van de collegegeldbaten.
- De lagere 'Baten werk in opdracht van derden' wordt veroorzaakt door lagere opbrengsten uit de derde geldstroom onderwijs. Dit is onder andere het gevolg van het beëindigen van een beurzenprogramma (€ 0,4 miljoen). Daarnaast vallen de inkomsten uit contractonderwijs tegen. Deze baten zijn elk jaar onzeker vanwege het gunningstraject.
- De lagere 'Overige baten' worden met name veroorzaakt door tegenvallende opbrengsten uit externe dienstverlening aan verbonden partijen, in het bijzonder EUR Holding en haar werkmaatschappijen (-/- € 5,4 miljoen).
- Door de stijging van de rente namen de rentebaten als onderdeel van de 'Financiële baten en lasten' toe. Ook was rekening gehouden met het eerder starten van de uitgaven met betrekking tot *Tinbergen Building*. Hierdoor waren de liquide middelen hoger dan begroot.

Lasten ten opzichte van de begroting

- De post 'Personeelslasten eigen personeel' zijn lager dan begroot doordat vacatures later of niet werden ingevuld door de krapte op de arbeidsmarkt, projecten werden uitgesteld (HoKa) en de bestuursakkoordmiddelen nog beperkt werden ingezet. Wel is er meer ingehuurd voor (tijdelijke) vervanging om lopende projecten en programma's te kunnen blijven uitvoeren. Hierdoor stijgt de post 'Personeel niet in loondienst'. Ook is een aantal personele voorzieningen getroffen en zijn er meer transitievergoedingen.
- De lagere 'Afschrijvingslasten' worden veroorzaakt doordat we langer gebruik moeten maken van het oude sportgebouw als tentamenhallen (-/- € 0,8 miljoen); hierdoor schrijven we deze minder snel af dan begroot. Eerdere afronding van een aantal CIO-projecten leidt tot hogere afschrijvingen (+/+ € 0,2 miljoen) en na opschoning van de activa in aanbouw is een deel van deze activa met terugwerkende kracht afgeschreven (+/+ € 0,1 miljoen).
- Lagere kosten voor stadsverwarming (-/- € 1,6 miljoen) door een minder strenge winter dan verwacht en lagere schoon- en onderhoudscontracten (-/- € 1,6 miljoen) zorgen voor lagere 'Huisvestingslasten'.
- In de 'Overige lasten' was een taakstelling van € 10,9 miljoen opgenomen voor FGG/Erasmus. Deze taakstelling is niet volledig gerealiseerd, waardoor de overige lasten hoger zijn dan begroot. Het 'Resultaat aandeel derden' betreft het aandeel van de onderwijs -en onderzoeksactiviteiten van het Erasmus MC (O&O). Dit resultaat is fors negatiever dan aanvankelijk begroot. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de begroting, zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2024, voor FGG/EMC aanzienlijk is bijgesteld. Hierdoor kwam het definitief door de FGG vastgestelde begrotingsresultaat voor 2024 uit op nihil, in plaats van € 7 miljoen positief, zoals in de EUR-begroting is opgenomen. Het resultaat 2024 van Erasmus MC O&O wordt (ten opzichte van het bijgestelde begrotingsresultaat van € nihil) in belangrijke mate beïnvloed door eenmalige baten en lasten, zoals opgenomen in de hierboven opgenomen tabel met toegepaste normalisaties voor het jaar 2024 en die niet zijn begroot.
- Het 'Resultaat aandeel derden' betreft het aandeel van de onderwijs -en onderzoeksactiviteiten van het Erasmus MC (O&O). Dit resultaat is fors negatiever dan aanvankelijk begroot. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de begroting, zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2024, voor FGG/EMC aanzienlijk is bijgesteld. Hierdoor kwam het definitief door de FGG vastgestelde begrotingsresultaat voor 2024 uit op nihil, in plaats van € 7 miljoen positief, zoals in de EUR-begroting is opgenomen. Het resultaat 2024 van Erasmus MC O&O wordt (ten opzichte van het bijgestelde begrotingsresultaat van € nihil) in belangrijke mate beïnvloed door eenmalige baten en lasten, zoals opgenomen in de hierboven opgenomen tabel met toegepaste normalisaties voor het jaar 2024 en die niet zijn begroot.

Vergelijking met de realisatie 2023

Baten ten opzichte van de realisatie 2023

- De hogere 'Rijksbijdrage' wordt deels veroorzaakt door compensatie voor de loon- prijsontwikkeling, 5,1% vanuit OCW. Daarnaast zijn er landelijk meer middelen beschikbaar gesteld voor de kwaliteitsbekostiging (+/+ € 3,4 miljoen) van universiteiten.
- De stijging van het collegegeldtarief droeg bij aan een toename van de 'Collegegeldbaten'. In het studiejaar 2024/2025 stegen de wettelijk vastgestelde collegegelden met 9,3% ten opzichte van 2023/2024. De instellingscollegegelden namen gemiddeld met 5% toe. Daarnaast is in beperkte mate sprake van groei van het studentenaantal met circa 150.
- Hogere 'Baten werk in opdracht van derden' volgen uit hogere baten uit de tweede en derde geldstroom voor onderzoek door de toekenning van diverse projecten, beurzen en middelen vanuit UNIC, het verband van Europese universiteiten van postindustriële steden. Bij enkele projecten heeft de EUR ook een coördinerende rol, wat voor hogere opbrengsten zorgt.
- De hogere 'Overige baten' kennen diverse oorzaken. Zo vielen de pro rata btw-opbrengsten hoger uit dan begroot en zijn de parkeertarieven – mede als gevolg van inflatie – verhoogd, wat heeft geleid tot hogere parkeeropbrengsten.
- De stijging van de 'Personeelslasten voor eigen personeel' wordt veroorzaakt door een stijging van de loonkosten door de CAO voor universiteiten per 1 juli 2024 en een stijging van het gemiddeld aantal fte. In 2024 is bewust gestuurd op het verlagen van de lasten voor 'Personeel niet in loondienst' en dat had succes.
- De lagere afschrijvingslasten in 2024 zijn grotendeels het gevolg van een eenmalige waardevermindering van vastgoedproject Eread van FGG/EMC in 2023 (€ 14,2 miljoen), waardoor de afschrijvingsbasis in 2024 is verlaagd. In 2024 deden zich slechts beperkte eenmalige waardeverminderingen voor, zoals de afwaardering van het oude onderhanden werk van *Tinbergen Building* (€ 1,1 miljoen).
- De 'Huisvestingslasten' voor energiekosten zijn hoger, omdat de contracten voor stroom en gas bij FGG/Erasmus MC zijn vernieuwd en op niveau gebracht van de huidige markttarieven. Het verbruik veranderde niet.
- 'Overige lasten' zijn hoger door een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren en een toename van de beheer- en bestuurskosten.

Lasten ten opzichte van de realisatie 2023

- De stijging van de 'Personeelslasten voor eigen personeel' wordt veroorzaakt door een stijging van de loonkosten door de CAO voor universiteiten per 1 juli 2024 en een stijging van het gemiddeld aantal fte. In 2024 is bewust gestuurd op het verlagen van de lasten voor 'Personeel niet in loondienst' en dat had succes.
- De lagere afschrijvingslasten in 2024 zijn grotendeels het gevolg van een eenmalige waardevermindering van vastgoedproject Eread van FGG/EMC in 2023 (€ 14,2 miljoen), waardoor de afschrijvingsbasis in 2024 is verlaagd. In 2024 deden zich slechts beperkte eenmalige waardeverminderingen voor, zoals de afwaardering van het oude onderhanden werk van *Tinbergen Building* (€ 1,1 miljoen).
- De 'Huisvestingslasten' voor energiekosten zijn hoger, omdat de contracten voor stroom en gas bij FGG/Erasmus MC zijn vernieuwd en op niveau gebracht van de huidige markttarieven. Het verbruik veranderde niet.
- 'Overige lasten' zijn hoger door een dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren en een toename van de beheer- en bestuurskosten.

Balans en ontwikkeling in kasstromen

tabel 23

	2024	Begroting 2025	Planning 2026	Planning 2027	Planning 2028	Planning 2029
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa						
activa	1,8	13,8	12,6	11,4	10,3	9,3
Materiele vaste activa	289,6	284,6	320,5	339,0	323,4	282,8
Financiële vaste activa	6,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Totaal vaste activa	297,7	300,0	334,6	351,9	335,2	293,6
Vlottende activa						
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen uit collegegelden	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Overige vorderingen	63,1	39,1	39,4	39,8	41,7	40,4
Liquide middelen	164,2	160,2	122,5	119,4	131,8	171,8
Totaal vlottende activa	227,9	199,4	161,9	159,2	173,5	212,2
Totaal activa	525,6	499,3	496,5	511,1	508,7	505,8
Passiva						
Eigen vermogen	207,5	206,8	206,8	206,8	209,8	209,8
Voorzieningen	34,5	28,6	26,0	26,0	26,0	26,0
Langlopende schulden	7,0	6,7	24,1	60,5	56,8	53,0
Kortlopende schulden	276,6	257,3	239,7	217,8	216,2	217,1
Totaal passiva	525,6	499,4	496,5	511,1	508,8	505,9

Activa ten opzichte van begroting 2024

- De daling van de 'Materiële vaste activa' wordt met name veroorzaakt door desinvesteringen in datacenters, omdat deze niet meer in gebruik zijn.
- De toename van de 'Financiële Vaste Activa' komt door het afsluiten van een deposito ter waarde van € 4 miljoen bij EUR Holding BV en een door Stichting Sport verstrekte lening van € 560.000 voor de renovatie van het Skadi-roeigebouw in Rotterdam.
- De 'Overige vorderingen' stijgen door een verschuiving naar de deposito's vanuit de liquide middelen met € 14 miljoen.
- De 'Liquide middelen' stijgen door de ontvangen bestuursakkoordmiddelen die in 2024 niet volledig zijn besteed. Daarnaast is sprake van vertraging in uitvoering van een aantal huisvestingsprojecten.
- Het 'Eigen vermogen' is gedaald door het toevoegen van het negatieve resultaat 2024. In de begroting 2024 was uitgegaan van een negatiever resultaat.
- De stijging van de 'Vorzieningen' wordt veroorzaakt door een toename van voorzieningen voor personeel (onder meer voor reorganisaties), asbest en voor claims en rechtszaken.
- De 'Materiele vaste activa' is stabiel ten opzichte van het voorgaande jaar. Enerzijds waren er verdere investeringen in CiO (onder andere de start van de renovatie van *Tinbergen Building*) in 2024, anderzijds waren er afschrijvingen op bestaande activa.
- De toename van de 'Liquide middelen' wordt voor € 24,7 miljoen verklaard door de ontvangsten van de bestuursakkoordmiddelen. Die zijn in 2024 niet volledig besteed. Aanvullend is er een toename van de vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen projecten opbrengsten van € 12,2 miljoen.
- Het negatieve resultaat 2024 wordt ten laste gebracht van het 'Eigen vermogen'. Dit verklaart de daling in 2024.
- De toename van 'Kortlopende schulden' van € 24,7 miljoen is te verklaren doordat de starters- en stimuleringsbeurzen later starten door openstaande vacatures.

Passiva ten opzichte van begroting 2024

- Het 'Eigen vermogen' is gedaald door het toevoegen van het negatieve resultaat 2024. In de begroting 2024 was uitgegaan van een negatiever resultaat.
- De stijging van de 'Vorzieningen' wordt veroorzaakt door een toename van voorzieningen voor personeel (onder meer voor reorganisaties), asbest en voor claims en rechtszaken.
- De kortlopende schulden namen verder toe door het vertraagd uitgeven van de bestuursakkoordmiddelen voor sectorplannen, starters- en stimuleringsbeurzen. De vertraging is het gevolg van het later starten van trajecten en openstaande vacatures. De resterende middelen worden na 2024 uitgegeven conform de meerjarenbegroting.

Activa ten opzichte van de realisatie 2023

- De 'Materiele vaste activa' is stabiel ten opzichte van het voorgaande jaar. Enerzijds waren er verdere investeringen in CiO (onder andere de start van de renovatie van *Tinbergen Building*) in 2024, anderzijds waren er afschrijvingen op bestaande activa.
- De toename van de 'Liquide middelen' wordt voor € 24,7 miljoen verklaard door de ontvangsten van de bestuursakkoordmiddelen. Die zijn in 2024 niet volledig besteed. Aanvullend is er een toename van de vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen projecten opbrengsten van € 12,2 miljoen.

Passiva ten opzichte van de realisatie 2023

- Het negatieve resultaat 2024 wordt ten laste gebracht van het 'Eigen vermogen'. Dit verklaart de daling in 2024.

- De toename van 'Kortlopende schulden' van € 24,7 miljoen is te verklaren doordat de starters- en stimuleringsbeurzen later starten door openstaande vacatures.

Ontwikkeling Ratio's

tabel 24

Ratio's financieel toezicht				
Inspectie van het Onderwijs				
Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2024	Actuals 2023
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	0,82	0,79
Solvabiliteit II	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 0,30	0,46	0,49
Absolute omvang liquide middelen	Balanspositie ultimo balansdatum	< € 2 miljoen	164,2	148,6
Signaleringswaarde voor toezicht op publiek eigen vermogen				
Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2024	Actuals 2023
Bovenmatig Eigen Vermogen	De signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen is: $(0,5 \cdot \text{aanschafwaarde gebouwen} \cdot 1,27) + (\text{boekwaarde overige materiële vaste activa}) + (\text{omvangafhankelijke rekenfactor} \cdot \text{totale baten})$	Feitelijk publiek vermogen > normatief eigen vermogen	Feitelijk publiek vermogen: M€ 170. Normatief eigen vermogen: M€ 382,5	Feitelijk publiek vermogen: M€ 166,9. Normatief eigen vermogen: M€ 340
Overige ratio's Inspectie van het Onderwijs				
Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2024	Actuals 2023
Rentabiliteit (1-jarig)	Resultaat jaar t / totale baten t x 100%	< -10%	-0,4%	-2,3%
Rentabiliteit (2-jarig) (retrospectief)	$\frac{\sum (\text{Resultaat jaar } t-1; \text{ resultaat jaar } t)}{\sum (\text{totale baten jaar } t-1; \text{ totale baten jaar } t)} \times 100\%$	< -5%	-1,3%	-2,1%
Rentabiliteit (2-jarig) (prospectief)	$\frac{\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{ resultaat jaar } t+1)}{\sum (\text{totale baten jaar } t; \text{ totale baten jaar } t+1)} \times 100\%$	< -5%	-0,4%	-2,5%
Rentabiliteit (3-jarig) (retrospectief)	$\frac{\sum (\text{Resultaat jaar } t-2; \text{ resultaat jaar } t-1; \text{ resultaat jaar } t)}{\sum (\text{totale baten jaar } t-2; \text{ totale baten jaar } t-1; \text{ totale baten jaar } t)} \times 100\%$	< 0%	-0,4%	-0,4%
Rentabiliteit (3-jarig) (prospectief)	$\frac{\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{ resultaat jaar } t+1; \text{ resultaat jaar } t+2)}{\sum (\text{totale baten jaar } t; \text{ totale baten jaar } t+1; \text{ totale baten jaar } t+2)} \times 100\%$	< 0%	-0,4%	-2,7%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / totale baten x 100%	< 5%	22,9%	24,5%

Ontwikkeling solvabiliteit

De solvabiliteit daalde als gevolg van een forse toename van de kortlopende schulden, voornamelijk door een stijging van nog niet uitgegeven bestuursakkoordmiddelen.

Ontwikkeling liquiditeit

Zowel de onderwijsinspectie als de interne richtlijnen hanteren een signaleringswaarde van 0,5 voor de liquiditeitsratio. Op basis van de geconsolideerde cijfers 2024 komt de liquiditeitsratio voor 2024 boven de signaleringswaarde van 0,5 uit. De universiteit beschikt over voldoende liquide middelen om haar korte termijn verplichtingen na te komen. De liquiditeitsratio is onderhevig aan veranderende (markt)omstandigheden en kan variëren. Hierdoor fungeert de signaleringswaarde als indicator in plaats van als vast gegeven. Gedurende het jaar wordt de liquiditeit gemonitord in de planning en control cyclus door middel van de liquiditeitsprognose.

Door de verwachte vastgoedinvesteringen van het CiO III en IV programma in de komende jaren (en in het bijzonder de verbouwing van *Tinbergen Building*) zal de liquiditeitspositie onder druk komen te staan. Naar verwachting ontstaat er op zijn vroegst eind 2025 een financieringsbehoefte. Dat gebeurt als de CiO-investeringen op basis van de recente investeringsraming qua omvang en timing worden gerealiseerd. Zie ook de toelichting opgenomen in de paragraaf 'Investeringen'.

Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk eigen vermogen (publiek deel van het eigen vermogen) van de EUR bedraagt ultimo boekjaar 2024 € 170 miljoen. Het normatief eigen vermogen bedraagt voor de EUR ultimo boekjaar 2024 € 382 miljoen.

Het publiek eigen vermogen komt daarmee niet boven de signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen.

De cijfers zoals opgenomen in de geconsolideerde balans en de geconsolideerde staat van baten en lasten vormen de grondslag voor het berekenen van het feitelijk eigen vermogen en het normatief eigen vermogen.

Continuïteitsparagraaf

Deze paragraaf biedt inzicht in het beleid van de EUR, de verwachte gevolgen hiervan voor onze financiële positie en de hiermee samenhangende risico's voor de jaren 2025 en verder. Een en ander is in overeenstemming met de voorschriften van het ministerie van OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.

De meerjarenbegroting als onderdeel van het meerjarenplan, vastgesteld door het College van Bestuur op 19 november 2024 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 december 2024, vormt een belangrijke basis voor de continuïteitsparagraaf. Deze meerjarenbegroting betreft een periode van vijf jaar. Er zijn diverse onzekerheden die een impact kunnen hebben op de financiën van onze universiteit. Zo zijn er aangekondigde en nog niet nader uitgewerkte bezuinigingen en nieuwe ontwikkelingen met een naar verwachting fors negatief effect op de financiële resultaten. Een voorbeeld hiervan is de voorgestelde extra regulering van de internationale instroom, die bij invoering naar verwachting zal leiden tot een forse daling van het aantal buitenlandse studenten.

We starten met een toelichting op belangrijke ontwikkelingen, gevolgd door een toelichting op elementen uit de meerjarenbegroting.

Belangrijke externe ontwikkelingen

Politieke en economisch klimaat

Het kabinet Schoof voert bezuinigingen door voor de universiteit voor zowel onderzoek (bijvoorbeeld door beëindiging van de starters- en stimuleringsbeurzen) als onderwijs (bijvoorbeeld de Wet Internationalisering in Balans (WIB)). De universiteit stond al onder druk door stijging van lonen en materiële lasten die niet volledig door OCW gecompenseerd worden, de noodzaak om te investeren in vastgoed en een dalende referentieraming (macrokader). De EUR nam daarom al in 2024 maatregelen. De nieuwe bezuinigingen van OCW raken de universiteit echter fors en we moeten rigoureuzere maatregelen treffen om de toekomstbestendigheid van de EUR te borgen op de langere termijn. Het abrupt beëindigen van de starters- en stimuleringsbeurzen per 1 januari 2025 heeft nadelig effect op onze financiële situatie, maar ook op de mate waarin we ruimte kunnen bieden aan talentontwikkeling, op de werkdruk en op onze capaciteit om bij te dragen aan maatschappelijk relevante of economische vraagstukken. De financiële impact konden we deels opvangen door waar mogelijk toezeggingen in te trekken, namelijk wanneer er geen (langlopende) verplichtingen bestonden. Momenteel vindt nadere concretisering van de WIB plaats. De negatieve financiële effecten kunnen aanzienlijk oplopen en hebben zelfs een wezenlijk, materieel effect op onze organisatie. Op basis van scenarioanalyses stelden we vast dat het effect van de WIB in het meest gunstige geval een impact van circa € 15 miljoen heeft, maar in het *worst-case scenario* kan oplopen tot € 75 miljoen. Niet alleen de financiën van de EUR worden aangetast, ook het internationale karakter en daarmee het fundament van de universiteit wordt aangetast.

De gevolgen van de WIB zijn vanwege de grote onzekerheid waarmee deze omgeven zijn, nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting. De onzekerheid over hoe en wanneer bepaalde effecten tot uiting komen vraagt om een grote mate van flexibiliteit. Het is essentieel onze wendbaarheid te vergroten en de afhankelijk te verminderen van een overheid die niet even consistent is in haar beleid en in het nakomen van gemaakte afspraken. De EUR blijft investeren in de kwaliteit van haar onderwijs en we geloven in de positieve economische en maatschappelijke effecten van haar werk op de samenleving op de lange termijn.

Om de negatieve financiële resultaten te dempen namen de organisatieonderdelen maatregelen. Zo zijn er herstelplannen opgesteld door enkele faculteiten en hebben de diensten en staf een taakstelling opgenomen waardoor gezamenlijk bijna € 15 miljoen wordt bespaard. Ook de vastgoedplannen zijn, waar mogelijk, versoerd en dat gebeurde zonder afbreuk te doen aan wettelijke vereisten en strategische ambities op het gebied van duurzaamheid. Het begrootte negatieve resultaat voor 2025 is gezien onze sterke vermogenspositie acceptabel. Om de toekomstbestendigheid van de EUR op de langere termijn te borgen en de financiële gevolgen van de overheidsbezuinigingen op te vangen zijn aanvullende en ingrijpendere maatregelen nodig. Deze maatregelen worden in 2025 verder uitgewerkt. Ter illustratie: het gaat hierbij om onder andere de introductie van een inhuurdesk/sluis voor de inhuur van medewerkers, het harmoniseren en consolideren van onze bedrijfsvoering (waar mogelijk samen met andere instellingen), de herziening van het minorenonderwijs en het vergroten van de tweede, derde en vierde geldstroom.

Strategische samenwerkingsverbanden

De missie van de EUR is het creëren van positieve maatschappelijke impact. In een wereld waarin klimaatverandering, sociale ongelijkheid, technologische ontwikkelingen en economische transitie een steeds grotere rol spelen, positioneert de EUR zich als een kennisinstelling die samenwerkt met overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties om duurzame oplossingen te ontwikkelen. Dit vraagt om een flexibele, innovatieve en ondernemende aanpak, waarbij samenwerking centraal staat.

De EUR blijft zich ontwikkelen als een universiteit die verbindt, onderneemt en vernieuwt. Onze Erasmiaanse waarden – maatschappelijk betrokken, wereldburger, verbindend, ondernemend en ruimdenkend – vormen de kern van haar strategie. Met een sterke regionale verankering en een internationale blik blijven we bouwen aan een toekomst waarin we met ons onderwijs, onderzoek en engagement bijdragen aan een rechtvaardigere, duurzamere en innovatieve samenleving.

Samenwerkingsverbanden

tabel 25

Samenwerkingsverbanden	Budget*
Strategie	5,8
Convergentie	7,7
LDE (incl minoren trainee)	2,4
Medical Delta	0,4
Cultuur & Campus	0,1
UNIC	0,3
Codarts/RASL	0,3
Kenniswerkplaatsen (incl GOVlab)	0,2
Totaal	17,2

* Bedragen xM€

Verwachte ontwikkeling aantal studenten

tabel 26

Collegejaar	Realisatie 24/25	B 24/25	B 25/26	B 26/27	B 27/28	B 28/29
Aantal studenten EUR*	31.473	31.354	31.422	31.316	31.327	31.430
waarvan EER	28.914	28.748	28.771	28.627	28.594	28.647
waarvan N-EER	2.559	2.606	2.651	2.689	2.733	2.783

* Aantal studenten EUR in realisatie betreft inschrijvingen. Aantal studenten begroting is gebaseerd op meerjarenplan 2025-2029 en het aantal studenten dat collegegeld aan EUR betaalt.

Voor de komende jaren verwachten we een stabilisatie van het aantal studenten, met een gewijzigde verhouding tussen bachelor- en masterstudenten: eerst een toename van masterstudenten tot 2027, gevolgd door een daling, terwijl het aantal bachelor-studenten een tegenovergestelde beweging maakt. Ook verschuift de verhouding tussen studenten uit de Europese Economische Ruimte (EER) en studenten van daarbuiten, met een verdere afname van EER-studenten en een stijging van niet-EER-studenten. De impact van de WIB is hierin nog niet verwerkt, maar zal naar verwachting leiden tot een daling van het aantal internationale studenten, waardoor de gepresenteerde aantallen lager uitvallen.

De afname van EER-studenten leidde al tot een verlaging van de student gebonden bekostiging (impact referentieraming). Daarnaast zal de WIB de rijksbijdrage en collegegeldbaten verder doen dalen. Scenarioanalyses tonen aan dat de financiële impact bij de EUR kan oplopen tot € 75 miljoen per jaar. In deze scenarioanalyse gaan we ervan uit dat we alle internationale studenten verliezen. Dit is nog niet verwerkt in de begroting.

Stijging personele lasten en krapte op de arbeidsmarkt

De cao-onderhandelingen in 2024 leidden tot een stijging van de loonkosten met 3,7% vanaf september 2024. Per 1 januari 2025 stegen de lonen met nog eens 1%. Het is nog onzeker of deze loonstijging (volledig) wordt gecompenseerd door OCW.

De cao verplicht onderwijsinstellingen om meer vaste contracten aan medewerkers te verlenen. Dit staat op gespannen voet met de dalende budgetten, waardoor de druk op het financiële resultaat toeneemt. Door het toenemende aantal vaste medewerkers wordt de EUR minder wendbaar, wat leidt tot een verminderde financiële flexibiliteit. Inmiddels zijn de onderhandelingen met de vakbond gestart voor een nieuwe cao.

De werkdruk blijft hoog. De middelen voor starters- en stimuleringsbeurzen, bedoeld om de werkdruk te verlagen, worden vanaf 2025 niet langer toegekend. Hoewel het regeerakkoord middelen bevat voor het verlagen van de werkdruk en talentbeleid, is het toegekende bedrag aanzienlijk lager dan voorheen.

Verwachte ontwikkeling personele bezetting

tabel 27

FTE aantallen Totaal - inclusief EMC/FGG en verbonden partijen						
FTE	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FTE wetenschappelijk personeel	2.337	2.327	2.294	2.268	2.264	2.264
FTE promovendi	957	934	909	892	881	881
FTE studentassistenten	120	141	140	142	144	144
FTE ondersteunend personeel	2.980	3.022	3.016	3.012	3.012	3.012
FTE executive board	3	3	3	3	3	3
Totaal	6.396	6.427	6.361	6.316	6.304	6.304

FTE aantallen EUR Sec						
FTE	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FTE wetenschappelijk personeel	1.224	1.227	1.194	1.168	1.164	1.164
FTE promovendi	432	460	436	418	407	407
FTE studentassistenten	114	125	124	124	125	125
FTE ondersteunend en leidinggevend personeel	1.420	1.427	1.416	1.410	1.410	1.410
FTE executive board	3	3	3	3	3	3
Totaal	3.193	3.242	3.171	3.123	3.108	3.108

Het aantal fte daalt tot en met 2028 naar 6.304. De daling bij het wetenschappelijk personeel en promovendi houdt verband met het stopzetten van de starters -en stimuleringsbeurzen per 1 januari 2025. Door de krapte op de arbeidsmarkt blijft het (nog steeds) een uitdaging om personeel in loondienst aan te trekken en te behouden. Daarnaast zal de WIB de vraag naar Nederlandstalig onderwijspersoneel vergroten en daarmee een aanvullende, nieuwe uitdaging betekenen voor de EUR door een grotere afhankelijkheid van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Op het vlak van professionals kan de handhaving op de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) met ingang van 1 januari 2025 tot een lichte stijging van het aantal geschikte kandidaten op de arbeidsmarkt leiden, aangezien zz'ers mogelijk besluiten om in loondienst te gaan werken.

Deze ontwikkelingen vragen om een focus op duurzame inzetbaarheid, gerealiseerd door een veerkrachtige organisatie met sterk leiderschap. Hierbij ligt de nadruk op de ontwikkeling en het behoud van medewerkers, het voorkomen van uitval en ziekte door een behapbare werkdruk en het bieden van de benodigde middelen en ondersteuning om het werk optimaal uit te kunnen voeren.

Gezien de financiële situatie kan het echter nodig zijn om in de toekomst strakker bij te sturen op de formatie, waarbij de te nemen maatregelen afhankelijk zijn van de impact van de bezuinigingen van de overheid.

Omvangrijke investeringen vastgoed & IT

Investerings Campus in Ontwikkeling

Zoals in hoofdstuk 6 (Bedrijfsvoering) reeds is toegelicht, streeft de EUR ernaar om een van de meest duurzame universiteiten van Nederland te zijn. De doorontwikkeling van de campus binnen het project Campus in Ontwikkeling (CIO) draagt bij aan een internationale uitstraling, een stimulerende leer- en werkomgeving en een duurzame campus. De renovatie van het *Tinbergen Building* is een belangrijk onderdeel van deze duurzaamheidsinspanningen. Dit project ontving een internationaal erkende beoordeling voor onze inzet voor duurzaamheid en milieuvriendelijk bouwen. De verbouwing omvat de installatie van dubbel glas, zonnepanelen en energiezuinige installaties. Dat leidde tot een efficiënter gebruik van energie en een vermindering van onze ecologische voetafdruk. Deze verduurzaming brengt hogere investeringen met zich mee dan eerder geraamd. Tot en met 2030 verwachten wij € 180 miljoen te investeren. We verwachten de renovatie deels te financieren vanuit eigen middelen en deels via schatkistbankieren. Daarnaast zorgen de loon- en prijsstijgingen van afgelopen jaren voor een toenemende financiële druk op de CIO-projecten.



Arbeidsmarkt en prijsontwikkeling

Net als in voorgaande jaren verwachten we in 2025 en de jaren daaropvolgend schaarste aan bouwmaterialen en - personeel. Samen met de hoeveelheid werk dat voorhanden is, maakt het dat aannemers risicomijdend inschrijven. Hierdoor neemt de kans op het vinden van meerdere geschikte af en werkt de concurrentie niet zoals in het verleden. Dit alles kan leiden tot een stijging van de bouwkosten en het uitlopen van de planning.

De energiekosten lijken zich meer te stabiliseren, hoewel de onzekerheid voortduurt door geopolitieke ontwikkelingen. Aandacht voor het sturen van energieverbruik op de campus is van groot belang. Daarbij spelen de openingstijden en het gebruikspatroon van de gebouwen een grote rol, net als verbetering van de efficiënte inzet ervan.

In 2025 ligt de focus op het realiseren van de doelstellingen uit de Portefeuilleroutekaart Energie-transitie Gebouwen (PEG), waarbij energiebesparende maatregelen centraal staan. Met de energiebesparende maatregelen werkt de universiteit toe naar 'Paris Proof' in 2030. Ook stellen we een lange termijn energiemangementvisie op, welke bijdraagt aan het verder optimaliseren van ons energieverbruik.

Absorberen meerkosten Tinbergen

Midden op Campus Woudestein staat het *Tinbergen Building*, een gemeentemonument dat sinds 1968 in gebruik is. De meeste technische installaties van dit gebouw zijn over hun levensduur en voldoen niet meer aan de huidige wetgeving. Tinbergen wordt daarom aankomende jaren gerenoveerd. De totale investeringskosten zijn gezien de marktontwikkelingen fors hoger dan een aantal jaren geleden is geraamd. Om de extra kosten te kunnen bekostigen zijn besparingsmogelijkheden onderzocht en taakstellend verwerkt in de vastgoedbegroting.

Investerings IT

Veiligheid en privacy belangrijk, o.a. door intensivering samenwerkingsverbanden

Samenwerking, kennisdeling en een veilige digitale omgeving zijn cruciaal voor het bereiken van de strategische doelen van de EUR. In 'De Staat der Digitalisering' bracht EUR relevante ontwikkelingen rondom digitalisering binnen en buiten de universiteit in kaart. De daaruit voortkomende digitaliseringsroadmap is een leidraad voor verbeteringen in de digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Grote projecten vragen de komende jaren nogal wat van de organisatie. Daarbij kan worden gedacht aan een nieuw systeem voor de ondersteuning van PPM-Research, vervanging van het bedrijfsvoeringssysteem en ontwikkelingen op gebieden als AI en data.

In zijn algemeenheid gaat in de periode tot en met 2027 veel aandacht uit naar de volwassenheid van processen en systemen als het gaat om veiligheid, privacy, informatiehuishouding en continuïteit. Ook inspanningen om IT-processen te standaardiseren en harmoniseren spelen in de periode 2025-2027 een belangrijke rol. Dit bevordert efficiëntie, kostenbeheersing en duurzaamheid en leidt tot reductie van risico's binnen het informatielandschap.

IT-kosten meerjaren 2025-2028

Voor 2026 en verder zijn er budgettaire uitdagingen door onderhoud en vervanging van audiovisuele middelen en netwerkkosten en de afname van de OCW-bijdrage Cyberweerbaarheid. Op het gebied van IT worden maatregelen getroffen om kosten te besparen. Dat gebeurt met inachtneming van de richtlijnen en prioriteiten.

Jaarlijks wordt € 8 miljoen gebudgetteerd voor vernieuwing in de informatievoorziening.

De huidige IT-organisatie van de EUR is vooral ingericht op continuïteit van interne dienstverlening en maatwerk. De grootste uitdaging is sneller en effectiever reageren op veranderingen, de klant centraal stellen en sensitief zijn voor wat er in de omgeving gebeurt. Het Transformatieproject moet de IT-organisatie wendbaarder maken.

Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting is zoveel als mogelijk rekening gehouden met de ontwikkelingen die de universiteit raken. De impact van de WIB is vanwege alle onzekerheden nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting.

Voor 2025 verwacht de EUR een verlies van € 4,3 miljoen. Dit resultaat is inclusief de resultaten van de verbonden partijen, maar exclusief het negatieve resultaat van € 6,4 miljoen van FGG/EMC. Voor de jaren 2026, 2027 en 2029 nam de universiteit een (forse) taakstelling op om een structureel sluitende begroting te realiseren. Concrete

maatregelen voor de realisatie van deze doelstellingen zijn nog niet vastgesteld. Voor 2028 verwacht de EUR een positief resultaat als gevolg van de beoogde verkoop van vastgoed. In onderstaande toelichting wordt nader ingegaan op de meerjarige balans en baten en lasten.

Trends & ontwikkelingen

Meerjarenbegroting

Meerjarenbalans

tabel 28

	2024	Begroting 2025	Planning 2026	Planning 2027	Planning 2028	Planning 2029
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	1,8	13,8	12,6	11,4	10,3	9,3
Materiele vaste activa	289,6	284,6	320,5	339,0	323,4	282,8
Financiële vaste activa	6,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Totaal vaste activa	297,7	300,0	334,6	351,9	335,2	293,6
Vlottende activa						
Vorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen uit collegegelden	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	
Overige vorderingen	63,1	39,1	39,4	39,8	41,7	40,4
Liquide middelen	164,2	160,2	122,5	119,4	131,8	171,8
Totaal vlottende activa	227,9	199,4	161,9	159,2	173,5	212,2
Totaal activa	525,6	499,3	496,5	511,1	508,7	505,8
Passiva						
Eigen vermogen	207,5	206,8	206,8	206,8	209,8	209,8
Voorzieningen	34,5	28,6	26,0	26,0	26,0	26,0
Langlopende schulden	7,0	6,7	24,1	60,5	56,8	53,0
Kortlopende schulden	276,6	257,3	239,7	217,8	216,2	217,1
Totaal passiva	525,6	499,4	496,5	511,1	508,8	505,9

Toelichting op de meerjarige balans

De vaste activa stijgen door investeringen in huisvesting waaronder CIO en *Tinbergen Building* en IT waaronder het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem voor Finance en HR. In 2028 daalt de boekwaarde van de materiële vaste activa door de beoogde verkoop van vastgoed. Deze bewegingen binnen de vastgoedportefeuille hebben een directe

invloed op de liquiditeitspositie van de universiteit. Vanaf 2025 nemen de liquide middelen af, met name door de financiering van vastgoedprojecten zoals Tinbergen.

In 2025 wordt de financieringsbehoefte verder voorbereid. In de meerjarenbalans is in 2026 en 2027 rekening gehouden met de toekenning van een schatkistfinanciering van respectievelijk € 20 miljoen en € 40 miljoen voor de investeringen in vastgoed. Hierdoor stijgen de langlopende schulden.

Door het verdwijnen van de starters- en stimuleringsbeurzen neemt de balanspositie van de kortlopende schulden af. Daartegenover staat een verwachte stijging van de vooruit ontvangen collegegelden, wat veroorzaakt wordt door de tariefstijging van het instellingscollegegeld voor niet-EER-studenten en de eerder genoemde verandering in de verhouding EER-studenten/niet-EER studenten. Zoals eerder aangegeven zijn te verwachten effecten van de WIB hier nog niet in meegenomen, omdat we deze nog niet betrouwbaar kunnen inschatten. De verwachting is dat de gepresenteerde aantallen studenten en de daarmee samenhangende opbrengsten met invoering van WIB hoger zijn dan ze in werkelijkheid blijken.

Baten en Lasten

tabel 29

in M€	Actuals 2024	Begroting 2024	Planning 2025	Planning 2026	Planning 2027	Planning 2028	Planning 2029
Rijksbijdrage	455,5	457,2	470,4	468,8	465,0	461,8	461,8
Collegegelden	87,5	88,9	96,0	101,3	101,5	102,0	102,0
Baten werk i.o.v. derden	244,7	247,2	243,9	246,0	249,7	253,3	253,3
Overige baten	118,1	122,7	130,9	130,6	130,3	146,1	132,7
Totaal baten	905,8	916,0	941,3	946,8	946,6	963,2	949,8
Personeelslasten eigen							
personeel	617,2	628,8	645,0	643,8	640,3	637,3	637,3
Personeel niet in							
loondienst	34,8	31,1	25,7	27,8	28,9	30,0	30,0
Afschrijvingen	42,2	42,8	39,9	39,7	43,2	45,1	43,9
Huisvestingslasten	43,8	46,5	45,2	45,6	50,0	47,9	47,9
Overige lasten	195,7	187,4	192,4	189,6	188,8	190,0	190,0
Totaal lasten	933,7	936,6	948,3	946,5	951,2	950,4	949,1
Saldo baten en lasten	-27,9	-20,6	-7,0	0,2	-4,6	12,8	0,7
Financiële baten en							
lasten	10,8	2,7	6,0	2,5	2,5	2,5	2,5
Belastingen	0,0	0,0	0,4	1,2	2,5	3,3	3,1
Resultaat	-17,1	-17,9	-1,4	1,6	-4,6	12,0	0,1
Aandeel derden in							
resultaat	-13,5	7,0	3,0	6,0	9,0	9,0	9,0
Nettoresultaat	-3,6	-24,9	-4,3	-4,4	-13,6	3,0	-8,9
Taakstelling	0,0	0,0	0,0	4,4	13,6	0,0	8,9
Nettoresultaat incl. taakstelling	-3,6	-24,9	-4,3	-0,0	-0,0	3,0	-0,0

Toelichting op de meerjarige baten en lasten

In de meerjarenbegroting wordt in 2025 een negatief resultaat begroot. Voor 2026, 2027 en 2029 is het nadrukkelijke doel om budgetneutraal te eindigen. Hiervoor is een target opgenomen. Deze meerjarenbegroting 2025-2029 laat een verbetering zien ten opzichte van de meerjarenbegroting 2024-2027. Die wordt in belangrijke mate veroorzaakt

door bezuinigingen die zijn verwerkt, maar deels nog gerealiseerd moeten worden. Voorbeelden van bezuinigingen die zijn verwerkt, zijn de bijstelling van het strategische budget (€ 3,5 miljoen), invulling van de taakstelling binnen de diensten (€ 5,8 miljoen) en uitvoering van de herstelplannen door verschillende faculteiten.

Het positieve resultaat in 2028 wordt veroorzaakt door een eenmalige nog te realiseren verkoopopbrengst van vastgoed.

De daling van het aantal bekostigde studenten en het wegvallen van de starters -en stimuleringsbeurzen leiden tot een daling van de rijksbijdrage. Nieuw is de verwachte toekenning vanuit de regeling Werkdruk- en Talentbeleid ter waarde van € 9,3 miljoen. De impact van de referentieraming kon nog niet verwerkt worden in de begroting 2025-2029. Deze uitwerking zit wel in de kadernota 2026-2030. Op basis van voorlopige landelijke referentieramingen hebben we het effect op de EUR ingeschat op ons marktaandeelpercentage. Mede door de turbulentie die de WIB veroorzaakt zijn studentenstromen echter onvoorspelbaarder dan ooit. De vraag is of de landelijke daling naar verhouding van het marktaandeel doorwerkt per universiteit. De verwachte daling van het aantal studenten is zorgt voor een neerwaartse bijstelling van de collegegelden. Doordat de collegegeldtarieven, met name de instellingscollegegeldtarieven, harder stijgen dan verwacht wordt de daling deels gecompenseerd.

De toename bij 'Baten werk in opdracht van derden' wordt veroorzaakt door de verwachte groei in *executive education* bij de verbonden partijen. Bij EUR Woudestein is voorzichtig geraamd in de verdere jaren en dat leidt tot daling van deze opbrengsten. De toename van de overige baten in 2028 worden gerealiseerd door de eenmalige verkoop van vastgoed.

Ondanks de stijging van de loonkosten blijven de personele lasten gelijk in de periode 2025-2029. De lichte daling 2027 wordt veroorzaakt door de verwachte daling door de afname van projecten. Dat leidt tot een lagere behoefte aan, onder meer tijdelijk, personeel. Ook dalen de inhuurlasten als gevolg van de bezuinigingsmaatregelen.

De investeringen in gebouwen, inventaris en apparatuur van afgeronde projecten en *Tinbergen Building* en het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem zorgen voor een toename van de afschrijvingen en de huisvestingslasten vanaf 2027. Ook stijgen hierdoor de exploitatiekosten die samenhangen met het beheer en onderhoud van de investeringen en terreinen.

In de periode 2025-2028 lopen de afschrijvingen op van € 14,5 miljoen naar € 19,4 miljoen, vooral door uitvoering van CIO III (onder andere de oplevering Sportgebouw en Langeveld). In 2027 en 2028 is er ook sprake van eenmalige sloopkosten, wat bijdraagt aan de stijging van de huisvestingslasten.

In 2025 wordt de economische levensduur van de activa herzien. Dit kan gevolgen hebben voor de afschrijvingstermijnen van de activa. Dit is een zorgvuldig proces waarin de voordelen en de risico's in beeld worden gebracht. Deze heroverweging kan leiden tot een lagere exploitatiebegroting en draagt bij aan het absorberen van de meerkosten van *Tinbergen Building*.

De lagere rentebaten over onze eigen middelen en de hogere rentekosten voor het aantrekken van de (schatkist-)financiering voor de renovatie van *Tinbergen Building* zijn zichtbaar in een dalend saldo van de financiële baten en lasten.

De begrote resultaten van FGG/EMC zijn verwerkt onder 'Resultaat aandeel van derden' en zijn geen onderdeel van het EUR vermogen. Om het negatieve resultaat te verbeteren wordt door FGG/EMC een *roadmap* opgesteld om financieel gezond te blijven.

Risicobeheersing en controlesysteem

In het streven naar een solide en goed functionerende organisatie hanteert EUR een robuust beheersingskader. Dit kader is gebaseerd op een gezamenlijke beleidsvorming, verankerd in de brede strategie van de EUR en gedragen door alle betrokken partijen, waaronder het CvB, decanen, directeuren van ondersteunende diensten en onderwijs- en onderzoeksdirecteuren. Centraal staat in dit kader een interactieve besturingsfilosofie, waarbij een decentrale bestuurscultuur en integraal management van decentrale beheerders essentieel zijn, en die passen binnen de vastgestelde kaders van het CvB.

Het interne beheersingssysteem omvat diverse reglementen en procedures die zijn ontworpen om redelijke waarborgen te bieden en belangrijke risico's te identificeren en te beheersen. Deze aanpak wordt verder ondersteund door een doordacht risicomanagementbeleid en een robuust *risk & control framework*. Onderdeel daarvan is het bepalen van de risicobereidheid binnen de vastgestelde universitaire kaders. Dat is een verantwoordelijkheid van het CvB en dat college legt deze voor aan de RvT. De risicobereidheid betreft geen vast gegeven en is, als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, aan veranderingen onderhevig. De EUR onderschrijft de VSNU code goed bestuur.

Risico's en onzekerheden

In deze risicoparagraaf wordt dieper ingegaan op de specifieke EUR-brede risico's die van invloed kunnen zijn op de financiële en operationele gezondheid van de universiteit, evenals de maatregelen die worden genomen om deze risico's te beheersen en te mitigeren.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Financiële toekomstbestendigheid van de EUR staat onder druk (Financieel)</p> <p>Inkomsten lopen terug terwijl kosten oplopen met als gevolg financiële tekorten. Vanuit de overheid wordt fors bezuinigd op onderwijs en onderzoek. De WIB is de maatregel met de meeste impact waardoor volledige opleidingen kunnen (zullen) verdwijnen. Daarnaast stijgen onze kosten door loon- en prijsstijgingen en deze worden niet meer automatisch gecompenseerd in onze bekostiging. Onze kosten stijgen ook door noodzakelijke investeringen (onder andere gebouwen en IT).</p> <p>Met structurele financiële tekorten en zonder aanvullende bezuinigingsmaatregelen, komt de continuïteit van de EUR in gevaar.</p> <p>Er zijn twee grote kwetsbaarheden binnen de EUR die relevant zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beperkte financiële wendbaarheid 2. Betrouwbare financiële stuurinformatie <p>Om de meerjarenbegroting – voor de impact van voornoemde maatregelen verwerkt was – sluitend te krijgen, zijn al aanzienlijke bezuinigingsmaatregelen genomen. De voornoemde ontwikkelingen vragen echter om aanvullende maatregelen. De EUR is door haar kostenstructuur (vast personeel, vaste kapitaalslasten etc.) financieel beperkt wendbaar.</p> <p>Daarnaast is de EUR minder goed gebleken in het tijdig opleveren van betrouwbare financiële informatie. Zowel informatie over realisatie van kosten en opbrengsten als informatie over geprognosticeerde kosten en opbrengsten.</p>	<p>Dit risico moet gemitigeerd worden door:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het uitwerken en implementeren van aanvullende maatregelen die structurele financiële tekorten voorkomen. 2. Het vergroten van de kwaliteit van de financiële stuurinformatie, zowel qua betrouwbaarheid, tijdigheid als frequentie. <p>Dit wordt bereikt door een striktere monitoring van de ontwikkeling van de financiële cijfers, waaronder het opstellen van scenarioanalyses. Aan deze scenario's worden concrete maatregelen gekoppeld die worden geëffectueerd zodra specifieke situaties zich voordoen. Daarnaast wordt er frequenter gerapporteerd over de actuals en prognoses. Door middel van een hardclose, inclusief monitoring van de naleving van gemaakte afspraken, wordt de managementinformatie verbeterd, waardoor er beter en tijdiger gestuurd kan worden.</p> <p>De financiële onzekerheden in de rapportages worden niet alleen beperkt door een doorrekening van de (lange termijn) exploitatiebegroting, maar ook frequenter door de verwachte impact op de liquiditeitspositie van de EUR voor zowel de korte als de (middel-)lange termijn.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitwerking van scenario's en daaraan gekoppelde bezuinigingsmaatregelen - Frequente managementrapportages en sturing - Uitvoering van een hard close

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Interdisciplinair potentieel <i>(Onderwijs & onderzoek)</i></p> <p>Risico op het gebied van onderwijs en onderzoek als gevolg van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toenemende en complexe maatschappelijke uitdagingen; - Toenemende concurrentie van andere universiteiten in binnen- en buitenland, onder meer op het gebied van (online) educatie op buitenlandse universiteiten. 	<p>Met behulp van de strategische samenwerkingsverbanden van de EUR een effectieve(re) samenwerking realiseren op het gebied van onderwijs en onderzoek, tussen de verschillende universiteiten en faculteiten en vanuit het ecosysteem 'denken en werken'. Binnen deze samenwerkingsverbanden daarnaast meer focus leggen op het delen van informatie. Een voorbeeld hiervan is de academische werkplaats Verzekerde Zorg.</p> <p>De beheersing van de risico's verdienen steeds meer aandacht als gevolg van de toenemende concurrentie en maatschappelijke uitdagingen. Het beheersingskader wordt verder ontwikkeld.</p> <p>Focus op informatiedeling brengt ook met zich mee dat beheersmaatregelen rondom kennisveiligheid verder worden ontwikkeld.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijkse review interdisciplinaire programma's en rapportage aan CvB - Concrete KPI's voor aantal interfacultaire publicaties en projecten - Implementatie verplichte data security checklist bij interdisciplinaire projecten

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Personeel & Welzijn <i>(Bedrijfsvoering, Personeel)</i></p> <p>Risico op hoge werkdruk als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. Dit hangt weer samen met het risico op het niet kunnen voldoen en/of invulling te geven aan (interne) kwaliteitsnormen op het gebied van onderwijs en algemene taakstelling.</p>	<p>Het risico op hoge werkdruk wordt verminderd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen van toekomstige personeelsuitdagingen via een strategische personeelsplanning en het zijn van een aantrekkelijke werkgever door positieve arbeidsvoorwaarden, carrièremogelijkheden en een veilige werkomgeving te bieden. - Herzien van het huidige systeem van erkennen en waarderen van academici om hoge onderwijsstandaarden te waarborgen, excellentie in onderzoek bevorderen, impact op de samenleving vergroten, inclusief leiderschap stimuleren en, in het geval van het Erasmus MC, uitstekende patiëntenzorg leveren. - Centraal coördineren en uitvoeren van een actieplan om de werkdruk gericht te verlagen (mede naar aanleiding van het bezoek van de Arbeidsinspectie). <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek met specifieke focus op werkdruk en centrale monitoring van het verbeterplan, inclusief agendering in het periodiek overleg tussen het MT van het organisatieonderdeel en het CvB. - Instellen van werkdrukindicatoren per faculteit/dienst en centrale monitoring.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Cybersecurity en informatiebeveiliging (Bedrijfsvoering IT)</p> <p>Toenemende digitale afhankelijkheid, snelle ICT-ontwikkelingen in het hoger onderwijs en toenemende dreiging van cyberaanvallen. De EUR implementeert een nieuw bedrijfsvoeringssysteem. De huidige planning voor implementatie van het bedrijfsvoeringssysteem is 01-01-2026.</p>	<p>Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS) heeft samen met de faculteiten en diensten het EV3-programma doorlopen, waarbij het doel was aantoonbaar in control te zijn op volwassenheidsniveau 3 ten aanzien van een selectie van elf centrale en facultaire kernsystemen. Voor de komende jaren worden ook alle resterende kernapplicaties 'in control' op het door OCW vereiste volwassenheidsniveau van 3 gebracht. Op basis van de huidige prognose is de richtlijn hiervoor circa 4 jaar. Ook het borgen van het huidige securityniveau behoeft en krijgt de benodigde resources.</p> <p>Voorts dient in het kader van cybersecurity risico's te worden opgemerkt dat de factor 'mens' in de praktijk altijd een risico is en wat niet mag worden onderschat. De EUR kent reglementen op het acteren bij mogelijke 'phishing'. Deze worden in het kader van de 'werkondersteuning' breed binnen de EUR gedeeld. Deze reglementen en procedures komen gedurende periodieke sessies ter sprake om bewustzijn hieromtrent op peil te houden.</p> <p>De ICT-organisatie heeft zich gecommitteerd tot verplichte cyber awareness trainingen voor al het personeel. Zo moeten de thema's veiligheid en privacy onderdelen worden van het onboarding-programma. De succesvolle aanval op TU Eindhoven is een direct voorbeeld van de noodzaak voor adequate bewustzijn onder medewerkers.</p> <p>Gedurende het inventarisatieproces (met betrekking tot relevante IT- functionaliteiten) voor het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem moet eveneens rekening worden gehouden met gepaste IT-beheersmaatregelen om veiligheidsrisico's, op de verschillende IT-lagen ('IT-layers'), te kunnen blijven monitoren en te adresseren. Met het nieuwe IT-platform wordt een volgende stap gezet in de juiste en vereiste richting om de toenemende beveiligingsrisico's te mitigeren.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verplichte jaarlijkse cyber awareness e-learning met toets. - Halfjaarlijkse phishing simulatiecampagne met rapportage deelname en klikratio - Security by design audit voor alle nieuwe IT-projecten voor livegang.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>IT- afhankelijkheid, inclusief afhankelijkheid van cloud-leveranciers (als gevolg van de cloud-migratie) <i>(Bedrijfsvoering IT)</i></p> <p>Een vergrootte afhankelijkheid van leverancier leidt tot verhoogde exposure van gevoelige data en vatbaarheid voor supplychain aanvallen (ketenrisico). Een andere en specifieke consequentie van de cloud-migratie (en afhankelijkheid), is een verminderde capaciteit om verdacht en kwaadwillend verkeer te monitoren.</p>	<p>Om de risico's te beheersen, wordt gewerkt met risico-gebaseerd Vendor Risk Management. Met EUR-specifieke security kaders, leveranciersrelaties en monitoring houden we grip op ketenrisico's. In de komende jaren zal de volwassenheid van dit proces snel toenemen. Een gedegen risicoanalyse is noodzakelijk om vast te stellen of bijvoorbeeld een cloud gebaseerde aanvalsdetectie en response oplossing de toenemende gap in monitoring capaciteit kan dichten. Aanvullend neemt het belang van bescherming op eindpunten toe waarbij Endpoint Detection & Response (EDR) een oplossing biedt. Naast het detecteren en voorkomen van aanvallen, is er een toenemende risico op bedoelde en onbedoelde gegevenslekken. Met een Data Loss Prevention (DLP) oplossing kan de organisatie een groot deel van deze risico's doen verlagen. Dit soort oplossingen vraagt een grote inspanning en doorlooptijd om deze adequaat in te richten.</p> <p>De EUR implementeert de Cloud First strategie in lijn met het 'Implementatiekader risicoafweging cloudgebruik' van de Rijksoverheid. Initiële en doorlopende risicoafwegingen van leveranciersrelaties, afhankelijkheden van Big Tech en geopolitieke ontwikkelingen moet leiden tot verantwoorde regievoering over de IT strategie en dienstverlening.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijkse onafhankelijke IT-audit leveranciers (third party assurance report SOC2) - Cloud risico assessment bij nieuwe diensten vóór contractering - Maandelijkse monitoring rapportages op endpoint security
<p>Kunstmatige Intelligentie <i>(Bedrijfsvoering IT/Compliance)</i></p> <p>Door de ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie nemen de risico's zoals plagiaat, fraude en privacy toe. Zie: Privacy- en frauderisico's.</p>	<p>Kunstmatige intelligentie staat hoog op de agenda en er wordt de komende tijd onderzocht hoe het gebruikt kan worden bij het leer- en onderzoeksproces binnen de EUR. De maatregelen worden verder ontwikkeld, dit heeft prioriteit. Het gebruik van plagiaatscanners op aangeleverde (digitale) documenten mitigeert in belangrijke mate het risico op plagiaat.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementatie van AI-gedragscode EUR breed & monitoring naleving - Plagiaatcontrole verplicht - Opleidingsmodule AI-ethiek voor docenten en onderzoekers inclusief monitoring naleving.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Privacy – en frauderisico's <i>Bedrijfsvoering (IT/Compliance)</i></p> <p>Het onvoldoende beheersen van privacygevoelige informatie binnen de universiteit vormt een significant risico. Dit betreft zowel de bescherming van persoonsgegevens als de naleving van relevante wet- en regelgeving op het gebied van privacy, zoals de AVG. Onvoldoende beheer kan leiden tot datalekken, verlies van vertrouwelijkheid of niet-naleving van privacyregels, wat schadelijk kan zijn voor de reputatie van de EUR en juridische consequenties kan hebben.</p>	<p>Privacybeleid en dataclassificatie: Er is een helder privacybeleid, in lijn met de AVG, dat de te hanteren procedures en richtlijnen definieert. Het beleid omvat ook een gedetailleerde dataclassificatie voor alle verwerkte gegevens, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan de bescherming van gevoelige en bijzondere persoonsgegevens.</p> <p>Beveiliging en toegang: Toegang tot privacygevoelige informatie wordt strikt gecontroleerd door middel van authenticatie, autorisatie en het principe van 'least privilege'. Dit betekent dat alleen geautoriseerde personen toegang hebben tot de gegevens die strikt noodzakelijk zijn voor hun functie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multi-factor authenticatie (MFA) is verplicht voor systemen die persoonsgegevens bevatten. • Toegangslogs en monitoring worden bijgehouden en geanalyseerd om ongeautoriseerde toegang of datalekken vroegtijdig op te sporen. <p>Privacy by Design en by Default: Alle nieuwe (IT-)systemen en processen binnen de EUR worden ontworpen met privacybescherming als uitgangspunt. Dit houdt in dat de privacy van de betrokkene van meet af aan wordt gewaarborgd, bijvoorbeeld door het minimaliseren van gegevensverwerking en het anonimiseren van data waar mogelijk.</p>

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Real Estate & Facilities</p> <p><i>Bedrijfsvoering (Huisvesting/Financieel)</i></p> <p>-Schommelingen van het aantal studenten, online-onderwijs en hybride werken kunnen leiden tot een veranderde behoefte aan huisvesting met het risico op niet optimale verhouding tussen vraag en aanbod (en onnodig hogere kosten of gemiste besparingen);</p> <p>- Hogere prijzen en een geringere beschikbaarheid van materialen en diensten hebben direct effect op alle vastgoed-gerelateerde activiteiten; Daarnaast vormen de verwachte investeringsuitgaven een onzekerheid;</p> <p>- Gebrek aan of te late verankering van duurzaamheid in de huisvesting.</p>	<p>- Huisvestingsbehoefte wordt in kaart gebracht als onderdeel van de lopende investeringsprogramma's (bijvoorbeeld als onderdeel van Campus in Ontwikkeling III/IV), zodat adequate maatregelen kunnen worden getroffen. De afdeling 'Real Estate & Facilities' monitort de voortgang in deze investeringsprogramma's waarin de verwachtingen voor de toekomst, waaronder en de ontwikkeling van studentenaantallen expliciet wordt meegenomen;</p> <p>- Prijsontwikkelingen worden gevolgd en maatregelen worden getroffen waar dat mogelijk/nodig is. Als onderdeel van de investeringsprogramma's wordt de indexatie consistent doorgerekend voor de verschillende (vastgoed)projecten en voorzien van een verwachte financiële impact en waarop kan worden bijgestuurd (BDB-index voor 1 jaar vooruit indexeren en EUR gemiddelden > 1 jaar);</p> <p>- Frequentere prognoses waarin de verwachte effecten worden doorgerekend op de (middel-) lange termijn liquiditeitspositie van de EUR worden gemaakt. Er wordt tijdig geanticipeerd op geïdentificeerde financieringsbehoeften;</p> <p>- De EUR neemt maatregelen om stappen te maken in de verduurzaming van de gebouwen en terreinen. Deze maatregelen uiten zich in de investeringen in (bestaande) gebouwen en terreinen in eigendom van de EUR en maakt onderdeel uit van het strategisch huisvestingsplan 'Campus in Ontwikkeling'.</p> <p>Controls (samengevat):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Halfjaarlijkse actualisatie huisvestingsplan - Verduurzaming: jaarlijkse CO₂-reductierapportage campus - Maandelijkse voortgangsrapportage investeringsprojecten richting projectboard

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Kwaliteit ondersteunende diensten Bedrijfsvoering <i>(Huisvesting, IT en Personeel)</i></p> <p>De toename van het aantal studenten in de afgelopen jaren (dit is onafhankelijk van de prognose op een daling van het aantal studenten) in combinatie met hybride onderwijs creëert uitdagingen voor het handhaven van de kwaliteit van de ondersteunende basisdiensten.</p>	<p>De EUR staat voor de opgave om de levering van de diensten opnieuw te beoordelen, prioriteiten te stellen en eventueel aan te passen. De maatregelen worden verder ontwikkeld, dit heeft prioriteit.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periodieke benchmark van ondersteunende diensten met peeruniversiteiten. - Periodieke afstemming van de dienstverlening met het primair proces (faculteiten), en op basis hiervan het aanpassen van de product-dienstcatalogus. - Formuleren van concrete servicenormen en deze jaarlijks meten (bijvoorbeeld de reactietijd van de ICT-hulpdesk).
<p>Verandercapaciteit <i>(Bedrijfsvoering)</i></p> <p>Risico dat de universiteit onvoldoende in staat is om innovaties in het onderwijs door te voeren (interdisciplinair/impactgedreven).</p>	<p>Erkennen en implementeren van de basisvoorwaarden die nodig zijn, zoals de infrastructuur voor innovatie in het onderwijs (niet alleen digitalisering). Verkleinen van barrières die innovatie van zekerheden in de weg kunnen staan.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks innovatierapport met gerealiseerde initiatieven en geleerde lessen. - Concrete investeringskalender voor onderwijsinnovatie, afgestemd met het CvB (inclusief inzet van het innovatiebudget, intern bekend als PPB).

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Reputatieschade</p> <p><i>(Overige, al dan niet strategische, risico's)</i></p> <p>Het niet effectief beheersen van onder meer risico's rondom fraude, belangenverstremgeling, (ESG) duurzaamheid in het algemeen en maatschappelijke protesten.</p>	<p>De EUR is zich bewust van haar maatschappelijke functie en streeft altijd naar een open en gelijkwaardige dialoog met haar omgeving. Ook houdt de EUR, in het kader van verdere ontwikkeling van haar duurzaamheidsstrategie, klimaatdialogen om informatie te krijgen over nieuwe normen voor duurzaamheid bij de EUR. De uitkomsten van deze dialogen vormen een waardevolle bijdrage aan de duurzaamheidsstrategie van de EUR met betrekking tot haar onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de komende jaren worden de duurzaamheidsdoelstellingen, daaraan gerelateerde KPI's en maatregelen op risico's verder verankerd in de bedrijfsvoering.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks duurzaamheidsrapportage die de komende periode wordt doorontwikkeld (ESG Proof is de ambitie) - Structurele maatschappelijke dialoog: minimaal 1 x per jaar stakeholdersessie

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Governance & leiderschap</p> <p><i>(Overige, al dan niet strategische, risico's)</i></p> <p>Organisatiebesturing, samenwerking tussen diensten en faculteiten, de hoeveelheid initiatieven, afstemming van de EUR-strategie op de strategie van de organisatieonderdelen, onvoldoende integrale opdrachtformulering en verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de EUR.</p>	<p>De organisatie werkt ook in 2025 aan de versterking van de focus en de governance van de strategie en aan de samenwerking tussen de diverse organisatieonderdelen.</p> <p>Aan de hand van een panel wordt een tussentijdse evaluatie van de strategie opgehaald en aanbevelingen geformuleerd.</p> <p>Hieruit blijkt onder andere wat de focus naar de toekomst zou moeten zijn om de EUR-strategie breed te kunnen blijven realiseren. Onderdeel hiervan is keuzes maken over wat bijvoorbeeld niet meer zou moeten worden gedaan, daarbij rekening houdend met de beschikbare middelen.</p> <p>Overleg met diverse stakeholders resulteert in concrete verbetervoorstellen voor de vervolgcities, waaronder de noodzaak om naast impact en duurzaamheid ook cultuur en leiderschap als strategische ambities centraal te (blijven) stellen.</p> <p>Interactie tussen het College van Bestuur en de decanen is essentieel voor de uitvoering van deze keuzes. Het EUR-leiderschapsprogramma draagt hieraan bij.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Halfjaarlijkse evaluatie voortgang strategieuitvoering per faculteit/dienst - Leiderschapsprogramma: jaarlijkse deelnamegraad en evaluatie effectiviteit

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Geopolitieke ontwikkelingen</p> <p><i>(Overige, al dan niet strategische, risico's)</i></p> <p>In het huidige geopolitieke klimaat worden universiteiten zoals de EUR geconfronteerd met diverse risico's die voortvloeien uit internationale spanningen en ontwikkelingen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desinformatie: Verspreiding van onjuiste informatie over de universiteit, onderzoek of beleid, met reputatieschade als gevolg. - Polarisatie: Toename van spanningen binnen de academische gemeenschap, waardoor samenwerking en academische vrijheid onder druk komen te staan. Eveneens is een radicalisering van standpunten binnen groepen studenten en medewerkers waarneembaar. - Demonstraties: Toename in duur en hevigheid van demonstraties die de bedrijfsvoering en het imago kunnen verstoren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van bewustwording bij medewerkers en studenten, door hen te informeren over het herkennen van desinformatie. - Actieve monitoring en factchecking van berichten over de universiteit en tijdig reageren met juiste informatie. - Om polarisatie tegen te gaan, worden open en respectvolle discussies gestimuleerd, om wederzijds begrip te vergroten. Ook wordt getracht middels neutrale en inclusieve communicatie te voorkomen dat bepaalde groepen onbedoeld worden uitgesloten of polarisatie wordt versterkt. - Wetenschappers kunnen te maken krijgen met externe intimidatie of bedreigingen vanwege hun onderzoek. Het is belangrijk om protocollen en ondersteuningssystemen op te zetten om de veiligheid en het welzijn van medewerkers te waarborgen. Initiatieven zoals WetenschapVeilig bieden een platform voor het melden en aanpakken van dergelijke incidenten. - Heldere richtlijnen opstellen over waar en hoe demonstraties mogen plaatsvinden. Vroegtijdig in gesprek gaan met demonstranten om escalatie te voorkomen en ruimte bieden voor vreedzaam protest.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Publiek/ Privaat <i>(Compliance)</i></p> <p>Compliance risico als gevolg van het investeren van publieke middelen in private activiteiten en de toenemende complexiteit in de wet-en-regelgeving.</p>	<p>Binnen de EUR is een (concept-)beleidsdocument opgesteld waarin de richtlijnen voor de implementatie en toepassing van de beleidsregels is toegelicht. Dit document biedt een kader voor de te nemen maatregelen met betrekking tot het investeren van publieke middelen in private activiteiten.</p> <p>Materiële risico's worden op dit moment (in belangrijke mate) ondervangen door het inzichtelijk maken van relevante transactionele datastromen (zoals vastgelegd in de administratieve systemen) en de monitoring hierop aan de hand van het beschreven beleid. Dit resulteert vervolgens in rapportering en verantwoording in overeenstemming met de van toepassing zijnde beleidsregels. Er zijn echter nog veel onduidelijkheden en lopende discussiepunten met OCW rondom de beleidsregels.</p> <p>In samenwerking met de verschillende organisatorische disciplines en onderdelen worden preventieve maatregelen nader ontwikkeld. Bijvoorbeeld door de (huidige) contractrelaties (extern) en het vereenvoudigen van de organisatorische eenheden/relaties (intern) waar nodig te evalueren en verder af te stemmen op de vereisten en toenemende complexiteit op het gebied van publieke investeringen in private activiteiten. Als onderdeel van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem zal er in dit kader ook meer aandacht komen voor de (toenemende) beschikbaarheid van data om tot efficiënte en tijdige monitoring te komen van publieke/private stromen.</p>

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<p>Kennisveiligheid (<i>Veiligheidsrisico's</i>)</p> <p>Ongewenste overdracht van (sensitieve) kennis, met negatieve gevolgen voor de nationale veiligheid en aantasting van de Nederlandse innovatiekracht, heimelijke beïnvloeding van ons onderwijs en onderzoek door statelijke actoren, met als gevolg vormen van (zelf)censuur, waarmee de academische vrijheid wordt aangetast en, tot slot, ethische kwesties die samenhangen bij samenwerking met personen/instellingen met een negatieve impact op EUR.</p>	<p>Het creëren van meer bewustzijn en een efficiëntere inrichting van het beoordelen van kennisveiligheidsrisico's en als gevolg een mitigatieplan daarvoor. Concreet willen we dit doen door middel van:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het opstellen van een breed gedragen (dat wil zeggen: na input vanuit alle faculteiten/diensten en op zowel bestuurlijke als operationele meerdere lagen) afwegingskader kennisveiligheid, toepasbaar voor alle faculteiten en diensten. 2. Het opstellen van een op risico's gebaseerde aanpak, waarbij op basis van indexering risicoprofielen, een daaropvolgend standaard minimaal mitigatieplan volgt.
<p>Business Continuity Management (<i>Veiligheidsrisico's</i>)</p> <p>Een combinatie van de huidige technologische, geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen maakt dat aandacht voor Business Continuity Management (BCM) steeds urgenter wordt. Er is immers het risico van ernstige verstoringen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering bij onder andere cyberaanvallen, stroomuitval, pandemieën of fysieke schade aan gebouwen. Dit kan weer resulteren in bijvoorbeeld reputatieschade, financiële verliezen, juridische aansprakelijkheid en verlies van vertrouwen bij studenten, medewerkers en externe partners.</p>	<p>In de afgelopen twee jaar is een goede basis gelegd qua implementatie van Business Continuity Management (BCM). Per 2025 is voor de coördinatie van dit thema een vaste functie ingericht, die centraal is gepositioneerd binnen ABD, waarmee de verwachting is dat de continuïteit, centrale regie en effectiviteit van BCM verder worden versterkt. Dit draagt bij aan een structurele en duurzame borging van bedrijfscontinuïteit binnen de EUR.</p> <p>Controls:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijkse BCM-oefening voor kritieke processen - BCM-plannen gereed en jaarlijks geactualiseerd voor alle faculteiten en diensten

Compliance

Naleving treasury-statuut

Het treasury-statuut heeft tot doel een kader te scheppen waarbinnen de treasury-activiteiten van de EUR dienen plaats te vinden. Het gaat daarbij om de beleidsmatige vaststelling van de uitgangspunten, doelstellingen, richtlijnen en limieten voor de uitvoering van de treasury-functie. Daarnaast heeft het treasury-statuut tot doel om de administratieve organisatie en interne controle weer te geven met betrekking tot de treasury-activiteiten, teneinde de financiële middelen van de EUR efficiënt en effectief te beheren.

In het treasury-statuut zijn de verantwoordelijkheidsgebieden van de treasury-functie vastgelegd. De treasury-functie heeft primair tot doel het beheersen van financiële risico's en omvat binnen de EUR de volgende verantwoordelijkheidsgebieden:

- Liquiditeitenmanagement: de zorg voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde geldmiddelen op zowel korte, middellange en lange termijn, tegen acceptabele condities (beschikbaarheid).
- Management renterisico: de optimalisatie van het rendement van overtollige liquide middelen binnen de kaders van het treasury-statuut (renteoptimalisatie).
- Externe financiering: het aantrekken van vreemd vermogen en het minimaliseren van de kosten van leningen (kostenminimalisatie).
- Financiering: het, in het kader van het uitvoeren van de wettelijke taak, verstrekken van leningen, subsidies en zekerheidstellingen aan verbonden partijen en aan niet-geconsolideerde instellingen en het daarbij minimaliseren van financieel risico (risicomimalisatie).
- Onderhouden bankrelaties: het onderhouden van relaties met financiële instellingen met het oog op beschikbaarheid van financiële middelen en optimale condities (bankrelaties).

Het treasury-statuut voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten van het Ministerie van OCW 2016'. In 2023 is het treasury-statuut geactualiseerd. Belangrijkste wijziging daarin betreft de relatie met verbonden partijen op het gebied van liquiditeitenmanagement en financiering. De transacties die in 2023 plaatsvonden zijn in lijn met het treasury-statuut van onze universiteit. De EUR maakt gebruik van schatkistbankieren, waarbij de overtollige liquiditeiten bij het Ministerie van Financiën worden aangehouden.

De universiteit heeft geen beleggingen.

Verantwoording declaraties bestuursleden 2024

Conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) artikel 4 lid 3 zijn de vergoedingen aan en declaraties van bestuurders in 2024 verantwoord in onderstaande tabel. Bedragen zijn in euro's.

tabel 30

	prof. dr. A.L. Bredenoord	dr. E.M.A. van Schoten RA	prof. dr.ir. J. Schuit	prof. dr. H. Brinksma
Onkostenvergoeding	7.071,00	6.496,32	1.370,06	13.330,88
Reiskosten binnenland	11.974,69	12.680,45	1.517,71	10.705,49
Reiskosten buitenland	8.425,54	529,68	208,80	248,16
Overige kosten	13.341,75	2.881,78	0,00	32,18
Totaal	40.812,98	22.588,23	3.096,57	24.316,71

Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Algemene uitgangspunten

Bij het opstellen van de verantwoording over de beleidsregel *Investeren met publieke middelen in private activiteiten* (hierna 'de beleidsregel') zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De EUR wil te allen tijde voorkomen dat publieke middelen weglekken naar het private domein en/of dat er op een oneerlijke manier geconcurrereerd wordt met derden. Over haar private activiteiten wil de EUR op een duidelijke en transparante manier verantwoording afleggen in dit jaarverslag.
- De private activiteiten van de EUR zijn gericht op het maken van een positieve maatschappelijke impact. Indien de EUR met publieke middelen investeert in private activiteiten, dan heeft de investering meerwaarde voor de wettelijke taak van de universiteit.
- De minister van OCW benoemt in zijn brief van 16 december 2024 (met kenmerk 49447179) enkele activiteiten die voor verslagjaar 2024 uitgezonderd worden van de controle op rechtmatigheid alsook enkele versoepelingen die voor verslagjaar 2024 van toepassing zijn op de wijze waarop instellingen verantwoording af dienen te leggen. De verantwoording over 2024 is opgesteld met inachtneming van deze tijdelijke uitzonderingsregelingen. Voor de volledigheid wordt hierbij opgemerkt dat de verantwoording is opgesteld op basis van de enkelvoudige staat van baten en lasten (dus exclusief de verbonden partijen).
- De minister van OCW benoemt in zijn brief ook een aantal onderwerpen waar nog nader onderzoek voor nodig is, zoals activiteiten in het kader van valorisatie en een leven lang ontwikkelen (LLO). De EUR houdt de ontwikkelingen op deze thema's nauwlettend in de gaten en streeft ernaar om in de tussentijd, ondanks de verschillende onzekerheden, zo veel mogelijk recht te doen aan de intenties van de beleidsregel.
- De EUR heeft intern een concept beleidsdocument opgesteld en een integraal kostprijsmodel ontwikkeld. Deze stukken worden in 2025 definitief gemaakt en zullen vanaf dan EUR-breed als leidraad gebruikt worden bij vraagstukken omtrent investeringen met publieke middelen in private activiteiten.

Private activiteiten waarin met publieke middelen geïnvesteerd is

Een deel van de activiteiten van de EUR valt onder de beleidsregel. Hierna wordt per categorie verantwoording afgelegd over de investeringen met publieke middelen in private activiteiten.

Contractonderwijs

Bijna alle niet-bekostigde onderwijsactiviteiten van de EUR worden uitgevoerd door de verbonden partijen, hoofzakelijk in de werkmaatschappijen van EUR Holding B.V. en bij RSM B.V. Binnen de faculteiten en diensten van de EUR vinden private onderwijsactiviteiten slechts op beperkte schaal plaats, met een totale waarde van € 3,0 miljoen.

Een groot deel van dit bedrag heeft betrekking op het Language en Training Centre (LTC), waarbinnen allerlei (taal)cursussen gegeven worden die in eerste instantie gericht zijn op studenten en medewerkers van de EUR, maar ook voor derden toegankelijk zijn. Door het aanbieden van (taal)cursussen worden studenten en medewerkers van de EUR niet alleen in staat gesteld om een (hoogwaardige en positieve) bijdrage te leveren aan het bekostigde onderwijs en onderzoek van de EUR, maar ook aan de rest van de samenleving. Het LTC heeft over kalenderjaar 2024 een bedrag van € 1,2 miljoen aan baten gerealiseerd en een positief resultaat behaald van € 0,4 miljoen. Daarmee is het LTC kostendekkend gebleken.

Het LTC is juridisch en organisatorisch ingebed binnen de centrale organisatie van de EUR en valt onder de verantwoordelijkheid van de directie Education & Student Affairs. De dagelijkse aansturing vindt plaats door de directeur van het LTC. Het LTC handelt conform het EUR-brede risicomangementbeleid en volgt de (interne) richtlijnen ten aanzien van rechtmatigheid. Financiële toetsing op kostendekkendheid en het voorkomen van ongeoorloofde kruisfinanciering vindt plaats in samenwerking met Concern Control en de afdeling Juridische Zaken.

Het overige contractonderwijs (in totaal € 1,8 miljoen) bestaat uit allerlei onderwijsactiviteiten, waarvan de meeste geldstromen kleiner zijn dan € 50.000. Voor deze activiteiten hanteren faculteiten en diensten – mede gelet op de administratieve lasten – momenteel geen volledig gescheiden administratie. Hierdoor is het op dit moment niet mogelijk om nauwkeurig vast te stellen in hoeverre deze activiteiten kostendekkend zijn. In 2025 wordt verder onderzocht hoe in het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem van de EUR een beter onderscheid gemaakt kan worden tussen publieke en private activiteiten, en hoe het rendement en de risico's van private activiteiten beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem wordt naar verwachting in 2026 geïmplementeerd.

Volledigheidshalve merken we op dat het International Institute of Social Studies (ISS) met haar onderwijs een bedrag van € 2,3 miljoen aan baten heeft gerealiseerd. ISS is een instituut van de EUR dat wereldwijd onderwijs en onderzoek verzorgt. Het onderwijs van ISS omvat bijvoorbeeld een tweetal geaccrediteerde masters, welke hoofdzakelijk gericht zijn op studenten uit ontwikkelingslanden. ISS ontvangt onder meer via het Ministerie van Buitenlandse Zaken financiering voor de uitvoering van haar onderwijs (en onderzoek). De financiering vanuit het Ministerie van Buitenlandse Zaken loopt via de rijksbijdrage van de EUR en wordt door de EUR direct doorgestort naar ISS. Daarom ziet de EUR het onderwijs van ISS als onderdeel van haar wettelijke taak.

Voor het contractonderwijs dat binnen de faculteit of dienst aangeboden wordt, geldt dat respectievelijk de decaan of dienstdirecteur hier eindverantwoordelijk voor is. De risico's in dit kader hebben onder meer betrekking op kwaliteitsbewaking, afstemming met het reguliere onderwijs en naleving van regelgeving omtrent mededinging en bekostiging. Beheersmaatregelen worden onder andere genomen via het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem, via centrale en decentrale contractcontroles (de zogenoemde FLAT-checks) en via interne toetsingsmomenten binnen de planning- en controlcyclus. Daarnaast is het *EUR-reglement Geschillencollege Niet-Initieel Onderwijs 2023* van toepassing op het contractonderwijs van de universiteit, waarin bijvoorbeeld uitgewerkt wordt hoe de EUR omgaat met geschillen.

Contractonderzoek

Binnen de EUR worden allerlei onderzoeksprojecten uitgevoerd voor onder meer overheidsinstanties en het bedrijfsleven. De uitkomsten van deze onderzoeksprojecten zijn doorgaans voor een breed publiek toegankelijk. Op deze manier draagt de EUR (academische) kennis over ten behoeve van de maatschappij. De EUR beschouwt deze onderzoeksactiviteiten dan ook als onderdeel van haar valorisatie-opdracht. Echter, vanuit het Ministerie van OCW bestaat hier nog onduidelijkheid over. Het ministerie heeft aangekondigd hier in 2025 een apart onderzoek voor uit te (laten) voeren. In afwachting van dit onderzoek blijft de EUR ook in 2025 onderzoeksprojecten uitvoeren die van maatschappelijk belang zijn, mits deze passen binnen de bestaande beleidskaders van de universiteit.

In de projectadministratie wordt vastgelegd of een project een publiek of privaat karakter heeft. Op basis van een interne analyse blijkt dat slechts een beperkt deel van de onderzoeksprojecten moet worden aangemerkt als private activiteiten. Het gaat hier om een bedrag van circa € 4,1 miljoen aan baten. De baten uit contractonderzoek vloeien terug naar de universiteit om bijvoorbeeld vervolgonderzoek te kunnen uitvoeren. Het positieve resultaat uit privaat contractonderzoek bedroeg in 2024 circa € 0,4 miljoen (op basis van de afgesloten onderzoeksprojecten).

Het beleid van de EUR schrijft voor dat minimaal de integrale kostprijs wordt doorbelast bij privaat contractonderzoek, zodat het risico op het weglekken van publieke middelen beperkt blijft en oneerlijke concurrentie vermeden wordt. Bij de bepaling van de integrale kostprijs wordt ook een risico-opslag gehanteerd, die gelijkstaat aan de kapitaalmarktrente per 1 januari van het lopende jaar.

Contractonderzoek is juridisch en organisatorisch ingebed binnen de reguliere onderzoeksstructuur van de EUR. Voor contractonderzoek dat binnen de faculteit uitgevoerd wordt, geldt dat de decaan eindverantwoordelijk is. De projectleider is operationeel verantwoordelijk en ziet toe op de inhoudelijke uitvoering en budgetbewaking. De risico's binnen contractonderzoek hebben vooral betrekking op reputatie, onafhankelijkheid, integriteit en financiële haalbaarheid. Deze risico's worden beheerst via verschillende maatregelen, waaronder:

- Sectorale gedragscodes zoals de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit;
- Intern beleid met betrekking tot intellectueel eigendom, publicatierechten en omgang met opdrachtgevers;

De FLAT-check procedure, waarbij – afhankelijk van het financiële volume – overeenkomsten worden getoetst op juridische-, financiële- en integriteitsrisico's.

Verhuur

De totale opbrengsten uit verhuur bedroegen in 2024 ruim € 9,6 miljoen, inclusief de opbrengsten uit de parkeergarage en de doorbelasting van servicekosten. Een aanzienlijk deel van deze opbrengsten (€ 6,4 miljoen) is afkomstig uit verhuur aan organisaties die gelieerd zijn aan de EUR. Door huisvesting aan te bieden aan verbonden partijen ondersteunt de EUR onder meer initiatieven op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), ondernemerschap en valorisatie. Hiermee leveren de EUR en haar verbonden partijen een positieve bijdrage aan de maatschappij.

Het overige deel van de verhuuropbrengsten (€ 3,2 miljoen) betreft voornamelijk verhuur aan commerciële partijen (exploitanten). De verhuur aan exploitanten draagt bij aan de levendigheid van de campus en versterkt de sociale cohesie en het welzijn van studenten en medewerkers. Daarnaast ontstaan op deze manier mogelijkheden voor samenwerking en kruisbestuiving met externe partners.

De verhuurtarieven van de EUR zijn gebaseerd op een integraal kostprijsmodel en zijn daarmee kostendekkend. Ook de servicekosten worden integraal doorbelast. Op deze wijze wordt, in lijn met de beleidsregel, geborgd dat er geen publieke middelen wegvloeien naar het private domein.

De dienst Real Estate & Facilities (RE&F) is verantwoordelijk voor het volledige verhuurproces, inclusief tariefstelling en contractbeheer. De risico's die samenhangen met verhuuractiviteiten betreffen onder meer aansprakelijkheid, veiligheid, juridische risico's en reputatie. Ter beheersing hiervan hanteert de EUR:

- Het *Ordereglement gebouwen, terreinen en voorzieningen 2024*, waarin de kaders voor gebruik en verhuur zijn vastgelegd;
- Standaardhuurovereenkomsten en algemene voorwaarden, waarin expliciete afspraken zijn opgenomen over onder andere aansprakelijkheid en gebruiksvoorwaarden;
- Een actieve monitoring van het verhuurproces en het gebruik van de campusvoorzieningen, zodat eventuele knelpunten tijdig gesignaleerd en opgelost worden.

Tot slot geldt dat nieuwe en afwijkende verhuuractiviteiten via de FLAT-check procedure worden getoetst op naleving van de relevante wet- en regelgeving, waaronder staatssteunregels.

Detachering

De EUR detacheert haar medewerkers in bepaalde gevallen aan haar verbonden partijen en in mindere mate ook aan andere universiteiten en overige instellingen. Detacheringen dragen bij aan (de kwaliteit van) de wettelijke taken van de EUR: medewerkers verrijken hun expertise door tijdelijke inzet in een andere omgeving en brengen de opgedane kennis terug naar de organisatie. Bovendien versterken detacheringen het academische en professionele netwerk van medewerkers en bevorderen zij de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Hoewel de inhoud en doelstellingen per detachering kunnen verschillen, geldt in algemene zin dat detacheringen uitsluitend plaatsvinden in het verlengde van de publieke taak van de EUR. Hiermee wordt rechtgedaan aan de kaders uit de beleidsregel.

In 2024 bedroegen de private opbrengsten uit detachering € 4,9 miljoen. Een aanzienlijk deel van deze opbrengsten (€ 3,6 miljoen) betreft detacheringen vanuit faculteiten naar verbonden partijen van de EUR. Het resterende deel (€ 1,3 miljoen) had betrekking op detacheringen naar derden. De EUR brengt in de regel minimaal de integrale kostprijs in rekening bij detacheringen, zodat er geen sprake is van (indirecte) subsidiëring van derden met publieke middelen.

Detacheringen worden formeel vastgelegd in een detacheringsovereenkomst met de ontvangende partij. De leidinggevende van de medewerker beoordeelt de inhoud en het doel van de detachering, waarna formele goedkeuring volgt door de decaan of dienstdirecteur. De diensten Human Resources (HR) en Juridische Zaken (JZ) ondersteunen bij de totstandkoming van detacheringen (denk aan het afstemmen van arbeidsvoorwaarden en het opstellen van overeenkomsten).

In 2025 zijn de standaard detacheringsovereenkomsten geactualiseerd, mede op basis van de eisen uit de beleidsregel. Bij de herziening is onder meer aandacht besteed aan risico's op het gebied van arbeidsvoorwaarden, belangenverstrengeling en reputatie. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde juridische documenten en de nauwe betrokkenheid van HR en JZ, wordt geborgd dat deze risico's adequaat worden beheerst.

Overige activiteiten

Onder overige activiteiten vallen met name dienstverlening aan verbonden partijen en om overige diensten die sterk verband houden met de wettelijke taken van de EUR. De totale baten uit overige activiteiten bedroegen in 2024 circa € 5,0 miljoen. Het resultaat van deze diensten wordt verrekend in het publieke eigen vermogen van de EUR. Op basis van een deelwaarneming is vastgesteld dat de EUR deze activiteiten kostendekkend uitvoert, conform de beleidsregel. Hiermee wordt voorkomen dat publieke middelen wegvloeien naar het private domein en/of dat er oneerlijke concurrentie plaatsvindt.

De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering en beheersing van deze activiteiten ligt bij de decaan of dienstdirecteur van de betrokken faculteit of dienst. Zij zorgen ervoor dat de activiteiten passen binnen het publieke kader en in overeenstemming zijn met intern beleid en externe regelgeving. Ondersteunende diensten, zoals Juridische Zaken, Concern Control, en Inkoop, toetsen op relevante juridische, financiële en organisatorische risico's.

Het College van Bestuur houdt toezicht op de uitvoering en beheersing van deze activiteiten via tussentijdse rapportages, audits en bestuurlijke overleggen. Op die manier wordt de naleving van de beleidskaders structureel gemonitord en wordt waar nodig bijgestuurd.

Valorisatie

De EUR ziet haar valorisatie-activiteiten, conform artikel 1.3 van de WHW, als onderdeel van haar wettelijke taken en daarmee ook als publieke activiteiten. Echter wordt hier voor 2024, vanwege de onduidelijkheid rondom welke valorisatie-activiteiten wel/niet als privaat aangemerkt moeten worden én met het oog op transparante verantwoording, wel apart verantwoording over afgelegd.

De baten die behoren tot de valorisatie-activiteiten van de EUR bedragen circa € 1,2 miljoen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om baten die voortkomen uit (regionale) samenwerkingsverbanden. De Convergence en Cultuur&Campus zijn mooie voorbeelden van samenwerkingsverbanden die een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Een ander voorbeeld van een waardevolle valorisatie-activiteit is het faciliteren van wetenschappelijke congressen. Deze congressen zijn doorgaans voor een breed publiek toegankelijk en worden zonder winstoogmerk opgezet. Het uitwisselen van (wetenschappelijke) kennis staat hierbij centraal. Aangezien de EUR dergelijke activiteiten als publieke activiteiten ziet, worden de voorwaarden uit de beleidsregel niet altijd in acht genomen. Het is met name onzeker of er altijd een integrale kostprijs doorbelast is/wordt.

Overigens ziet de EUR de activiteiten van Erasmus Enterprise ook als valorisatie-activiteiten. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt hier een aparte alinea aan gewijd.

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren en beheersen van valorisatie-activiteiten ligt primair bij de faculteiten en diensten waar de activiteiten plaatsvinden. De decaan of dienstdirecteur is dan ook eindverantwoordelijk. Vanuit verschillende ondersteunende diensten worden juridische, financiële en organisatorische risico's getoetst en beheerst.

Bovendien houdt het College van Bestuur via tussentijdse rapportages, audits en bestuurlijke overleggen toezicht op de naleving en effectiviteit van bestaand beleid.

Activiteiten binnen verbonden partijen

Hieronder wordt verantwoording afgelegd over de investeringen die de EUR met publieke middelen gedaan heeft in (de activiteiten van) verbonden partijen.

Stichting Erasmus Sport

De EUR draagt bij aan het welzijn van studenten en medewerkers door onder meer sportvoorzieningen aan te bieden. Hiermee wil de EUR een inspirerende leer- en werkomgeving bevorderen. Deze faciliteiten worden beheerd door Stichting Erasmus Sport. De EUR schaaft deze activiteiten onder haar wettelijke taak, wat betekent dat hier in principe geen verantwoording over afgelegd hoeft te worden volgens de beleidsregel. Echter, de EUR kiest ervoor om dit wel te doen in het kader van transparantie. De EUR heeft in 2024 een bijdrage verstrekt van € 1,5 miljoen. Het resultaat van Stichting Erasmus Sport over het kalenderjaar 2024 bedraagt € 0,1 miljoen negatief.

Stichting Erasmus Sport is verantwoordelijk voor de exploitatie van het sportgebouw op de campus van de EUR. De stichting opereert als zelfstandige organisatie met een eigen bestuur. In de statuten van de stichting is vastgelegd dat bestuursleden benoemd moeten worden door het CvB van de EUR. Daarmee wordt formele betrokkenheid vanuit de universiteit geborgd, zonder dat er sprake is van direct toezicht. Voor een wijziging van de statuten heeft de stichting goedkeuring nodig van het CvB van de EUR. Conform de gemaakte afspraken wordt er periodiek gerapporteerd en vindt er periodiek bestuurlijk overleg plaats tussen de EUR en Stichting Erasmus Sport.

Erasmus Enterprise BV

De EUR voert verschillende valorisatie-activiteiten uit via Erasmus Enterprise BV (EE). Zo stimuleert EE ondernemerschap onder studenten en medewerkers van de EUR. Verder helpt EE studenten en medewerkers bij het vertalen van kennis (opgedaan bij de uitvoering van onderwijs en onderzoek) naar concrete producten en diensten. EE creëert een infrastructuur/ecosysteem waarin startups (welke zijn opgericht door studenten en medewerkers van de EUR) toegang hebben tot middelen, netwerken en expertises, waardoor kennis efficiënt kan worden omgezet in tastbare producten en diensten. Door academici, studenten en derden samen te brengen, worden kennisuitwisseling en co-creatie gestimuleerd (een kernaspect van valorisatie).

De activiteiten van Erasmus Enterprise kunnen als valorisatie worden gezien, omdat zij (zonder marktverstoring) academische kennis verbinden met praktische toepassingen die maatschappelijke waarde creëren. Hiermee vallen de activiteiten van EE onder de wettelijke taak van de EUR. In het kader van transparante verantwoording wordt volledigheidshalve vermeld dat de bijdrage vanuit de EUR aan EE in 2024 € 1,7 miljoen bedroeg, uitsluitend bedoeld voor de uitvoering van valorisatie-activiteiten. EE BV heeft over kalenderjaar 2024 een resultaat gerealiseerd van € 0,9 miljoen negatief.

De statutaire directeur van Erasmus Enterprise B.V. is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing. Binnen de context van Erasmus Enterprise zijn de belangrijkste risico's vooral financieel, juridisch en strategisch van aard. De Erasmus Universiteit beheerst de risico's binnen Erasmus Enterprise door een duidelijke governance- en rapportagestructuur en verschillende financiële en juridische controlemechanismen.

EUR Holding BV

Onder de paraplu van EUR Holding BV opereren verschillende werkmaatschappijen die zich vooral bezighouden met postacademisch onderwijs, onderzoek in opdracht van derden en het verlenen van consultancydiensten. In 2024 behaalde de holding een netto-omzet van € 34,6 miljoen.

RSM BV

RSM BV houdt zich hoofdzakelijk bezig met het aanbieden van executive- en postacademisch onderwijs. In 2024 hebben de activiteiten van RSM BV een omzet gegenereerd van € 24,0 miljoen.

Samenvattend

Hieronder een totaaloverzicht van de bedragen die behoren tot de verschillende soorten private activiteiten die binnen de EUR uitgevoerd zijn in 2024.

tabel 31

Private activiteiten	Private baten*	Inschatting van investering met publieke middelen	Inschatting van resultaat
Contractonderwijs	€ 3,0	€ 3,0	€ -
Contractonderzoek	€ 4,1	€ 3,7	+/+ € 0,4
Verhuur	€ 9,6	€ 9,4	+/+ € 0,2
Detachering	€ 4,9	€ 4,9	€ -
Overige activiteiten	€ 5,0	€ 5,0	€ -
Valorisatie	€ 1,2	Onbekend	Onbekend

* alle bedragen zijn in miljoenen

Totaaloverzicht inclusief bedragen van 2023.

Private activiteiten	Private baten	Inschatting van investering met publieke middelen	Inschatting van resultaat
Contractonderwijs	€ 5,7	€ 5,7	€ -
Contractonderzoek	€ 8,0	€ 7,3	+/+ € 0,7
Verhuur	€ 17,6	€ 15,9	+/+ € 1,7
Detachering	€ 10,2	€ 9,9	+/+ € 0,3
Overige activiteiten	€ 7,8	€ 7,8	€ -
Valorisatie	€ 1,2	Onbekend	Onbekend

Activiteiten waar in beginsel geen baten tegenover staan.

Tegenpartij	Financiële bijdrage 2024	Financiële bijdrage 2023	Cumulatieve bijdrage vanuit EUR
Stichting Erasmus Sport	€ 1,5	€ 1,5	€ 3,0
Erasmus Enterprise B.V.	€ 1,7	€ 1,7	€ 3,4

Notitie helderheid

De notitie 'Helderheid in de bekostiging van het onderwijs' uit 2003 en de aanvullende notitie uit 2004 zijn bedoeld om de bekostigde universiteiten en hogescholen helderheid te verschaffen over de interpretatie en toepassing van bestaande bekostigingsregels voor de tellingen van de bekostigingsparameters van 1 oktober 2023 en volgende jaren. Deze notities gaan over negen thema's.

Uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij EUR ultimo 2024

1. *Uitbesteding van onderwijs* Binnen de EUR is sprake van bekostigd onderwijs door faculteiten in samenwerking met verbonden partijen van de EUR (private organisaties). Tegenover het geleverde onderwijs staat een vergoeding voor initiële bachelor- en masteropleidingen.

De Faculteit *Erasmus School of Economics* (ESE) besteedt een beperkt deel van het curriculum uit aan FEI BV en Erasmus UPT. Dit betreft specifieke onderwerpen. De faculteit blijft verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit. FEI BV en Erasmus UPT brengen hiervoor kosten in rekening.

De Faculteit *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil) besteedt een beperkt deel van het curriculum uit aan *Dutch Research Institute for Transitions* (DRIFT) B.V. en de *Master Societal Transitions* van het *Institute for Housing and Urban Development Studies* (IHS). De faculteit blijft verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit. DRIFT brengt hiervoor vanaf 2025 kosten in rekening.

De Faculteit *Erasmus School of Social and Behavioural Sciences* (ESSB) besteedt een beperkt deel van het curriculum uit aan IHS B.V. (*Master in Urban Governance*).

2. *Investeren met publieke middelen in private activiteiten* Dit thema is vervangen door de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'. Hier is een apart onderdeel aan gewijd in het bestuursverslag.

3. *Verlenen van vrijstellingen* De EUR verleent geen vrijstellingen aan studenten louter voor het aantrekken van studenten en het daarmee verhogen van de Rijksbijdrage, zonder dat hier tegenover een gereede vorm van inspanning staat. Die inspanning dient te zijn vastgesteld door de Examencommissie.

4. *Bekostiging van buitenlandse studenten* Alleen studenten van wie de NAW-gegevens bekend zijn bij de EUR en voldoen aan de bekostigingsvoorwaarden tellen mee voor de bekostiging.

5. *Collegegeld niet betaald door de student zelf en profileringsfonds* De EUR betaalt geen collegegelden voor studenten. De regelingen van het Profileringsfonds voorzien in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke omstandigheden, in bestuursbeurzen en in *fee waivers*. In bijlage 7 van het jaarverslag zijn de vereiste gegevens opgenomen voor het profileringsfonds.

6. *Studenten volgen modules van opleidingen* Het is mogelijk als niet-student modules of delen van opleidingen te volgen. Dit wordt aanschuif- of contractonderwijs genoemd. Er kunnen één of meerdere losse vakken worden gevolgd, waarbij de deelnemer zich niet inschrijft als student maar als cursist.

7. *Student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven* Is niet van toepassing. Studenten volgen aan de EUR de opleidingen waarvoor zij staan ingeschreven.

8. *Bekostiging van maatwerktrajecten* Betreffende het initiële onderwijs zijn er geen maatwerktrajecten met bedrijven en andere organisaties afgesloten.

9. *Bekostiging van het kunstonderwijs* De EUR heeft met Codarts Rotterdam een *Double Degree* programma Rotterdam Arts and Sciences Lab (RASL). De studenten staan ingeschreven aan beide instellingen, maar worden bekostigd door Codarts en niet bij de EUR.

10. *Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten* De EUR registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan als bekostigd student in BRONHO, de basisregistratie van studenten in het hoger onderwijs. Een met goed gevolg afgelegd examen wordt eveneens als bekostigd geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

Verantwoording van bestuursakkoord middelen

Bestuursakkoord

Sinds de invoering medio 2022 hebben de starters- en stimuleringsbeurzen impact op het wetenschappelijk onderzoek. Tot en met 2024 ontving de EUR ongeveer € 89 miljoen aan extra middelen, inclusief de compensatie voor de vaste voet en Van Rijn. Door de bezuinigingen van het kabinet Schoof worden er vanaf 2025 geen nieuwe starters- en stimuleringsbeurzen meer verstrekt. De Tweede kamer nam een amendement aangenomen, waardoor er vanaf 2025 landelijk toch € 40 miljoen aan startersbeurzen beschikbaar komt. Het is nog onduidelijk hoe deze middelen worden ingezet. De ruimte die de beurzen uit het bestuursakkoord creëerden voor onderzoek en het verlagen van de aanvraag druk bij het wetenschappelijk personeel is hierdoor komen te vervallen. Wel worden er aan de universiteiten middelen beschikbaar gesteld voor het beheersen van de werkdruk en talentontwikkeling, maar dit bedrag is aanzienlijk lager.

Starters- en Stimuleringsbeurzen

Startersbeurzen

tabel 32

*k euro	Actieve beurzen in 2024	Man	Vrouw	Budget 2024	Realisatie direct 2024	Realisatie indirect 2024	Realisatie 2024	Budget '22-'24	Realisatie '22-'24
Gezondheid	96	50	46	5.400	645	600	1.245	9.307	1.273
Economie	54	31	23	6.480	2.378	720	3.098	17.293	3.344
Recht	16	9	7	2.700	424	300	724	6.351	782
Gedrag & Maatschappij	29	4	25	6.210	881	690	1.571	12.815	1.597
Diversen	4	1	3	270	69	30	99	990	99
Centraal	0	0	0	4.094	-	2.691	2.691	9.618	8.935
	199	95	104	25.154	4.397	5.031	9.427	56.374	16.030

De realisatie van startersbeurzen is 37% van het budget. FGG (€ 4,7 miljoen) en ESE (€ 0,2 miljoen) gebruikten stimuleringsbeurzen om startersbeurzen te bekostigen.

Stimuleringsbeurzen

tabel 33

*k euro	Actieve beurzen in 2024	Budget 2024	Realisatie direct	Realisatie indirect	Realisatie 2024	Man	Vrouw	Totaal
ESE	13	2166	720	241	961	6	7	13
ESL	22	1478	646	164	810	12	10	22
ESSB	0	2075	3	231	234			
RSM	0	2507	0	279	279			
ESHPM	22	732	455	81	536	9	13	22
ESPhil	0	292	94	32	127			
ESHCC	0	824	416	92	508			
ISS	2	276	151	31	181	1	1	2
FGG/ EMC	7	2669	168	297	464	4	3	7
Centraal		1446	0	1446	1446			
	66	14465	2653	2893	5546	32	34	66

De realisatie van stimuleringsbeurzen bedraagt 38% van het budget.

Op basis van de jaarrekeningcijfers 2023 is een integraal kostprijsmodel (IKP-model) ontwikkeld. Dit model vormt de basis voor de integrale kostprijsberekening bij private activiteiten. De uitkomst van het IKP-model is een opslagpercentage voor indirecte kosten ten opzichte van de personele lasten. In dit opslagpercentage worden zowel de facultaire als de centrale overhead toegerekend. Daarnaast wordt er een percentage voor risico-opslag toegevoegd. Het IKP-model geeft een opslagpercentage dat, afhankelijk van de salarisschaal en -trede van de betrokken medewerker, vaak ruim boven de 20% uitkomt. Hierbij is rekening gehouden met een risico-opslag van 2,3%. Het bestuursakkoord schrijft voor dat maximaal 20% van de ontvangen middelen mag worden ingezet voor indirecte kosten. Daarom maximeert de EUR het overheadpercentage met betrekking tot de starters- en stimuleringsbeurzen op 20%. Dat is overeenkomstig het bestuursakkoord.

Voor een inhoudelijke toelichting op de starters- en stimuleringsbeurzen wordt verwezen naar Hoofdstuk 5: Onderzoek – impact voor de wereld.

Sectorplannen

De EUR participeert in de sectorplannen Medisch (met de faculteiten Geneeskunde en ESHPM) en SSH (ESE, RSM, ESHCC, ESSB en ESPhil). Het sectorplan SSH bestaat uit de sectoren Geesteswetenschappen (GW) en Sociale Wetenschappen (SW) en bevat daarnaast een dwarsdoornijdend thema. In het dwarsdoornijdende thema 'SSH Breed@EUR' werken ESE, RSM, ESHCC, ESPhil en ESSB interdisciplinair met elkaar samen. ESHCC participeert daarnaast met ESPhil in het sectorplan van GW, en met ESSB in het sectorplan van Disciplineorgaan Sociale Wetenschappen. Hieronder volgt een korte toelichting op de voortgang van het SSH sectorplan, per faculteit in duizenden euro's.

tabel 34

*k euro		Budget	Realisatie	Buget vs realisatie	Besteding 2024
ESE	SSH	1333	1454	121	109%
ESL	SSH	1103	825	-278	75%
ESSB	DSW	2729	2456	-273	90%
ESSB	SSH	1103	828	-275	75%
RSM	SSH	1539	1699	160	110%
ESHCC	SSH	1677	1464	-213	87%
ESPhil	SSH	709	474	-235	67%
SSH/DSW		10193	9200	-993	90%
Medisch		6299	6232	-67	99%

Sectorplannen SSH-Breed

ESE is actief in SSH-Breed

ESE-onderzoekers zijn vooral betrokken bij Thema 4 *Digital Decision Support* (voornamelijk econometristen met psychologen van ESSB) en Thema 5 *New Ways of Working* (bedrijfseconomen, in samenwerking met bestuurskundigen/sociologen van ESSB en bedrijfskundigen van RSM). Deze samenwerking opent de deur naar vernieuwend onderzoek. Dat gaat bijvoorbeeld over in hoeverre managers anders beslissen als ze worden ondersteund door *recommender systems*. Onder welke omstandigheden vertrouwen ze de (AI-)adviezen van 'de computer'? Tegelijkertijd is het belangrijk om te zorgen dat mensen die zich in zo'n samenwerking storten en bijvoorbeeld gaan publiceren in tijdschriften buiten het eigen vakgebied, niet in de knel komen door disciplinaire indicatoren die vooral publicaties in de 'eigen' tijdschriften honoreren.

Ontwikkelingen van SSH-sectorplannen bij ESHCC

Na de start van de negen universitair docenten (UDs) en vier postdocs gefinancierd door de SSH-sectorplannen in 2022/2023, is in 2024 ingezet op de bevordering van vier UD's naar universitair hoofddocenten (UHDs). Dit is in lijn met het idee achter het sectorplan dat met het benoemen van UD's ook de bevordering van UHD's nodig is om zo een goede opbouw in de staf te behouden. De SSH-UD's en UHD's bij ESHCC werken aan drie thema's: Cultureel Erfgoed en Identiteit, Humane AI en SSH-Breed. Er is een natuurlijke kruisbestuiving tussen deze thema's. Terwijl er op nationaal niveau samenwerking ontstaat op themaniveau via netwerkbijeenkomsten en congressen, zien we dat de verbinding ook binnen de faculteit wordt opgezocht. Recent hebben de betrokken collega's een plan van aanpak opgesteld om de sectorplannen binnen en buiten ESHCC nog beter onder de aandacht te brengen. Ter ondersteuning wordt vanuit het *Research Office* capaciteit beschikbaar gesteld om de SSH-UD's en UHD's te ondersteunen.

In september 2024 organiseerde ESHCC in samenwerking met Decanenoverleg Letteren en Geesteswetenschappen het eerste landelijke SSH-congres op het gebied van Cultureel Erfgoed en Identiteit op de Erasmus Universiteit. Het congres had als doelen: a) Kennismaken tussen de diverse onderzoeksgroepen werkzaam bij verschillende universiteiten op dit thema; b) uitwisselen van beoogde doelen en expertise binnen sectorplan thema; en c) afspraken maken over samenwerkingskansen in de komende tijd. Een vervolg op dit congres staat gepland voor mei 2025 in Groningen.

Ontwikkelingen bij ESL door sectorplan SSH-Breed

Het sectorplan Rechtsgeleerdheid, gefinancierd vanuit het SSH Domeinbeeld uit 2019, kende in 2024 afrondende werkzaamheden en een *end review*. Onduidelijk is nog of middelen voor de strategische speerpunten uit dit sectorplan een plek vinden in de lumpsum van de betrokken universiteiten.

Het SSH-Breed programma stelde ESL in staat om de aanwezige expertise op het gebied van digitalisering centraal te stellen in haar onderzoeksprofiel en te verbinden aan relevante initiatieven op campus en daarbuiten. Ook is geïnvesteerd in het samenvoegen van expertise op digitalisering door het oprichten van een nieuw center of excellence: *Erasmus Centre of Law and Digitalisation* (ELCD). Binnen ESL zijn maandelijkse onderzoeksseminars gehouden, gericht op het aanjagen van samenwerking en kennisuitwisselingen over disciplines heen. Ook fungeerden deze seminars als basis voor interdisciplinaire en inter-institutionele samenwerking met partners op de lange termijn buiten de EUR en in ieder geval buiten Nederland. Voorbeelden zijn de conferentie *Security in the Digital Age* (met *Amsterdam Law & Technology Institute*, en de samenwerking met de Dublin City University voor de *European Master in Law, Data and Artificial Intelligence* (EMILDAI) en Europese PhD-programma's in *Law, Data, and Artificial Intelligence* (EPILDAI).

ESPhil is actief in GW en SSH-Breed

ESPhil heeft vier UD's aangesteld (4 fte) op het budget van de sectorgelden. De UD's zijn aangesteld conform de ingediende plannen en dragen bij aan interfacultaire samenwerking en binnen ESPhil dragen zij bij aan en over de verschillende thema's heen.

ESSB in SW en SSH-Breed

In 2024 kwam bij het sectorplan van SW één UD-positie vrij en die werd weer ingevuld. Hiermee zijn voor 2024 alle UD-posities ingevuld. De UD's leveren een belangrijke bijdrage aan het verlagen van de werkdruk en aan de nationale en lokale samenwerking op de thema's van het sectorplan. De kwartiermakers dragen samen met de UD's zorg voor de uitvoering van de eerder opgestelde plannen op vlak van onderzoek, onderwijs en impact. De laboratoriumcoördinatoren bieden ondersteuning bij de ontwikkeling van op co-creatie gerichte ontwerp- en interventie-methodologieën. Op het gebied van infrastructuur zijn er verschillende investeringen gedaan, waaronder het ontwikkelen van een co-creatie ruimte en de aanschaf van diverse apparatuur voor het *Erasmus Behavioural Lab*. Ook worden er vanuit sectorplangelden fMRI scanuren beschikbaar gesteld, wat zal leiden tot meer interdisciplinaire samenwerking. De bestedingen voor infrastructuur kwamen langzaam op gang. Ondanks dat nu de eerste uitgaven zijn gedaan, zal dit een belangrijk focuspunt blijven om onderbesteding in te lopen.

Ook bij SSH-Breed zijn in 2024 alle posities ingevuld. De labcoördinator die eerder op het SSH-sectorplan stond aangesteld is vervangen door een labcoördinator/programmeur voor het *Erasmus Behavioural Lab*. Het materieel budget is gebruikt voor het bezoeken van conferenties, het organiseren van workshops en het organiseren van symposia. Deze activiteiten bieden de mogelijkheid tot het aangaan van nieuwe samenwerkingen en het bouwen aan relaties. Daarnaast draagt het bij aan de KPI 'Organisatie van en bijdragen aan internationale en nationale conferenties'.

RSM is actief in SSH-Breed

Bij de uitvoering van het plan 'SSHBreed@EUR' is er gekozen voor 5 in plaats van de oorspronkelijk geplande 6 activiteiten. RSM heeft hiervoor twee thema leads aangesteld. RSM's academische gemeenschap is zich bewuster van de SSH-Breed activiteiten en is gemobiliseerd om actief bij te dragen aan het plan, de geïdentificeerde KPI's en de onderzoeksprofilering. Een voorbeeld is de focus op het publiceren over onderwerpen die in het verlengde liggen van de 'SSHBreed@EUR'-thema's en het actief scouten van beurzen gerelateerd aan deze thema's.

Het grootste deel van de middelen wordt besteed aan *human capital* (11 fte wetenschappelijk personeel). De medewerkers voeren onderzoek uit, ontwikkelen onderwijsactiviteiten (bijvoorbeeld het herontwerp van de *BSc track* rondom digitalisering), dragen bij aan de in maart 2025 te houden SSH-Breed conferentie en schrijven *grant proposals* voor de 'SSHbreed@EUR' thema's.

Bestuursverklaring



Bestuursverklaring

Het College van Bestuur heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2024 afgegeven aan de onafhankelijke accountant. Alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die relevant is voor de controleverklaring bij het jaarverslag en het assurance-rapport bij de bekostigingsgegevens.

Het CvB erkent zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de jaarrekening en het bestuursverslag en alles wat daarmee samenhangt. Dit betreft onder andere de interne beheersing ter voorkoming van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, de rechtmatigheid en de naleving van wet- en regelgeving.

College van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam.

Jaarrekening 2024



Geconsolideerde balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming

in M€

	2024	2023
1. ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	1,8	3,0
1.2 Materiële vaste activa	289,6	289,8
1.3 Financiële vaste activa	6,3	1,5
Totaal vaste activa	297,7	294,3
Vlottende activa		
1.4 Vorderingen	63,7	39,8
1.5 Liquide middelen	164,2	148,6
Totaal vlottende activa	227,9	188,4
Totaal activa	525,6	482,7
2. PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	207,5	211,1
2.2 Voorzieningen	34,5	26,0
2.3 Langlopende schulden	7,0	7,3
2.4 Kortlopende schulden	276,6	238,3
Totaal passiva	525,6	482,7

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2024

in M€

		Rekening	Begroting	Rekening
		2024	2024	2023
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	455,5	457,2	429,8
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	87,5	88,9	80,9
3.3	Baten werk in opdracht van derden	244,7	247,2	236,0
3.4	Overige baten	118,1	122,7	115,8
	Totaal baten	905,8	916,0	862,5
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	652,0	659,9	609,9
4.2	Afschrijvingen	42,2	42,8	54,1
4.3	Huisvestingslasten	43,8	46,5	41,7
4.4	Overige lasten	195,7	187,4	187,2
	Totaal lasten	933,7	936,6	892,9
	Saldo baten en lasten	-27,9	-20,6	-30,4
5.	Financiële baten en lasten	10,8	2,7	7,5
6.	Belastingen	-	-	0,2
	Resultaat	-17,1	-17,9	-22,7
7.	Resultaat aandeel van derden	-13,5	7,0	-3,0
	Nettoresultaat	-3,6	-24,9	-19,7

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

<i>in M€</i>				
		verwijzing	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			-27,9	-30,4
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat				
Aanpassingen voor afschrijvingen	paragraaf	11, 12, 4.2	21,4	18,6
Toename (afname) van voorzieningen	paragraaf	2.2	8,5	3,7
Resultaat aandeel derden	paragraaf	7	13,5	3,0
			43,4	25,3
Veranderingen in werkkapitaal				
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	paragraaf	1.4	-23,9	-3,6
Toename (afname) van kortlopende schulden	paragraaf	2.4	38,5	32,5
			14,6	28,9
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			30,1	23,8
Ontvangen interest	paragraaf	5	11,0	8,0
Betaalde interest	paragraaf	5	-0,2	-0,5
Betaalde winstbelasting	paragraaf	6	-	-0,2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			40,9	31,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Verwerving van immateriële vaste activa	paragraaf	1.1	-	1,5
Verwerving van materiële vaste activa	paragraaf	1.2	20,2	7,8
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	paragraaf	1.3	4,8	1,1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-25,0	-10,4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename (afname) langlopende schulden	paragraaf	2.3	-	-0,1
Ontvangsten of aflossingen langlopende schulden	paragraaf	2.3	-0,3	0,2
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-0,3	0,1
Toename (afname) van liquide middelen				
Stand liquide middelen per 1 januari	paragraaf	1.5	148,6	127,8

	verwijzing	2024	2023
Stand liquide middelen per 31 december	paragraaf 15	164,2	148,6
Mutatie liquide middelen		15,6	20,8

Toelichting algemeen

De EUR (Erasmus Universiteit Rotterdam) gevestigd op het adres Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24495550 0000 is op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een publiekrechtelijke rechtspersoon. De EUR bestaat uit de universiteit en dochterondernemingen: de EUR Holding B.V. met haar werkmaatschappijen, Erasmus Enterprise B.V., Rotterdam School of Management B.V., Stichting Erasmus Sportaccommodaties en Stichting Erasmus Sport. De activiteiten van de EUR en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit het organiseren en tot stand brengen van initieel en niet-initieel onderwijs alsmede maatschappelijk relevante onderzoeksactiviteiten.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven). De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die behoren tot dezelfde groep zijn verbonden partijen. Tevens worden rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de vennootschap, de moedermaatschappij van de vennootschap of van andere rechtspersonen van dezelfde groep en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling en haar groepsmaatschappijen opgenomen. Dit zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

De activa en passiva alsmede de baten en lasten van groepsmaatschappijen worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Op grond van art. 2:407 lid 1 van het BW mogen groepsmaatschappijen in sommige gevallen buiten de geconsolideerde jaarrekening blijven. De verplichting tot consolidatie geldt niet voor gegevens van in de consolidatie te betrekken maatschappijen wier gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Intercompany-transacties, intercompany- winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Al deze intercompany-transacties zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep. Alle groepsmaatschappijen evenals de deelnemingen worden aangemerkt als verbonden partijen.

Zie toelichting onder paragraaf geconsolideerde partijen als het gaat om een totaaloverzicht met partijen die wel of niet worden geconsolideerd. Indien consolidatie achterwege is gelaten is de betekenis van de betreffende entiteit te verwaarlozen voor het wettelijk vereiste inzicht.

Erasmus MC

Alle baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) van het Erasmus MC, de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken en de baten en lasten van de te consolideren O&O-satellietorganisaties van het medisch cluster zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Er is sprake van verantwoordelijkheid voor de O&O-activiteiten op basis van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de hieruit voortvloeiende gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan (GUO) en om die reden zijn de kosten en opbrengsten uit O&O-activiteiten geconsolideerd. De balansgegevens zijn gezien het daartoe met het Erasmus MC gesloten convenant niet geïncorporeerd in dit jaarverslag. Dit is een consistente gedragslijn met voorgaande jaren.

In de financiële verantwoording van O&O Erasmus MC zoals deze is meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de EUR, zijn de kosten en opbrengsten van de volgende rechtspersonen opgenomen:

- Erasmus MC O&O Holding B.V.
- LentiCure B.V.
- ViroNovative B.V.
- Eurza Arbo B.V.
- MI&EUR Implementation and Exploitation B.V.

In het gesloten convenant zijn financiële beheerscondities opgenomen en overeengekomen tussen de Erasmus Universiteit Rotterdam en het medische cluster Erasmus MC (artikel 4). Het convenant is tevens voorzien van een addendum "informatieprotocol" ter zake van financiële gegevens die worden verstrekt en gerapporteerd door de met de governance belaste organen van O&O Erasmus MC als gevolg van haar beheerfunctie in lijn met RJ 660 (bijzondere onderwerpen).

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde rente en dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings in groepsmaatschappijen worden verwerkt tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van binnen de geacquireerde onderneming aanwezige geldmiddelen.

Gebruik van schattingen

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

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta worden verwerkt in de staat van baten en lasten in de periode dat zij zich voordoen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

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

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

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten, verantwoord onder de diverse balansposten benadert de boekwaarde daarvan.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De universiteit beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderverslies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt, waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroom genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt. Het rentepercentage is bepaald op basis van deelname aan de leningscapaciteit op basis van schatkistbankieren vermeerderd met 0,1%. Als wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Er wordt tijdsevenredig afgeschreven over de verwachte gebruiksduur. De verwachte gebruiksduur is afhankelijk van de soort investering en varieert van 5 tot 9 jaar. Over de nog niet opgeleverde immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, zie paragraaf 'bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

De afschrijvingstermijnen in jaren betreft:

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

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Over de nog niet opgeleverde materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijving vindt plaats met ingang van het moment van oplevering. De lasten van levensduurverlengend onderhoud worden vanaf het eerste moment van activering via afschrijvingen ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

De componentenbenadering wordt gehanteerd voor materiële vaste activa als belangrijke afzonderlijke bestanddelen van het materieel vast actief (zoals voor gebouwen) van elkaar te onderscheiden zijn en wordt toegepast vanaf de eerste verwerking. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Dit geldt, indien van toepassing, ook voor kosten voor groot onderhoud worden. Deze worden voor alle soortgelijke materiele vaste activa (en op dezelfde wijze) geactiveerd en afgeschreven. Voor toekomstige kosten van groot onderhoud aan bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd.

De materiële vaste activa waarvan de vennootschap en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Terreinen en gebouwen

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

- | | | |
|----|-------------------------|-----------------|
| 1. | Casco | 60 jaar |
| 2. | Afbouw | 36 jaar |
| 3. | Inbouwpakket | 10 / 18 jaar |
| 4. | Technische installaties | 5 / 9 / 18 jaar |
| 5. | Tijdelijke huisvesting | 5 / 10 jaar |
| 6. | Terreininrichting | 10 / 20 jaar |
| 7. | Gebouw EUC | 40 jaar |

Versnelde afschrijvingen vinden plaats op activa van gebouwen waarvoor renovatie of sloop staat gepland.

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur.

De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Inventaris, apparatuur (incl. 1ste inrichting)

De EUR hanteert een activeringsgrens voor een roerend goed met een aanschafwaarde van meer dan k€ 15,0. De afschrijvingstermijnen in jaren zijn afhankelijk van de soort investering en varieert van 3 tot 15 jaar. Als er een planmatige bulk aanschaf plaatsvindt >= k€ 200,0 vanuit 1 offerte-opdracht dan worden deze geactiveerd en conform de passende activaklasse o.b.v. de economische levensduur afgeschreven.

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

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, zie paragraaf 'bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waar invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde methode. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de organisatie invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Deelnemingen waarin de EUR de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures) worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de EUR in deze situatie geheel of gedeeltelijk garant staat voor de schulden van de deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening getroffen ter grootte van de verwachte betalingen door de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden, uitgaande van de waarde bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening. Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van het resultaat.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen op en leningen aan (niet-geconsolideerde) deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

De onder de financiële vaste activa opgenomen Overige Effecten betreffen hoofdzakelijk investeringen in fondsen in kader van kennisvalorisatie. Deze investeringen, die geen onderdeel zijn van een handelsportefeuille, worden (per fonds) gewaardeerd tegen de reële waarde, waarbij de waardeveranderingen direct in de staat van baten en lasten worden verwerkt.

Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen, zie paragraaf 'bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Vorderingen

Algemeen

Kortetermijnevorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie veelal de nominale waarde. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De stand van de voorziening wordt statisch bepaald.

Vorderingen OCW

Tot de kortlopende vorderingen behoort tevens een door het ministerie van OCW toegepaste kaskorting op de Rijksbijdrage. Dit betreft het deel van de Rijksbijdrage dat eerst in het volgende kalenderjaar zal worden uitbetaald.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

De waardering onderhanden projecten betreffen de ontvangen bedragen onder aftrek van directe materiaal- en arbeidskosten, met een opslag voor aan de dienstverlening gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten eventueel vermeerderd met een toeslag voor indirecte kosten voor met name huisvesting, administratie en algemeen beheer. Gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op onderhanden projecten.

Bepaling van de voortgang van het project geschiedt naar rato van de gemaakte subsidiabele projectkosten ten opzichte van de totale geschatte subsidiabele projectkosten. Voor deze projecten worden verliezen ten laste van het resultaat verantwoord op het moment dat deze worden voorzien. Het voorzichtigheidsbeginsel is het uitgangspunt bij het verantwoorden van een verliesvoorziening voor projecten.

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de voortgang van het project.

In de balans wordt een onderhanden project afhankelijk van het saldo opgenomen onder 'Nog te ontvangen inzake projecten' (activa) dan wel 'Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten' (passiva).

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Waardering vindt plaats tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of-fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht.

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een meer beperkte bestedingsmogelijkheid, welke door derden zijn aangebracht.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen en verliezen die op de balansdatum bestaan, waarvan de omvang onzeker is maar betrouwbaar te schatten is en het waarschijnlijk is dat er voor de afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Het rentepercentage is bepaald op basis van deelname aan de leningscapaciteit op basis van schatkistbankieren vermeerderd met 0,1%.

Indien de tijdswaarde van geld materieel is en de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt meer dan een jaar is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde indien de tijdswaarde van het geld niet materieel is of de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is.

In het geval sprake is van waardering tegen contante waarde dan wordt de oprenting separaat tot uitdrukking gebracht in het verloop van de betreffende voorziening (zoals opgenomen in de toelichting). Indien (materieel) van toepassing, dan wordt bij de contante waarde bepaling ook rekening gehouden met prijs-effecten (bijvoorbeeld inflatie). Voor de volgende voorzieningen opgenomen in de balans is een contante waardebepaling toegepast: personeelsvoorzieningen en milieuvoorzieningen. Voor de overige voorzieningen is geen contante waarde bepaling toegepast omdat de looptijd waarover de totale uitgaven zich strekken minder is dan 1 jaar en/of omdat de tijdswaarde van geld niet materieel is geacht (in verhouding tot de omvang van het totaal aan voorzieningen).

Werkloosheidsbijdrage

Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde en omvat de verplichtingen uit hoofde van de wettelijke en de bovenwettelijke werkloosheidswet (WW)-uitkeringen en is bepaald op basis van de maximale uitkeringsrechten voor reeds ingegane uitkeringen. Er wordt geen rekening gehouden met potentiële werkloosheidsuitkeringsrechten voor toekomstige instroom.

Sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen die voortvloeien uit reorganisaties waarover het bevoegd gezag vóór balansdatum een besluit heeft genomen en gecommuniceerd. De verplichtingen bestaan uit toekomstige wachtgeldlasten die als gevolg van de reorganisaties kunnen ontstaan en uit de lasten van sociale plannen en andere regelingen die enerzijds gericht zijn op het voorkomen van gedwongen ontslagen en anderzijds op reductie van uitkeringslasten, alsmede lasten uit hoofde van personeel dat vrijgesteld is van prestaties.

Verlof sparen en sabbatical leave

Deze voorziening is gevormd voor verplichtingen die samenhangen met het meerjarig sparen van verlofdagen, gebaseerd op het werkelijk uurtarief per medewerker.

Jubileumvoorziening

Deze voorziening dient ter afdekking van toekomstige werkgeversverplichtingen ten aanzien van beloningen in het kader van een langdurig dienstverband (jubilea). De voorziening is per individuele werknemer bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met een indexering van 6% (2023: 6%).

Transitievergoeding

Deze voorziening is gevormd voor de uit de Wet arbeidsmarkt in balans voortvloeiende verplichtingen. Sinds 1 juli 2015 is de werkgever verplicht om bij het einde van iedere arbeidsovereenkomst die tenminste twee jaar heeft geduurd, een transitievergoeding aan de werknemer te betalen. Met ingang van 1 januari 2020 geldt deze verplichting ook voor arbeidsovereenkomsten met een looptijd van korter dan twee jaar.

Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die op balansdatum langdurig ziek zijn en van wie niet wordt verwacht dat zij (gedeeltelijk of geheel) in actieve dienst zullen terugkeren. De voorziening is berekend voor een periode tot twee jaar na de eerste ziekmelding.

WGA eigen risico

De voorziening WGA eigen risico is gevormd voor medewerkers die langdurig ziek zijn en waarvan niet wordt verwacht dat zij terug zullen keren. Deze voorziening is berekend voor de periode 2 jaar na eerste ziekmelding tot 10 jaar na eerste ziekmelding. De voorziening is voor het eerst gevormd in 2024 vanwege het beëindigen van de verzekering voor WGA eigen risico.

Vitaliteit

De voorziening vitaliteit is een wettelijke verplichting die voortvloeit 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.

Milieuverplichtingen

De voorziening voor milieuverplichtingen is gevormd in verband met te verwijderen asbest en is gewaardeerd tegen contante waarde.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. Het aflossingsbedrag van het lopende jaar wordt onder de kortlopende schulden opgenomen.

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De eerste waardering bestaat uit het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

Rijksbijdragen

De Rijksbijdrage (lumpsum) wordt tegen reële waarde op basis van de jaarlijkse toekenning in de baten opgenomen. De niet-normatieve rijksbijdrage wordt toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan; de baten volgen de bestedingen. Het niet-bestede deel wordt verantwoord als 'vooruitontvangen' post op de balans (overlopende passiva). Voor het niet-bestede deel zijn bestedingsplannen opgesteld.

College- en cursusgelden

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

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden tegen de reële waarde en naar rato van de geleverde prestaties opgenomen in de baten. Dat wil zeggen dat het verantwoorde bedrag is gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum, in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten tegen reële waarde opgenomen als baten werk in opdracht van derden naar rato van de voortgang van het project. De bepaling van de voortgang van het project geschiedt naar rato van de gemaakte subsidiabele projectkosten ten opzichte van de totale geschatte subsidiabele projectkosten.

Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten verwerkt als baten werk in opdracht van derden tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen bedragen inclusief meer- en minderwerk, claims en vergoedingen, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de directe-, indirecte- en toegerekende kosten die betrekking hebben op de activiteiten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Verliezen worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord op het moment dat deze worden voorzien. Het voorzichtigheidsbeginsel is het uitgangspunt bij het verantwoorden van een verliesvoorziening voor projecten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering personeel, schenking, sponsoring, deelnemersbijdrage, studentenbijdrage en overige baten en worden tegen reële waarde in de baten opgenomen.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan. De baten worden tegen reële waarde verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

Afschrijvingen

Op de immateriële en materiële vaste activa wordt tijdsevenredig en lineair afgeschreven. Op de onder materiële vaste activa opgenomen gebouwen wordt met ingang van het moment van oplevering afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingskosten.

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Toerekening vindt plaats op basis van geleverde prestaties. Voor zover nog niet uitbetaald, wordt de personeelsbeloning als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt 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 EUR.

Overige personele lasten

Overige personele lasten, spaarverlof en jubilea etc., worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

Pensioenen

De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

De EUR heeft een pensioenregeling bij het pensioenfonds ABP, die wordt gekwalificeerd als een toegezegde pensioenregeling. Op grond van de uitvoeringsovereenkomst met dit fonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers heeft de EUR geen andere verplichting dan de betaling van de jaarlijks verschuldigde pensioenpremies. De opbouw van pensioen gebeurt op basis van een middelloonregeling. De indexatie is voorwaardelijk. De pensioenen zijn niet geïndexeerd. Indien de dekkingsgraad dusdanig laag wordt, kan het pensioenfonds ABP onder meer een opslag op de premie in rekening brengen. De werkelijke dekkingsgraad was op balansdatum 111,9%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2024 was 113,1%. De regels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad minimaal 126% moet zijn. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

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

Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten

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

Financiële lease

Het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) wordt bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele lease

Lessee

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Lessor

Bij een operationele lease dient de lessor het actief, overeenkomstig de aard daarvan, op te nemen op de balans. Het actief dient stelselmatig te worden afgeschreven over de economische levensduur conform toegepaste grondslagen voor soortgelijke vaste activa die in eigen gebruik zijn.

Leasebaten (exclusief vergoedingen voor servicekosten zoals reparatie- en onderhoudskosten) als bestanddeel van de leasebetalingen dienen door de lessor op tijdsevenredige basis (= lineair) over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt, tenzij een andere wijze van toerekening aan de baten die met het leaseobject worden gegenereerd meer representatief is voor de wijze waarop het economisch nut van het leaseobject in waarde vermindert. Dezelfde verwerkingswijze geldt voor bedragen die de lessor betaalt aan de lessee of derden als stimulering voor het sluiten van een overeenkomst.

De van de lessee te ontvangen termijnen worden op de vervaldag als vordering opgenomen (onder de vlottende activa) en ten gunste van de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De opbrengsten worden door de lessor als netto-omzet verantwoord in het geval dat leaseactiviteiten deel uitmaken

van de normale bedrijfsactiviteiten. Voor nadere aanwijzingen ten aanzien van de (samenstelling van de) netto-omzet.

Al dan niet in de leasetermijn opgenomen vergoedingen voor servicekosten zoals reparatie- en onderhoudskosten, worden verwerkt in overeenstemming met de criteria voor opbrengstverwerking van *RJ 270* (verlenen van diensten).

Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de instelling toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij EUR geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 1,8 - (2023: M€ 3,0)

	Ontwikkelingskosten	Concessies, vergunningen, rechten van intellectueel eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	0,2	15,0	-	15,2
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,2	-12,0	-	-12,2
Boekwaarde 1 januari 2024	-	3,0	-	3,0
Investerings	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-0,4	-	-0,4
Mutatie	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-1,2	-	-1,2
Afschrijving op desinvestering	-	0,4	-	0,4
Aanschafprijs	0,2	14,6	-	14,8
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-0,2	-12,8	-	-13,0
Boekwaarde 31 december 2024	-	1,8	-	1,8

De concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom betreft gekochte software.

1.2 Materiële vaste activa

M€ 289,6 - (2023: M€ 289,8)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	468,4	50,0	18,6	537,0
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-216,8	-30,4	-	-247,2
Boekwaarde 1 januari 2024	251,6	19,6	18,6	289,8
Investerings	4,0	2,0	14,2	20,2
Desinvesteringen	-	-7,0	- 0,2	-7,2
Mutatie	9,1	-	-9,1	-
Afschrijvingen	-14,9	-5,3	-	-20,2
Afschrijving op desinvestering	-	7,0	-	7,0
Aanschafprijs	481,5	45,0	23,5	550,0
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-231,7	-28,7	-	-260,4
Boekwaarde 31 december 2024	249,8	16,3	23,5	289,6

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw (EUC) met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 7,0. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

De investeringen in activa in uitvoering hebben met name betrekking op Tinbergen.

De verzekerde waarde is gebaseerd op een taxatie door een externe partij en geeft een goed beeld van de actuele waarde. De verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie is hieronder weergegeven (in M€):

	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	727,5	2024
Bedrijfsuitrusting en inventaris	182,6	2024
Boeken en mediacollectie	20,1	2024

1.3 Financiële vaste activa

M€ 6,3 - (2023: M€ 1,5)

	Boekwaarde 1 jan.2024	Invest. en verstr. leningen	Desinvest.en afgel.leningen	Boekwaarde 31 dec.2024
Deelnemingen ¹	0,1	-	-	0,1
Overige vorderingen ²	-	4,0	-	4,0
Overige effecten ³	1,4	0,8	-	2,2
	1,5	4,8	-	6,3

¹ Dit betreft het belang in Build to Grow BV en in YES!Delft. In beide vennootschappen houdt de EUR 20%-belang (via Erasmus Enterprise BV). Deze deelnemingen worden niet geconsolideerd (via Erasmus Enterprise BV) en aangehouden tegen nettovermogenswaarde in de balans.

² De overige vorderingen betreft een lening van EUR Holding BV.

³ Fonds waar de EUR in investeert in het kader van volarisatie. De invulling van de volarisatieactiviteiten geschiedt via Erasmus Enterprise BV.

Vlottende activa

1.4 Vorderingen

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

M€ 63,7 - (2023: M€ 39,8)

	2024	2023
Debiteuren	9,3	6,5
Gemeenten en GR's	0,3	0,1
Studenten / deelnemers / cursisten	0,6	0,7
Nog te ontvangen inzake projecten	5,0	5,1
Overige vorderingen	15,0	0,3
Vorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-0,9	-0,6
	29,3	12,1
Vooruitbetaalde kosten	21,3	16,0
Verstreckte voorschotten	0,2	0,4
Overige overlopende activa	12,9	11,3
	34,4	27,7
	63,7	39,8

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

De vooruitbetaalde kosten betreffen diverse uiteenlopende posten die in 2024 vooruitbetaald zijn en betrekking hebben op het komende jaar. De overige overlopende activa betreffen onder meer pro rata btw en rente.

De nog te ontvangen bedragen en schulden inzake projecten (dit geldt ook voor de kortlopende schulden) zijn exclusief Erasmus MC O&O, omdat de balansposten van Erasmus MC O&O niet worden geconsolideerd in de balans van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1.5 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

M€ 164,2 - (2023: M€ 148,6)

	2024	2023
Tegoeden op bankrekeningen	36,1	58,9
Schatkistbankieren	128,1	89,7
	164,2	148,6

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

2.1 Eigen vermogen

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

M€ 207,5 - (2023: M€ 211,1)

	Stand per 1 jan. 2024	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2024
Algemene reserve	128,4	8,3	3,3	140,0
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte ¹	10,7	-	-4,1	6,6
Gelden vanwege het sectoroverleg ²	2,3	-	-0,7	1,6
Huisvestingslastenreserve ³	8,2	-	1,8	10,0
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-1,2	-0,9
EUR Holding B.V.	-	-	1,9	1,9
Rotterdam School of Management B.V.	-	-	-0,4	-0,4
Overige ⁴	16,7	-	-4,0	12,7
	38,2	-	-6,7	31,5
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve ⁵	9,2	-8,3	-	0,9
EUR Holding B.V.	24,4	-	-	24,4
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	44,2	-8,3	-	35,9
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves⁶				
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	0,2	0,5
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	-	0,7
Erasmus Sportaccommodaties	-0,9	-	-0,4	-1,3
	0,1	-	-0,2	-0,1
	211,1	-	-3,6	207,5

Conform het document van OCW van 17 april 2025 zijn in 2024 geen private reserves meer gevormd.

¹ De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld ter bekostiging van initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR die reeds gestart zijn, maar doorlopen naar volgende jaren of vertraging hebben opgelopen. Niet bestede budgetten in het jaar 2024 zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve conform daartoe vastgesteld besluit door het bestuur.

Het budget dat nog niet is gependeed wordt gereserveerd op de balans. De grootste toevoegingen dan wel onttrekkingen van de bestemmingsreserves gerelateerd aan de strategische ruimte (>M€ 1,0) worden hieronder toegelicht.

- Onttrekkingen (M€ -3,8) zijn gemaakt voor projecten die samenhangen met de strategie 2024-2024 en reeds in eerdere jaren waren gestart en door zijn gelopen naar 2024. Het resterende budget (M€ 4,6) is voor het afhechten van de strategie 2020-2024;

- In het samenwerkingsverband tussen de Universiteit Leiden, TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam is afgesproken dat elke deelnemende universiteit een bijdrage levert aan eventueel toekomstige exploitatietekorten die kunnen ontstaan binnen de diverse lopende strategische projecten (en bestemd via de bestemmingsreserve M€ 1,9);

² De bestemmingsreserve voor gelden vanwege het sectoroverleg bevat reservering voor arbeidsvoorwaardengelden en is gevormd om een duurzaam, inclusief en stimulerend arbeidsklimaat te scheppen, door o.a. te richten op ondersteuning en professionele ontwikkeling van medewerkers. De reservering voor de Participatiewet is gevormd om toekomstige verplichtingen en activiteiten in

het kader van arbeidsparticipatie en re-integratie te ondersteunen.

³ De bestemmingsreserve voor huisvesting is met name bedoeld schommelingen, pieken en uitgestelde projecten met betrekking tot 'Campus in Ontwikkeling', duurzaamheidsprojecten (gerelateerd aan vastgoedobjecten) en onderhoud aan bestaand vastgoed in eigendom van de EUR. In 2024 is er een toevoeging (M€ 2,8) door onder andere lagere afschrijvingslasten voor de tentamenhallen, lagere energiekosten (stadsverwarming) en lagere kosten gepland onderhoud en een onttrekking voor afboeking historische kosten Tinbergen (M€ -1,0).

⁴ De bestemmingsreserve 'Overig' bevat veel verschillende reserveringen, waaronder voor Hoka, IT gerelateerd (onder andere Masterplan digitalisering), EUC, SEO. De grootste toevoegingen dan wel onttrekkingen (>M€ 1,0) van deze bestemmingsreserve 'Overig' worden toegelicht.

- Masterplan Digitalisering (M€ -1,3): betreft goedgekeurd PPB projectbudgetten welke niet volledig waren uitgevoerd waardoor het budget en de werkzaamheden doorschuiven naar het volgende jaren.

- Stimulering Europees Onderzoek gelden (M€ -2,0): Vrijval van de reservering voor SEO gelden. SEO gelden waren een geoormerkt bedrag in de Rijksbijdragebrief van OCW. De SEO gelden zijn ingedaald in de vaste voet (per 2023) en daarmee geen geoormerkt bedrag meer waarover verantwoord moet worden. Er lopen ook geen verplichtingen ten aanzien van deze reserveringen.

⁵ De mutatie in de Universitaire reserve (M€ -8,3) betreft het terugdraaien van de correctie publiek vermogen naar privaat vermogen op aangeven van de Ivho.

⁶ De EUR houdt een wettelijke reserve aan ter hoogte van haar aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen.

Het verloop van het eigen vermogen over 2023 is als volgt:

	Stand per 1 jan. 2023	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2023
Algemene reserve	137,6	12,1	-21,3	128,4
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte ¹	15,7	-5,0	-	10,7
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,7	-0,3	-0,1	2,3
Huisvestingslastenreserve ²	7,2	-	1,0	8,2
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	0,1	-0,1	0,3
Overige ³	23,5	-7,0	0,2	16,7
	49,4	-12,2	1,0	38,2
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve ⁴	8,8	0,5	-	9,2
EUR Holding B.V.	22,9	-0,4	2,0	24,4
Rotterdam School of Management B.V.	11,4	-	-0,9	10,5
	43,1	0,1	1,1	44,2
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,1	-	0,1	0,2
Andere wettelijke reserves⁵				
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-	0,3
Erasmus Sport Centrum	0,8	-	-0,1	0,7
Erasmus Sportaccommodaties	-0,4	-	-0,5	-0,9
	0,7	-	-0,6	0,1
	230,8	-	-19,7	211,1

Aansluiting geconsolideerde vermogen met het enkelvoudige vermogen

Het geconsolideerde vermogen wijkt af van het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening. Deze afwijking wordt in de onderstaande tabel uiteengezet.

	Stand per 1 jan. 2024	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2024
Enkelvoudige vermogen	211,2	-	-3,1	208,0
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	-0,2	0,5
Erasmus Sportaccommodaties	-0,9	-	-0,2	-1,1
Geconsolideerde vermogen	211,1	-	-3,6	207,5

Het verschil tussen enkelvoudig en geconsolideerd vermogen wordt veroorzaakt door de vermogens van geconsolideerde stichtingen, waarin de EUR wél een zeggenschapsbelang doch geen kapitaalbelang heeft. Deze stichtingen zijn derhalve niet in de enkelvoudige jaarrekening opgenomen onder de financiële vaste activa.

2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

M€ 34,5 - (2023: M€ 26,0)

	Personeels- voorzieningen	Milieuvoorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2024	16,8	8,8	0,4	26,0
Dotaties	12,3	0,4	5,5	18,2
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-0,6	-0,1	-	-0,7
Vrijval	-2,3	-	-	-2,3
Onttrekkingen	-6,2	-0,5	-	-6,7
Stand per 31 december 2024	20,0	8,6	5,9	34,5
Kortlopende deel < 1 jaar	6,1	6,1	5,9	18,1
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	8,5	2,5	-	11,0
Langlopende deel ≥ 5 jaar	5,4	-	-	5,4

De gehanteerde disconteringsvoet voor de waardebeoordeling van (personele) voorzieningen is 2,69% (2023: 3,03%). Onder de overige voorzieningen is een bedrag opgenomen van M€ 0,4 voor de naheffing op de BTW.

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2024	Dotatie	Verandering disc. voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2024	Kortl. deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,1	2,7	-	-	-2,4	1,4	0,8	0,6	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel	1,1	3,7	-	-0,8	-1,0	3,0	2,5	0,4	0,1
Verlof sparen en sabbatical leave	4,6	1,9	-0,2	-0,5	-0,8	5,0	0,8	3,7	0,5
Jubileumvoorziening	5,3	1,3	-0,3	-	-0,4	5,9	0,6	1,2	4,1
Transitievergoeding	0,5	1,1	-	-0,2	-0,5	0,9	0,5	0,3	0,1
Langdurig zieken	2,0	0,7	-	-0,8	-0,9	1,0	0,7	0,3	-
WGA eigen risico	-	0,8	-	-	-	0,8	-	0,8	-
Vitaliteit	2,2	0,1	-0,1	-	-0,2	2,0	0,2	1,2	0,6
	16,8	12,3	-0,6	-2,3	-6,2	20,0	6,1	8,5	5,4

De omvang van de voorzieningen is toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Als belangrijkste oorzaken kunnen worden genoemd:

- De loonstijging als gevolg van de CAO, toekomstige personele lasten zijn daardoor hoger.
- De voorziening WGA eigen risico is nieuw. Deze is gevormd vanwege het opzeggen van de verzekering voor WGA.
- Het aantal langdurig zieken is gedaald ten opzichte van vorig jaar.
- In alle voorzieningen is voor zover noodzakelijk een opslag gehanteerd voor sociale- en/of pensioenlasten.

2.3 Langlopende schulden

M€ 7,0 - (2023: M€ 7,3)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2024	7,0	0,3	7,3
Mutatie	-0,3	-	-0,3
Langlopend per 31 december 2024	6,7	0,3	7,0
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	0,9	-	0,9
Looptijd > 5 jaar	5,8	0,3	6,1

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van M€ 0,2 zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

Lease verplichtingen

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een pand (EUC-gebouw) met een looptijd van 40 jaar. Het rentepercentage bedraagt 4% en de aflossing is lineair.

Overige langlopende schulden

Tinbergen Instituut

De langlopende verplichting ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2024 M€ 0,3. Het betreft hier een samenwerking tussen de EUR, VU en UVA ten behoeve van joint degree opleidingen, waarvan de EUR penvoerder is. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen zijn afspraken gemaakt over de verdeling van overschotten en/of tekorten. Er dient minimaal M€ 0,2 beschikbaar te zijn, anders storten partijen bij. Dit bedrag blijft beschikbaar voor de samenwerking totdat besloten wordt de samenwerking te stoppen. Er wordt geen rente berekend.

Op grond van de samenwerkingsovereenkomst tussen de drie universiteiten (op basis van een langlopende samenwerking) kan het bedrag aan verschuldigde middelen door de EUR niet zomaar worden opgeheven (of vrijvallen) op de korte termijn.

2.4 Kortlopende schulden

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

	2024	2023
<i>M€ 276,6 - (2023: M€ 238,3)</i>		
Crediteuren	14,0	14,3
Gemeenten en GR's	0,3	0,3
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	49,0	37,8
Belastingen en premies soc.verzekeringen	9,0	16,5
Schulden terzake van pensioenen	3,9	3,7
Overige kortlopende schulden	0,1	0,1
	76,3	72,7
Vooruitontvangen college- en les gelden	67,2	59,2
Vooruitontvangen baten	5,5	8,9
Vooruitontvangen sectormiddelen ²	1,4	1,7
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage ³	71,0	46,4
Vooruitontvangen subsidies ⁴	2,7	2,0
Vakantiegeld en -dagen	36,8	33,8
Nog te betalen kosten	15,7	13,6
	200,3	165,6
	276,6	238,3

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

2 In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2024 een totaalbedrag van M€ 1,7 uitgekeerd aan andere universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

3 Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake het Nationaal Programma Onderwijs voor M€ 0,1, starters- en stimuleringsbeurzen voor M€ 63,7 en nieuwe sectorplannen voor M€ 7,0. De middelen volgen uit het bestuursakkoord en zijn dus aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage. De niet-normatieve rijksbijdrage wordt toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan; de baten volgen de bestedingen. Derhalve is het niet-bestede deel van de bestuursakkoord middelen opgenomen als 'vooruitontvangen' post in de balans (overlopende passiva). Voor het niet-bestede deel zijn bestedingsplannen opgesteld.

4 Onder de vooruitontvangen subsidies zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling Zwaartekrachtprogramma M€ 1,4.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Garanties

- Stichting Erasmus Sport heeft zich op 8 september 2020 bij de Gemeente Rotterdam bereid verklaard garant te staan voor de jaarlijkse rente en aflossingsverplichting van de lening van de Rotterdamse Studenten Voetbalvereniging Antibari bij de Gemeente Rotterdam. Aangegaan in 2011 en 2020. Erasmus Sport staat garant voor een bedrag van M€ 0,2. De looptijd van de lening (en de garantstelling) is 15 jaar, van 2020 tot 2035.

Verplichtingen

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Vanuit Erasmus Enterprise B.V. is M€ 1,0 verstrekt aan het Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A. Het betreft hier een investering in kader van kennisvalorisatie. De beschikbare middelen in het fonds worden hoofdzakelijk ingezet om start-ups en scale-ups van Rotterdamse en Delftse studenten en alumni te helpen. Per ultimo 2024 bedraagt de (resterende) investeringsverplichting € 0,6 miljoen.

Fiscale eenheid

EUR Holding B.V., Erasmus Enterprise B.V. en RSM B.V. zijn opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschaps- en omzetbelasting met de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op grond van de invorderingswet is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belastingen.

Overzicht Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2024
Rechten	1,4	0,1	-	1,5
Garanties	0,6	0,3	-	0,9
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting	1,9	7,3	8,3	17,5
Softwarelicenties	2,6	1,1	-	3,7
Uitgeverslicenties	0,1	0,3	-	0,4
Investerings	30,6	67,0	-	97,6
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	29,3	76,7	59,5	165,5
Totaal verplichtingen	64,5	152,4	67,8	284,7

De rechten betreffen met name huuropbrengsten. De garanties hebben betrekking op compensatie leegstand en Innovationquarter. De andere niet in de balans opgenomen verplichtingen betreffen meerjarige contracten en bestaan met name uit:

-verplichtingen voortvloeiend uit het samenwerkingsverband tussen de EUR, TU Delft en Erasmus MC om nieuwe wetenschappelijke kennis en technologieën te ontwikkelen op het gebied van volksgezondheid. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 33,7 miljoen;

-contract met Gom voor schoonmaakdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 55,2 miljoen;

-contract met Coon Wolter Dros voor technologische onderhoudsdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 33,3 miljoen;

-contract met Securitas voor beveiligingsdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 20,2 miljoen.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 455,5 - (2023: M€ 429,8)

	2024	2023
Rijksbijdrage OCW	569,5	538,4
Geoommerkte subsidies OCW	0,1	-
Af: inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	114,1	108,6
	455,5	429,8

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2024 bedroeg M€ 595,6. Hierop is direct in mindering gebracht Sectorplannen NNR M€ 1,1, Starters- en stimulerings beurzen M€ 24,6, Medezeggenschap M€ 0,1, doorstorting stichting Nexus M€ 0,6 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,4. Eveneens is in mindering gebracht het saldo van ontvangsten en bestedingen van Zwaartekrachtmiddelen ad M€ 0,3. Toegevoegd zijn de bestedingen vanuit NPO M€ 1,2.

De geoommerkte subsidies OCW betreffen de bestedingen van de geoommerkte subsidies LLO-professionalisering opleiders en Npuls CTL.

Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 114,1.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 87,5 (2023: M€ 80,9)

	2024	2023
Collegegelden	87,5	80,9

3.3 Baten werk in opdracht van derden

Onder 'Baten werk in opdracht van derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

M€ 244,7 - (2023: M€ 236,0)

	2024	2023
Contractonderwijs	53,5	49,6
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	36,7	35,8
Bedrijven en overig	33,5	31,6
Nationale overheden	23,4	20,8
Internationale organisaties	47,7	49,4
NWO (excl. ZonMw)	44,9	43,1
	186,2	180,7
Overige	5,0	5,7
	244,7	236,0

Het totaalbedrag aan contractonderzoek van M€ 186,2 heeft voor M€ 148,0 betrekking op Erasmus MC.

3.4 Overige baten

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

M€ 118,1 - (2023: M€ 115,8)

	2024	2023
Verhuur	4,2	3,8
Detachering personeel	23,7	20,8
Pro rata BTW	2,7	3,6
Bijdragen van derden ¹	65,6	65,7
Opbrengst uit dienstverlening	13,8	15,5
Schenking	1,0	1,0
Sponsoring	0,3	0,4
Deelnemerbijdragen	0,4	0,3
Studentenbijdragen	3,4	2,9
Catering	0,7	0,6
Overige	2,3	1,2
	118,1	115,8

¹ Het hieronder verantwoord saldo heeft voor M€ 58,1 (2023: M€ 58,7) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 33,3 (2023: M€ 31,7) van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O-activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord.

De opbrengst uit dienstverlening bestaat uit diverse geleverde wetenschappelijke diensten inclusief bijbehorende opslag voor overhead (en verbruikte goederen) binnen het medische cluster (Erasmus O&O) en opbrengsten voor personele inzet vanuit Erasmus Enterprise en EUR Holding.

4.1 Personeelslasten

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

M€ 652,0 - (2023: M€ 609,9)

	2024	2023
Lonen en salarissen	462,0	421,1
Sociale lasten	59,6	53,9
Pensioenlasten	62,4	57,8
	584,0	532,8
Dotatie personele voorzieningen ¹	19,5	20,6
Personeel niet in loondienst	34,7	37,9
Overige	18,9	22,6
Overige personele lasten	73,1	81,1
Af: uitkeringen	-5,1	-4,0
	652,0	609,9

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval. Hieronder is een bedrag van M€ 8,8 van het Erasmus MC opgenomen.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2024	2023
EUR sec	3.193	3.023
EUR Holding B.V.	327	333
RSM B.V.	100	109
Erasmus Sport Centrum	26	26
Erasmus Sportaccommodaties	-	-
Erasmus Enterprise B.V.	45	39
Erasmus MC (niet in dienst van de EUR)	2.705	2.655
Totaal	6.396	6.185

De rapportage van de medewerkers Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC. EUR sec heeft 109 (2023: 79) werknemers woonachtig buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen

MC 42.2 - (2023: MC 54.1)

	2024	2023
Immateriële vaste activa	1,3	1,4
Materiële vaste activa ¹	40,9	52,7
	42,2	54,1

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 10,6 en M€ 8,4 voor respectievelijk afschrijving gebouwen en apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

4.3 Huisvestingslasten

MC 43.8 - (2023: MC 41.7)

	2024	2023
Huur	3,5	3,3
Verzekeringen	0,5	0,4
Onderhoud	11,0	14,7
Energie en water	12,7	10,7
Schoonmaakkosten	6,1	5,3
Belastingen en heffingen	3,7	3,1
Overige	6,3	4,2
	43,8	41,7

Specificatie huisvestingslasten - overige	2024	2023
Milieuverplichtingen en -risico's ¹	1,3	1,2
Bewaking en beveiliging	3,1	2,6
Overige	1,9	0,4
	6,3	4,2

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

4.4 Overige lasten

M€ 195,7 - (2023: M€ 187,2)

	2024	2023
Administratie- en beheerskosten	1,2	0,8
Inventaris en apparatuur ¹	32,0	28,6
Overige ²	162,5	157,8
	195,7	187,2

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 18,7 van het Erasmus MC opgenomen.

² Hieronder is een bedrag van M€ 54,3 van het Erasmus MC opgenomen.

Specificatie overige lasten - overige	2024	2023
Gebruik- en verbruiksgoederen	14,2	15,9
Subsidies	28,0	32,0
Reis- en verblijfskosten	17,8	17,4
Uitbestede werkzaamheden	37,0	35,4
Algemene kosten	7,8	8,5
Boeken, tijdschriften e.d.	8,9	8,2
Org.- en juridische adviezen	1,8	2,7
Representatiekosten	5,2	4,4
Dotatie overige voorzieningen	5,5	-
Overige	36,3	33,3
	162,5	157,8

Honorarium accountant

Bedragen in k€	Honorarium	Honorarium	Honorarium	Totaal 2024
	huisaccountant PwC (Basis activiteiten)	huisaccountant PwC (Netwerk *1)	overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	
- Onderzoek van de jaarrekening	523,0	-	-	523,0
- Andere controle opdrachten	161,5	-	-	161,5
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	0,8	-	39,5	40,3
- Andere niet controle diensten	2,0	-	461,6	463,6
Totaal	687,3	-	501,1	1.188,4

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant Deloitte (Basis activiteiten tot en met boekjaar 2023)	Honorarium huisaccountant PwC (Basis activiteiten vanaf boekjaar 2023)	Honorarium huisaccountant Deloitte (Netwerk *1)	Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2023
- Onderzoek van de jaarrekening	367,0	202,6	-	48,7	618,3
- Andere controle opdrachten	153,9	4,5	-	2,4	160,8
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	19,9	-	- 4,9	124,5	139,5
- Andere niet controle diensten	3,2	-	180,8	1.093,7	1.277,7
Totaal	544,0	207,1	175,9	1.269,3	2.196,3

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

- Deloitte Netwerk *1: onder netwerk *1 zijn opgenomen: Deloitte Consulting, Deloitte Belastingadviseurs en eventuele buitenlandse Deloitte organisaties.

* Bovenstaande bedragen zijn in 2023 ten laste van het resultaat van de EUR gebracht op basis van boekjaar waarin ze zijn uitgevoerd.

In 2023 heeft een wisseling van accountant plaatsgevonden. Vanaf boekjaar 2023 is PwC huisaccountant.

5 Financiële baten en lasten

M€ 10,8 (2023: M€ 7,5)

	2024	2023
Rentebaten ¹	11,0	8,0
Rentelasten ²	-0,2	-0,5
	10,8	7,5

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 5,0 van het Erasmus MC opgenomen; een bedrag van M€ 0,4 heeft betrekking op verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

² Een bedrag van M€ 0,1 heeft betrekking op verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

6 Belastingen

M€ - (2023: M€ 0,2)

	2024	2023
Vennootschapsbelasting	-	0,2

7 Resultaat aandeel van derden

M€ 13,5 - (2023: M€ -3,0)

	2024	2023
Erasmus MC	-13,5	-3,0

In de overeenkomst tussen Erasmus MC en Erasmus universiteit is afgesproken dat een verschil tussen de baten en de lasten voor rekening komt van Erasmus MC. Dit verschil wordt verantwoord als resultaat aandeel van derden en heeft daardoor geen invloed op het nettoresultaat, dat gepresenteerd wordt in de geconsolideerde jaarrekening. Dit is een consistente gedragslijn met voorgaande jaren.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die toegelicht of verwerkt moeten worden in de jaarrekening 2024.

Geconsolideerde partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2024	Resultaat 2024	Omzet 2024	Art 2:403 BW	Consolidatie
EUR Holding B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	26,4	0,6	1,7	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van EUR Holding B.V.:									
Corporate Communication Centre (CCC) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	0,1	-0,1	0,9	Nee	Ja
Erasmus Marketing Institute (EMI) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1	-	-	-	Nee	Ja
Instituut SMO B.V.	B.V.	Den Haag	100	2	-	-	-	Nee	Ja
Fiscaal Economisch Instituut (FEI) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1	1,1	-	1,1	Nee	Ja
Erasmus Academie B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	-	-	-	Nee	Ja
Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	4,5	0,6	11,3	Nee	Ja
RISBO Contractresearch B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	1,8	-	3,0	Nee	Ja
Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	0,4	0,1	1,1	Nee	Ja
Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	6,1	0,2	7,6	Nee	Ja
Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics (EUPT) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	2,3	0,2	4,4	Nee	Ja
Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	0,3	-	-	Nee	Ja
Erasmus Centrum voor Zorgbestuur (ECZ) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1	2,6	0,1	3,2	Nee	Ja
Institute for Medical Technology Assessment (iMTA) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	1,4	0,1	1,4	Nee	Ja

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2024	Resultaat 2024	Omzet 2024	Art 2:403 BW	Consolidatie
Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	0,7	0,2	3,5	Nee	Ja
Erasmus Institute for Business Economics (EIBE) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	0,4	-0,5	0,3	Nee	Ja
EURFlex B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	1,3	0,3	7,5	Nee	Ja
EQI B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	-	-	1,4	Nee	Ja
Erasmus Fiscale Studies (EFS) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	0,8	-	0,6	Nee	Ja
Erasmus Enterprise B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	-	-0,9	5,9	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van Erasmus Enterprise B.V.;									
Erasmus Centre for Entrepreneurship B.V. (ECE)	B.V.	Rotterdam	100	1,2	-0,1	-0,2	1,3	Nee	Ja
Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	0,2	-	2,1	Nee	Ja
RSM B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1,2	9,9	1,3	23,1	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partij van RSM B.V.;									
RSM Executive Education B.V.	B.V.	Rotterdam	100	1	0,6	-1,0	1,0	Nee	Ja
Erasmus MC O&O Holding B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	23,4	0,6	-	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van Erasmus MC O&O Holding B.V.;									
Erasmus MC Holding B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	50,2	0,4	0,4	Nee	Ja
LentiCure B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	-	0,1	0,4	Nee	Ja
ViroNovative B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	1,4	0,1	2,1	Nee	Ja
Eurza Arbo B.V.	B.V.	Rotterdam	100	3	-	-	-	Nee	Ja
MI&EUR Implementation and Exploitation B.V.	B.V.	Rotterdam	100	2	1,6	0,1	0,4	Nee	Ja

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2024	Resultaat 2024	Omzet 2024	Art 2:403 BW	Consolidatie
Erasmus Sport Centrum	Stichting	Rotterdam	-	3	0,5	-0,1	4,9	Nee	Ja
Erasmus Sportaccommodaties	Stichting	Rotterdam	-	3	-1,3	-0,4	1,3	Nee	Ja
Universitair Historisch Kabinet van de Erasmus Universiteit	Stichting	Rotterdam	-	3	-	-	-	Nee	Nee

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

Het universitair historisch kabinet van de Erasmus Universiteit is niet geconsolideerd vanwege de te verwaarlozen betekenis op het geheel.

Enkelvoudige balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming

in M€

	2024	2023
1. ACTIVA		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	1,7	3,0
1.2 Materiële vaste activa	264,1	262,4
1.3 Financiële vaste activa	62,0	60,7
Totaal vaste activa	327,8	326,1
Vlottende activa		
1.4 Vorderingen	45,0	38,6
1.5 Liquide middelen	128,3	94,6
Totaal vlottende activa	173,3	133,2
Totaal activa	501,1	459,3
2. PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	208,0	211,2
2.2 Voorzieningen	34,1	25,7
2.3 Langlopende schulden	9,1	9,4
2.4 Kortlopende schulden	249,9	213,0
Totaal passiva	501,1	459,3

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024

in M€

	Rekening 2024	Begroting 2024	Rekening 2023
3. BATEN			
3.1 Rijksbijdragen	455,5	457,2	429,8
3.2 College-, cursus-, les- en examengelden	87,5	88,9	80,9
3.3 Baten werk in opdracht van derden	40,8	37,5	38,2
3.4 Overige baten	32,1	19,0	29,9
Totaal baten	615,9	602,6	578,8
4. LASTEN			
4.1 Personeelslasten	350,7	345,9	325,1
4.2 Afschrijvingen	21,3	21,8	21,1
4.3 Huisvestingslasten	28,9	29,8	29,6
4.4 Overige lasten	224,6	229,1	227,1
Totaal lasten	625,5	626,6	602,9
Saldo baten en lasten	-9,6	-24,0	-24,1
5. Financiële baten en lasten	5,8	1,4	4,1
6. Resultaat deelnemingen	0,7	-	1,0
Resultaat	-3,1	-22,6	-19,0

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2024

<i>in M€</i>				
		verwijzing	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			-9,6	-24,1
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat				
Aanpassingen voor afschrijvingen	paragraaf 1.1 en 1.2	21,3	21,0	
Toename (afname) van voorzieningen	paragraaf 2.2	8,4	3,9	
			29,7	24,9
Veranderingen in werkkapitaal				
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	paragraaf 1.4	-6,4	-4,1	
Toename (afname) van kortlopende schulden	paragraaf 2.4	36,9	30,2	
			30,5	26,1
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			50,6	26,9
Ontvangen interest	paragraaf 5		6,0	4,4
Betaalde interest	paragraaf 5		-0,2	-0,3
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			56,4	31,0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Verwerving van immateriële vaste activa	paragraaf 1.1	-	-	
Verwerving van materiële vaste activa	paragraaf 1.2	21,9	10,4	
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	paragraaf 1.3	-0,5	-1,0	
Toename (afname) overige financiële vaste activa	paragraaf 1.3	1,0	1,6	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-22,4	-11,0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename (afname) langlopende schulden	paragraaf 2.3	-0,3	2,0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-0,3	2,0
Toename (afname) van liquide middelen			33,7	22,0
Stand liquide middelen per 1 januari			94,6	72,6
Stand liquide middelen per 31 december			128,3	94,6
Mutatie liquide middelen			33,7	22,0

Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven).

Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de grondslagen op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde methode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten.

Grondslagen voor de WNT

De Wet normering topinkomens (WNT) brengt met zich mee dat zowel de bezoldiging als een eventuele vergoeding bij beëindiging van het dienstverband aan maxima zijn gebonden. Het wettelijk bezoldigingsmaximum in 2024 is € 233.000. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkosten- vergoedingen en beloning betaalbaar op termijn. De WNT bepaalt dat als ontslagvergoeding voor een bestuurder maximaal een bedrag van € 75.000 bruto overeengekomen mag worden.

Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 1,7 - (2023: M€ 3,0)

	Ontwikkelings- kosten	Concessies, vergunningen, rechten van intellectueel eigendom	Vooruit- betalingen	Totaal
Aanschafprijs	-	14,6	-	14,6
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-11,6	-	-11,6
Boekwaarde 1 januari 2024	-	3,0	-	3,0
Investerings	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-0,2	-	-0,2
Mutatie	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-1,3	-	-1,3
Afschrijving op desinvestering	-	0,2	-	0,2
Aanschafprijs	-	14,4	-	14,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-12,7	-	-12,7
Boekwaarde 31 december 2024	-	1,7	-	1,7

1.2 Materiële vaste activa

M€ 264,1 - (2023: M€ 262,4)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en voortuitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	439,3	43,6	17,7	500,6
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-211,1	-27,1	-	-238,2
Boekwaarde 1 januari 2024	228,2	16,5	17,7	262,4
Investerings	4,7	2,0	15,2	21,9
Desinvesteringen	-	-7,0	-0,2	-7,2
Mutatie	9,1	-	-9,1	-
Afschrijvingen	-15,1	-4,9	-	-20,0
Afschrijving op desinvestering	-	7,0	-	7,0
Aanschafprijs	453,1	38,6	23,6	515,3
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-226,2	-25,0	-	-251,2
Boekwaarde 31 december 2024	226,9	13,6	23,6	264,1

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw (EUC) met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 7,0. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

De investeringen in activa in uitvoering hebben met name betrekking op Tinbergen.

De verzekerde waarde is gebaseerd op een taxatie door een externe partij en geeft een goed beeld van de actuele waarde. De verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie is hieronder weergegeven (in M€):

	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	727,5	2024
Bedrijfsuitrusting en inventaris	182,6	2024
Boeken en mediacollectie	20,1	2024

1.3 Financiële vaste activa

M€ 62,0 - (2023: M€ 60,7)

	Stand per 01 jan. 2024	Invest.en verstr.leningen	Desinvest.en aflossingen	Aandeel in result.deeln.	Stand per 31 dec. 2024
Deeln. in groepsmaat- schappijen	35,3	-	-	0,9	36,2
Vord. op groepsmaat- schappijen ¹	25,3	1,0	-0,6	-	25,7
Overige vorderingen ²	0,1	-	-	-	0,1
Totaal	60,7	1,0	-0,6	0,9	62,0

¹ De EUR heeft een leningsovereenkomst met haar verbonden partij Erasmus Sportaccommodaties afgesloten. Per balansdatum bedraagt het langlopend deel M€ 22,2 en het kortlopende deel M€ 0,5. Het doel van de lening is het financieren van het sportgebouw. De rente bedraagt 2,96% en de looptijd is 30 jaar. In 2023 is een nieuwe lening verstrekt van M€ 1,6 aan Stichting Erasmus Sport ten behoeve van de financiering van het bouwproject van Stichting Roei-accommodatie Skadi met een looptijd van 48 jaar en een rente van 1%. Per balansdatum bedraagt het langlopend deel hiervan M€ 1,6 en het kortlopende deel M€ 0,1.

² Inclusief leningen aan ISS PhD'ers met als doel de afronding van promoties.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31 dec. 2024	Exploitatiesaldo 2024	Omzet 2024	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie percentage	Deelname percentage
EUR Holding B.V.	B.V.	Rotterdam	1, 2, 3	26,4	1,9	34,6	nee	100%	100%
RSM B.V.	B.V.	Rotterdam	1, 2	10,1	-0,3	22,3	nee	100%	100%
Erasmus Enterprise B.V.	B.V.	Rotterdam	3	-0,6	-0,9	6,2	nee	100%	100%
Totaal				35,9	0,7	63,1			

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

Naam verbonden partij	Omschrijving doelstelling	Samenstelling van bestuur en directie
EUR Holding B.V.	Het ten behoeve van de primaire activiteiten van de Universiteit faciliteiten in de vorm van werkmaatschappijen te bieden (100% dochters van de EUR Holding) waarin contractonderwijs en contractonderzoek kunnen worden ondergebracht indien universitaire onderdelen daar redenen voor zien.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Drs. C.W. van Rooijen / Statutair Directeur
Rotterdam School of Management B.V.	Het organiseren en het (doen) verzorgen van privaat-gefinancierde, door Erasmus Universiteit Rotterdam geaccrediteerde niet-initiële managementopleidingen (fulltime dan wel parttime) op het gebied van de bedrijfskunde, zulks in nauwe samenhang met de opleidingen, die worden verzorgd door Erasmus Universiteit Rotterdam, meer in het bijzonder de faculteit der Bedrijfskunde van de EUR.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dr. M. Benischke / Statutair Directeur ■ Mr. R.S. Hageman MSc / Statutair Directeur
Erasmus Enterprise B.V.	Erasmus Enterprise B.V. is opgericht met het doel de maatschappelijke impact van de Erasmus Universiteit Rotterdam te vergroten, ondernemerschap te stimuleren en kennisoverdracht vanuit EUR naar de maatschappij te verbeteren. Erasmus Enterprise B.V. ontwikkelt en levert daarvoor onderwijsprogramma's aan EUR studenten en externen, neemt aandelen in universitaire spin-outs, en onderhoudt relaties met EUR studenten, EUR-alumni en maatschappelijke partners. Specifiek met betrekking tot universitaire spin-outs ondersteunt zij deze met het verstrekken van achtergestelde leningen, aandeelhouderschap of ondersteuning met de administratie en bedrijfsvoering.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mr. E.W. Hoestra CFM / Directeur

Vlottende activa

1.4 Vorderingen

M€ 45,0 - (2023: M€ 38,6)

	2024	2023
Debiteuren	5,0	2,9
Groepsmaatschappijen	3,0	4,6
Studenten / deelnemers / cursisten	0,6	0,7
Nog te ontvangen inzake projecten	4,6	4,2
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-0,7	-0,6
	12,5	11,8
Vooruitbetaalde kosten	20,7	15,9
Verstreckte voorschotten	0,2	0,5
Overige overlopende activa	11,6	10,4
Overlopende activa	32,5	26,8
	45,0	38,6

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar. Op vorderingen groepsmaatschappijen korter dan een jaar wordt geen rente berekend.

Nog te ontvangen inzake projecten:

Nog te declareren projectkosten	2024	2023
Gerealiseerde projectkosten	29,4	24,5
Voorlopige resultaten	-2,0	-1,4
Gedeclareerde termijnen	-22,8	-18,9
	4,6	4,2

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2024	2023
Stand per 1 januari	-0,6	-0,6
Overige mutaties	-0,1	-
Stand per 31 december	-0,7	-0,6

1.5 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

M€ 128,3 - (2023: M€ 94,6)

	2024	2023
Tegoeden op bankrekeningen	0,2	4,9
Schatkistbankieren	128,1	89,7
	128,3	94,6

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2.1 Eigen vermogen

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

Het verloop in het eigen vermogen is als volgt:

	Stand per 01 jan. 2024	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2024
<i>M€ 208,0 - (2023: M€ 211,2)</i>				
Algemene reserve	128,5	8,3	3,4	140,2
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	10,7	-	-4,1	6,6
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,3	-	-0,7	1,6
Huisvestingslastenreserve	8,2	-	1,8	10,0
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-0,9	-0,6
EUR Holding B.V.	-	-	1,9	1,9
Rotterdam School of Management B.V.	-	-	-0,4	-0,4
Overige	16,7	-	-4,2	12,5
	38,2	-	-6,6	31,6
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve	9,2	-8,3	-	0,9
EUR Holding B.V.	24,5	-	-	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	44,2	-8,3	-	35,9
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves				
Erasmus Enterprise B.V.	0,1	-	-	0,1
	211,2	-	-3,1	208,0

Voor een toelichting op het eigen vermogen ultimo 2024 verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Het verloop van het eigen vermogen over 2023 is als volgt:

	Stand per 01 jan. 2023	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2023
Algemene reserve	137,7	12,1	-21,3	128,5
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	15,7	-5,0	-	10,7
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,7	-0,3	-0,1	2,3
Huisvestingslastenreserve	7,2	-	1,0	8,2
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	0,1	- 0,1	0,3
Overige	23,5	-7,0	0,2	16,7
	49,4	-12,2	1,0	38,2
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve	8,8	0,5	-	9,2
EUR Holding B.V.	22,9	-0,4	2,0	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	11,4	-	-0,9	10,5
	43,1	0,1	1,1	44,2
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,1	-	0,1	0,2
Andere wettelijke reserves				
Erasmus Enterprise B.V.	0,1	-	-	0,1
	230,4	-	-19,0	211,2

Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2024 is als volgt verdeeld:

Algemene reserve	3,4
Bestemmingsreserve (publiek)	-6,6
Bestemmingsreserve (privaat)	-
Bestemmingsfonds (privaat)	-
Andere wettelijke reserves	-
Totaal	-3,1

2.2 Voorzeningen

M€ 34,1 - (2023; M€ 25,7)

	Personeels- voorzeningen	Milieuvoorziening	Overige voorzeningen	Totaal
Stand per 1 januari 2024	16,5	8,8	0,4	25,7
Dotaties	12,2	0,4	5,5	18,1
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-0,6	-0,1	-	-0,7
Vrijval	-2,3	-	-	-2,3
Onttrekkingen	-6,2	-0,5	-	-6,7
Stand per 31 december 2024	19,6	8,6	5,9	34,1
Kortlopende deel < 1 jaar	5,7	6,1	5,9	17,7
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	8,5	2,5	-	11,0
Langlopende deel ≥ 5 jaar	5,4	-	-	5,4

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2024	Dotatie	Verandering disc.voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2024	Kortl.deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,1	2,7	-	-	-2,4	1,4	0,8	0,6	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspostioneel	1,1	3,7	-	-0,8	-1,0	3,0	2,5	0,4	0,1
Verlof sparen en sabbatical leave	4,6	1,9	-0,2	-0,5	-0,8	5,0	0,8	3,7	0,5
Jubileumvoorziening	5,1	1,3	-0,3	-	-0,4	5,7	0,4	1,2	4,1
Transitievergoeding	0,4	1,0	-	-0,2	-0,5	0,7	0,3	0,3	0,1
Langdurig zieken	2,0	0,7	-	-0,8	-0,9	1,0	0,7	0,3	-
WGA eigen risico	-	0,8	-	-	-	0,8	-	0,8	-
Vitaliteit	2,2	0,1	-0,1	-	-0,2	2,0	0,2	1,2	0,6
	16,5	12,2	-0,6	-2,3	-6,2	19,6	5,7	8,5	5,4

2.3 Langlopende schulden

M€ 9,1 - (2023: M€ 9,4)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2024	7,0	2,4	9,4
Mutatie	-0,3	-	-0,3
Langlopend per 31 december 2024	6,7	2,4	9,1
Looptijd > 1- < 5 jaar	0,9	-	0,9
Looptijd ≥ 5 jaar	5,8	2,4	8,2

Voor nadere toelichting verwijzen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 249,9 - (2023: M€ 213,0)

	2024	2023
Crediteuren	12,5	12,4
Gemeenten en GR's	0,2	0,3
Schulden aan groepsmaatschappijen	2,1	3,2
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten	46,2	34,9
Belastingen en premies soc.verzekeringen	7,8	15,1
Schulden terzake van pensioenen	4,0	3,8
	72,8	69,7
Vooruitontvangen college- en les gelden	50,1	45,1
Vooruitontvangen baten	4,5	7,4
Vooruitontvangen sectormiddelen	1,4	1,7
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage	71,0	46,4
Vooruitontvangen geormerkte subsidies	0,9	-
Vooruitontvangen subsidies	2,5	1,8
Vakantiegeld en -dagen	32,5	30,9
Nog te betalen kosten	14,2	10,0
	177,1	143,3
	249,9	213,0

Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting bij de geconsolideerde balans. Op schulden aan groepsmaatschappijen korter dan een jaar wordt geen rente berekend.

Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten

Vooruit-gedeclareerde projectkosten	2024	2023
Gerealiseerde projectkosten	-58,0	-50,0
Voorlopige resultaten	3,2	2,3
Gedeclareerde termijnen	101,0	82,6
	46,2	34,9

Model G Verantwoording subsidies

Er zijn twee subsidies beschikt in 2024 die in Model G2B (doorlopend tot in een volgend verslagjaar) verantwoord moeten worden: LLO-professionalisering opleiders 2023-2026 met project 'Crossing Bridges, Unlocking Knowledge' en Npuls CTL.

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2024	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten	Saldo nog te besteden 31-12-2024
--------------	--------------------	------------------	-------------------	----------------	--------------------------	-----------------------	---------------	----------------------------------

(alle bedragen in euro's)

LLO-

professionalisering LLOP-

opleiders	G240003	28-08-2024	1.992.052	-	885.294	45.949	45.949	839.345
-----------	---------	------------	-----------	---	---------	--------	--------	---------

Npuls CTL	CTL230002	03-04-2024	500.000	-	166.667	60.241	60.241	106.426
-----------	-----------	------------	---------	---	---------	--------	--------	---------

Totaal			2.492.052	-	1.051.961	106.190	106.190	945.771
--------	--	--	------------------	---	------------------	----------------	----------------	----------------

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten

- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met verbonden partijen.

Verplichtingen

- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks een aandeelhoudersbijdrage betaald van k€ 150,0.

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2024
Rechten	6,4	15,3	7,9	29,6
Garanties	0,4	0,3	-	0,7
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting/ apparatuur	1,9	7,3	8,3	17,5
Software- en uitgeverslicenties	2,6	1,5	-	4,1
Investeringen	30,6	67,0	-	97,6
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	35,9	76,7	59,5	172,1
Totaal verplichtingen	71,0	152,5	67,8	291,3

Verwezen wordt naar de opgenomen toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening inzake de andere niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 455,5 - (2023: M€ 429,8)

	2024	2023
Rijksbijdrage OCW	569,5	538,4
Geoomerkte subsidies OCW	0,1	-
Af. Inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	114,1	108,6
	455,5	429,8

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2024 bedroeg M€ 595,6. Hierop is direct in mindering gebracht Sectorplannen NNR M€ 1,1, Starters- en stimulerings beurzen M€ 24,6, Medezeggenschap M€ 0,1, doorstorting stichting Nexus M€ 0,6 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) ad M€ 1,4. Eveneens is in mindering gebracht het saldo van ontvangsten en bestedingen van Zwaartekrachtmiddelen ad M€ 0,3. Toegevoegd zijn de bestedingen vanuit NPO M€ 1,2.

De geoomerkte subsidies OCW betreffen de bestedingen van de geoomerkte subsidies LLO-professionalisering opleiders en Npuls CTL.

Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 114,1.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 87,5 - (2023: M€ 80,9)

	2024	2023
Collegegelden	87,5	80,9

3.3 Baten werk in opdracht van derden

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

M€ 40,8 - (2023: M€ 38,2)

	2024	2023
Contractonderwijs	6,3	6,4
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	3,1	3,2
Bedrijven en overig	1,5	1,2
Nationale overheden	4,7	4,3
Internationale organisaties	9,8	8,3
NWO (excl. ZonMw)	10,7	9,6
	29,8	26,6
Overige	4,7	5,2
	40,8	38,2

3.4 Overige baten

M€ 32,1 - (2023: M€ 29,9)

	2024	2023
Verhuur	9,6	8,0
Detachering personeel	5,0	5,3
Schenking	0,9	0,9
Sponsoring	0,2	0,3
Deelnemerbijdragen	0,4	0,3
Studentenbijdragen	1,5	1,2
Overige	14,5	13,9
	32,1	29,9

Overige baten specificatie - Overige	2024	2023
Pro Rata BTW	1,7	2,6
Bijdrage van derden	7,3	6,9
Opbrengst uit dienstverlening	4,3	3,3
Overige	1,2	1,1
	14,5	13,9

4.1 Personeelslasten

M€ 350,7 - (2023: M€ 325,1)

	2024	2023
Lonen en salarissen	237,2	212,1
Sociale lasten	30,4	27,3
Pensioenlasten	33,7	30,0
	301,3	269,4
Dotatie personele voorzieningen ¹	10,4	10,9
Personeel niet in loondienst	26,1	28,5
Overige	15,6	18,8
Overige personele lasten	52,1	58,2
Af: uitkeringen	-2,7	-2,5
	350,7	325,1

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2024	2023
WP	1.656	1.647
OBP	1.537	1.376
Totaal	3.193	3.023

Het aantal werknemers woonachtig buiten Nederland bedraagt over 2024 109 fte (2023: 79). Door de coronacrisis en digitalisering is thuiswerken steeds gebruikelijker geworden. Als medewerkers vanuit het buitenland werken, kunnen er echter aanzienlijke gevolgen zijn op het gebied van sociale zekerheid, arbeidsrecht en fiscaal recht. De

ondersteuning van deze complexe processen is verder geprofessionaliseerd. Momenteel ondersteunt de EUR 'grenswerkers', die verspreid over vier landen wonen.

Overzicht Wet Normering Topinkomens

Ingevolge de Wet Normering Topinkomens (WNT) is onderstaand een overzicht opgenomen van bezoldiging (en functie) van medewerkers die in dienst zijn van de rechtspersoon EUR incl. de leden van het CvB. De rapportage van de medewerkers van het Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s, zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC.

De volgende complexiteitspunten zijn van toepassing op de EUR:

OCW-sector	Aantal complexiteitspunten
Gemiddelde totale baten	10
Gemiddeld aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten	5
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal complexiteitspunten	20

Op basis van 20 complexiteitspunten is de maximale score (klasse G) van toepassing. Het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2024 is € 233.000. Toekenning bezoldiging is hiermee in overeenstemming.

WNT Topfunctionarissen

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

Tabel 1a: Bezoldiging topfunctionarissen

	Dhr. H. Brinksma	Mevr. E.M.A. van Schoten	Mevr. A.L. Bredenoord	Mevr. A.J. Schuit	Dhr. R.C.M.E. Engels
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB	Rector Magnificus t/m 31/8 / Voorzitter CvB vanaf 1/9	Rector Magnificus	Voormalig Rector Magnificus t/m 31/12/2020
Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-11	01-01
Einde functie	31/08	31-12	31-12	31-12	31-12
Taakomvang (fte)	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.671	209.455	209.445	34.722	101.237
Beloning betaalbaar op termijn	15.564	23.345	23.349	3.902	13.932
Totale bezoldiging	155.235	232.800	232.794	38.624	115.169
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	155.333	233.000	233.000	38.833	139.800
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	155.235	232.800	232.794	38.624	115.169
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-01	01-01	01-01	n.v.t.	01-01
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	n.v.t.	31-12
Taakomvang (fte) vorig verslagjaar	1.0	1.0	1.0	n.v.t.	0,467
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	n.v.t.	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen in vorig verslagjaar	200.305	200.307	200.180	n.v.t.	74.758
Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	22.556	22.556	22.682	n.v.t.	10.466
Totale bezoldiging in vorig verslagjaar	222.861	222.863	222.862	n.v.t.	85.224
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar	223.000	223.000	223.000	n.v.t.	104.067

Tabel 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

	Dhr. J.W. Winter	Mevr. L.B.J. van Geest	Mevr. E. Giebels	Dhr. E. Sterken	Dhr. R. Vas- Bhat	Mevr. A. Berg
Functie(s)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01	01-01	01-06
Einde functie	31-12	31-05	31-12	31-12	31-12	31-12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	34.950	-	23.300	23.300	23.300	13.624
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	13.624
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	34.950	-	23.300	23.300	23.300	13.624
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de 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 vorig verslagjaar						
Aanvang functie vorig verslagjaar	01-01	01-01	01-01	01-08	01-01	n.v.t.
Einde functie vorig verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12	n.v.t.
Functie(s) vorig verslagjaar	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.
Bezoldiging in vorig verslagjaar	33.450	-	22.300	9.348	22.300	n.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum in vorig verslagjaar	33.450	22.300	22.300	9.348	22.300	n.v.t.

Tabel 3a. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Functie(s)	Taakomvang (fte)	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	Beloning betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	Toelichting overschrijding bezoldiging	Functie en taakomvang (fte) in vorig verslagjaar	Beloning plus belastbare onkostenvergoeding in vorig verslagjaar	Beloning betaalbaar op termijn in vorig verslagjaar	Totale bezoldiging in vorig verslagjaar
Decaan	1.0	213.250	23.346	236.596	233.000	2, 3, 4	Decaan; 1,0	201.378	22.537	223.915
Hoogleraar	1.0	222.889	23.252	246.141	233.000	2, 4, 5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	1.0	228.356	23.303	251.659	233.000	2, 3, 4, 6	Hoogleraar; 1,0	203.868	22.447	226.315
Hoogleraar	1.0	232.902	23.453	256.355	233.000	2, 3, 4, 6	Hoogleraar; 1,0	224.843	22.643	247.486
Hoogleraar	1.0	213.770	23.407	237.177	233.000	2, 3, 4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	1.0	228.512	23.430	251.942	233.000	2, 3, 4	Hoogleraar; 1,0	217.318	22.614	239.932
Decaan	1.0	213.219	23.345	236.564	233.000	2, 3	Hoogleraar; 1,0	201.211	22.533	223.744
Hoogleraar	1.0	214.875	23.373	238.248	233.000	2, 3, 4	Hoogleraar; 1,0	201.467	22.544	224.011
Decaan	1.0	215.838	23.404	239.242	233.000	2, 3, 4	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Hoogleraar	1.0	240.156	23.542	263.698	233.000	2, 3	Hoogleraar; 1,0	225.735	22.720	248.455
Hoogleraar	0,875	183.651	20.452	204.103	203.875	2, 3, 4	Hoogleraar; 1,0	201.415	22.543	223.958
Hoogleraar	1.0	211.615	23.344	234.959	233.000	2, 3, 5	Hoogleraar/Decaan; 1,0	201.052	22.551	223.603
Hoogleraar	0,5	108.146	11.685	119.831	116.500	2, 3, 5	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

1 = Toelage; 2 = Compensatie pensioen; 3 = Diverse toelagen; 4 = Waarde verlof; 5 = Gratificatie; 6 = Werk voor derden;

4.2 Afschrijvingen

MC 21,3 - (2023: MC 21,1)

	2024	2023
Immateriële vaste activa	1,3	1,3
Materiële vaste activa	20,0	19,8
	21,3	21,1

4.3 Huisvestingslasten

MC 28,9 - (2023: MC 29,6)

	2024	2023
Huur	3,2	3,1
Verzekeringen	0,4	0,5
Onderhoud	6,8	10,6
Energie en water	4,9	5,0
Schoonmaakkosten	6,0	5,3
Belastingen en heffingen	2,6	1,9
Overige	5,0	3,2
	28,9	29,6

Specificatie huisvestingslasten - overige	2024	2023
Milieuverplichting en -risico's	0,3	0,2
Bewaking en beveiliging	3,1	2,7
Overige	1,6	0,3
	5,0	3,2

4.4 Overige lasten

ME 224,6 - (2023: ME 227,1)

	2024	2023
Administratie- en beheerskosten	0,4	0,2
Inventaris en apparatuur	12,8	10,3
Overige	211,4	216,6
	224,6	227,1

Specificatie overige lasten - overige	2024	2023
Gebruik- en verbruiksgoederen	1,9	0,1
Subsidies ¹	144,8	154,9
Reis- en verblijfskosten	8,3	7,3
Uitbestede werkzaamheden	29,0	25,3
Algemene kosten	0,7	6,8
Boeken, tijdschriften e.d.	7,2	7,1
Org. en juridische adviezen	0,7	0,6
Representatiekosten	1,8	1,7
Overige	17,0	12,8
	211,4	216,6

¹ In de subsidies is begrepen de (aanvullende) overgedragen subsidie van ME 128,4 (2023 ME 138,9) aan het Erasmus MC ten behoeve van de Faculteit der Geneeskunde.

5 Financiële baten en lasten

ME 5,8 - (2023: ME 4,1)

	2024	2023
Rentebaten ¹	6,0	4,4
Rentelasten ²	-0,2	-0,3
	5,8	4,1

¹ Inclusief ME 0,4 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

² Inclusief ME 0,1 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

6 Resultaat deelnemingen

ME 0,7 - (2023: ME 1,0)

	2024	2023
EUR Holding B.V.	1,9	2,0
Rotterdam School of Management B.V.	-0,3	-0,9
Erasmus Enterprise B.V.	-0,9	-0,1
	0,7	1,0

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een beschrijving van de gebeurtenissen na balansdatum relevant voor de EUR, wordt verwezen naar de gebeurtenissen na balansdatum in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Rotterdam, 27 mei 2025

College van Bestuur

Prof. dr. A.L. Bredenoord, voorzitter

Prof. dr. ir. A.J. Schuit, rector magnificus

Dr. E.M.A. van Schoten RA

Rotterdam, 16 juni 2025

Raad van Toezicht

Prof. dr. J.W. Winter, voorzitter

Prof. dr. E. Sterken

Drs. A. Berg

Prof. dr. E. Giebels

Dr. R. Vas-Bhat

Overige gegevens



Bestemming exploitatieresultaat

Met toepassing van artikel 2.9, lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het resultaat van het verslagjaar verwerkt in de algemene reserve van de instelling. In de toelichting op de post eigen vermogen van de geconsolideerde balans blijkt welke bestemmingen daarbij zijn benoemd. Er is geen statutaire bepaling inzake resultaatsbestemming.

Hieronder volgt de controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Erasmus Universiteit Rotterdam

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Erasmus Universiteit Rotterdam op 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:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.



Wij zijn onafhankelijk van Erasmus Universiteit Rotterdam, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

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 onderdelen 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 ook 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 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 onderwijsinstelling in staat is 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 onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.



Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Amsterdam, 16 juni 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. R.S.F. Loesberg RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 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 onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

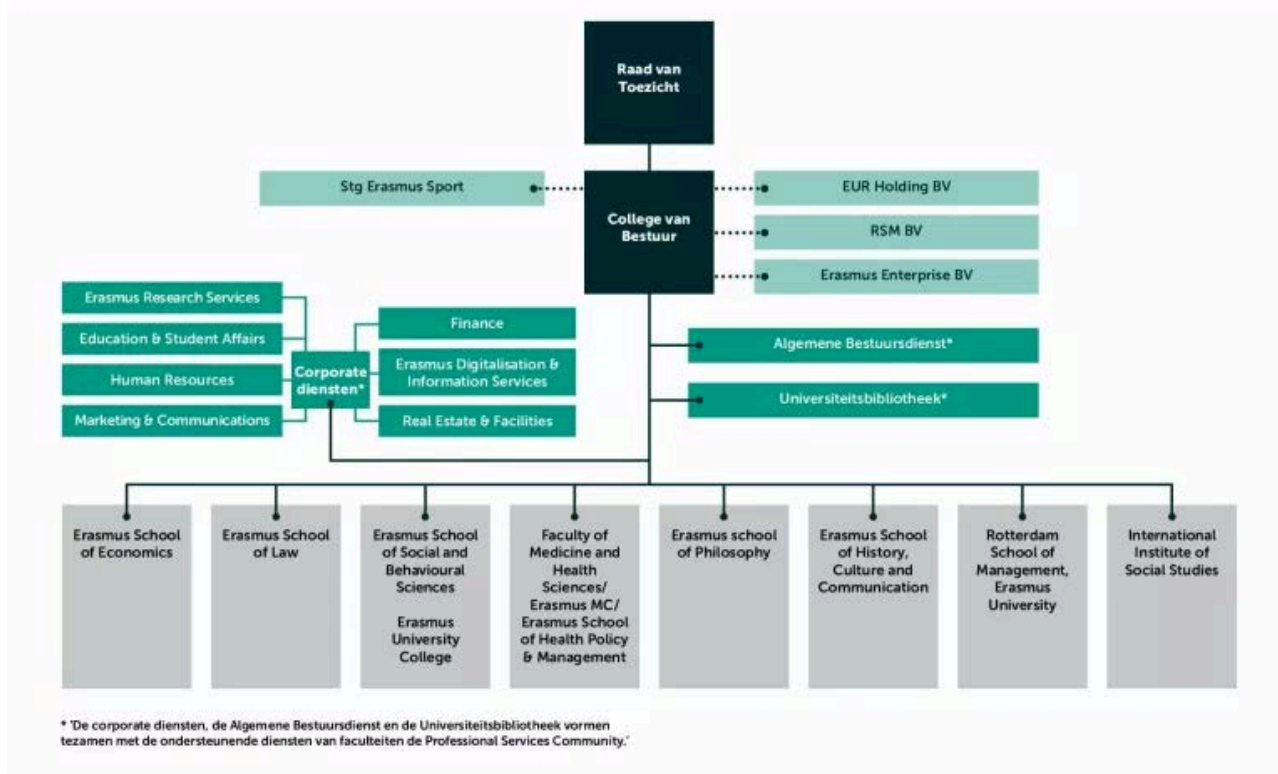


Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Bijlage 1 Bestuur en medezeggenschap



Organogram Erasmus Universiteit Rotterdam



De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is sinds 1 februari 1973 een publiekrechtelijke rechtspersoon, opgericht bij wet en gevestigd te Rotterdam.

Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Code goed Bestuur Universiteiten

In de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) staan de regels en richtlijnen van het ministerie van OC&W die de basis vormen voor het bestuur, de plichten en verantwoordelijkheden van de universiteiten. In de WHW wordt de basis gelegd voor onder andere de bekostigingswijze, personeelsbeleid, accreditatie van opleidingen, het onderwijsaanbod en samenwerkingen.

De *governance* van de EUR is ingericht volgens de 'Code goed bestuur universiteiten', opgesteld door Universiteiten van Nederland (UNL). Volgens deze code werken het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) samen op basis van een transparante vorm van bestuur en toezicht met een goede betrokkenheid van medezeggenschap.

Daarbij is met name aandacht voor:

- de verantwoordelijkheid van de verschillende bestuurslagen – naast de RvT en het CvB worden ook decanen en faculteitsbesturen aangesproken op hun bestuurlijke rol omdat zij zowel wettelijk als in de praktijk een grote verantwoordelijkheid hebben binnen de universiteit;
- het belang van een open cultuur en een veilige werk- en studeeromgeving;
- de rol en bevoegdheden van de medezeggenschap;
- de goede inrichting van de *governance* van samenwerkingsverbanden tussen universiteiten onderling en tussen universiteiten en overheid/bedrijfsleven.

Deze bijlage bevat een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende bestuurslagen op de EUR: het CvB, de RvT en de decanen. Voorts wordt de rol van de medezeggenschap nader geduid. In dat kader is ook het EUR Centraal Stembureau van belang.

Eén van de bepalingen van de WHW en de 'Code goed bestuur Universiteiten' is dat de leden van de RvT en het CvB transparant zijn over hun nevenfuncties. In deze bijlage vindt u daarom ook een overzicht van de nevenfuncties in het verslagjaar 2024.

Voor het borgen van een veilig werk- en studieklimaat heeft de EUR verschillende zorgvuldige procedures, waarover u elders in dit jaarverslag meer kunt lezen. In deze bijlage staan we in dat kader stil bij het EUR klachtenbeleid.

Raad van Toezicht

Rollen en verantwoordelijkheden

Volgens de WHW (art. 9.6 tot 9.9) houdt de RvT toezicht op het bestuur en het beheer van de universiteit en geeft ze gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB. De RvT heeft als taak het instellingsplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en het bestuur- en beheerreglement van de universiteit goed te keuren. De RvT legt verantwoording af aan de minister van OC&W, die de leden van de RvT benoemt.

Leden van de Raad van Toezicht in 2024, nevenfuncties en benoemingstermijn

Prof. dr. J.W. (Jaap) Winter, voorzitter RvT, partner adviesbureau Phyleon Leadership & Governance

- Hoogleraar *Corporate Law Governance & Behaviour* Vrije Universiteit Amsterdam
- Hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht Universiteit van Amsterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen Royal Schiphol Group N.V.
- Lid van het Bestuur van Stichting Continuïteit ASR Nederland
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting IMC Weekendschool (vanaf november 2024)

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Prof. dr. E. (Ellen) Giebels, vicevoorzitter RvT en voorzitter Kwaliteitscommissie, *Full professor Social Psychology of Conflict and Safety*, Universiteit Twente Lid Strategische Adviesraad TNO Defensie en Veiligheid

- Lid Strategische Adviesraad TNO Defensie en Veiligheid
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad Politie
- Lid Raad van Advies LOWI (op voordracht NWO)

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Dr. R. (Rahul) Vas-Bhat, Voorzitter Auditcommissie en lid RvT, *Chief Financial Officer* Caldic B.V.

Geen nevenfuncties in 2024

Benoemingsperiode 1 maart 2022 t/m 28 februari 2026.

Drs. L.B.J. (Laura) van Geest, lid RvT en lid Auditcommissie, Bestuursvoorzitter Autoriteit Financiële Markten

- Voorzitter Financieel Expertise Centrum (FEC)
- Lid Beoordelingsadviescommissie Nationaal Groeifonds
- Lid van Bestuur van Pierson fonds

- Lid Raad van Toezicht Netspar
- Voorzitter Interdepartementaal Beleidsonderzoek Klimaat
- Columnist Het Financieel Dagblad

Benoemingsperiode 1 juni 2020 t/m 31 mei 2024.

Drs. A. (Angelique) Berg – Lid RvT en lid Auditcommissie, Directeur-Generaal Centraal Bureau voor de Statistiek

- Lid Raad van Toezicht en lid auditcommissie Financiën & Vastgoed van de Forensische Zorgspecialisten
- (Tijdelijk) Lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur (tot juli 2024)

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Prof. dr. E. (Elmer) Sterken, lid Raad van Toezicht en lid Kwaliteitscommissie, Professor of Monetary Economics, University of Groningen

- Voorzitter Raad van Toezicht *University of Humanistic Studies*
- Lid Council University Tartu
- Lid Raad van Toezicht Groninger Museum
- Lid van de Centrale Plancommissie CPB

Benoemingsperiode 1 augustus 2023 t/m 31 juli 2027.

Leden CvB: portefeuilles, nevenfuncties en benoemingstermijn

De leden van het College van Bestuur (CvB) worden benoemd door de RvT en leggen verantwoording af aan de RvT voor het gevoerde beleid en bestuur.

Voorzitter- prof. dr. A.L. (Annelien) Bredenoord

De voorzitter is verantwoordelijk voor algemeen bestuurlijke aangelegenheden binnen de universiteit. De portefeuille van de voorzitter bevat onder meer strategisch beleid, regionale, nationale en internationale samenwerking en contacten met de gemeente Rotterdam en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W).

Nevenfuncties in 2024:

- Voorzitter Begeleidingscommissie Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)
- Lid van de *High Level Expert Group Horizon Europe* (tot november 2024)

Benoemingstermijn 1 september 2024 t/m 31 augustus 2028.

Rector magnificus – prof. dr. ir. A.J. (Jantine) Schuit

De rector magnificus is verantwoordelijk voor de portefeuille (kwaliteit van) onderwijs, onderzoek en valorisatie, alsmede voor het wetenschappelijk personeelsbeleid, studentenbeleid en wetenschapsvoorlichting.

Nevenfuncties in 2024:

- Lid Adviescommissie WO voor VSB fonds Beurzenprogramma
- Lid Bestuur Universiteiten van Nederland
- Vicevoorzitter Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek, Universiteiten van Nederland
- Lid van regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap

- Extern Adviseur Dagelijks Bestuur GGD West-Brabant (tot november 2024)

Benoemingstermijn 1 november 2024 t/m 31 oktober 2028.

Vicevoorzitter – dr. E.M.A (Ellen) van Schoten RA

De vicevoorzitter beheert de portefeuille financiën, professional services, vastgoed, duurzaamheid en IT en is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering in het belang van de (strategische) doelstellingen van de EUR.

Nevenfuncties in 2024:

- Voorzitter Escience Center
- Lid Raad van Toezicht Rotterdam Philharmonisch Orkest
- Lid Accelerating Circular Economy Zuid-Holland (ACCEZ) Board
- Lid Audit Committee Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (tot juni 2024)
- President Commissaris bij Erasmus Holding (vanaf oktober 2024)
- Voorzitter RvC bij Erasmus Enterprise (vanaf oktober 2024)

Benoemingstermijn 1 januari 2021 t/m 1 januari 2025.

Decanen

De decanen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op hun faculteit. In 2024 vonden er twee wisselingen plaats, namelijk bij *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil) en de Rotterdam School of Management (RSM).

- Prof.dr. P.J.F. (Patrick) Groenen, decaan *Erasmus School of Economics* (ESE)
- Prof.dr. M.J. (Maarten) Ijzerman, decaan *Erasmus School of Health Policy Management* (ESHPM)
- Prof.dr. W.B.F. (Werner) Brouwer tot 31 november 2024 op interim basis, opgevolgd door prof. A.S. (Aukje) Hassoldt per 1 december 2024 als decaan *Rotterdam School of Management* (RSM)
- Prof.mr. dr. H. (Harriët) Schelhaas, decaan *Erasmus School of Law* (ESL)
- Prof.dr. V.J.J.M. (Victor) Bekkers, decaan *Erasmus School of Social and Behavioural Science* (ESSB)
- Prof.dr. M. (Martine) van Selm, decaan *Erasmus School of History, Culture and Communication* (ESHCC)
- Prof.dr. H.A.E. (Hub) Zwart, decaan *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil), vervangen door prof. dr. L.H.J. (Liesbeth) Noordeggraaf-Eelens als waarnemend decaan vanaf 1 oktober 2024
- Prof.dr. S. (Stefan) Sleijfer, decaan Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (FGG Erasmus MC)
- Prof.dr. R. (Ruard) Ganzevoort, rector *International Institute of Social Studies* (ISS)

Medezeggenschap

De medezeggenschap bij de EUR is in meerdere organen geborgd:

- de universiteitsraad (UR), die een EUR-breed overzicht heeft
- de vertegenwoordigers van de vakbonden, verenigd in het *Erasmus Labour Council* (ELC)
- de verschillende faculteitsraden en de dienststraden
- de programmacommissies.

Een overzicht van de verschillende medezeggenschapsorganen:

Universiteitsraad

De Universiteitsraad (UR) is het medezeggenschapsorgaan voor de gehele EUR. De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers zijn allen gekozen door de universitaire gemeenschap. Per aanvang van ieder nieuw collegejaar wordt er een nieuwe samenstelling gekozen van de UR. Onderstaand vindt u de samenstelling tot 1 september en de samenstelling na 1 september 2024. De UR onderhoudt contact met de vertegenwoordigers van het *Erasmus Labour Council* (ELC), de faculteitsraden, de dienstraden en de programmacommissies.

Het CvB vergaderde in 2024 maandelijks met de UR op basis van een gezamenlijk voorbereide agenda. In dit overleg komen de wettelijk verplichte onderwerpen aan bod, maar ook onderwerpen waarover het CvB en de UR in onderling dialoog willen treden en waarbij de UR een (on)gevraagd advies kan geven.

Ieder kwartaal vindt op initiatief van de UR een overleg plaats tussen de centrale en decentrale medezeggenschapsorganen (ELC, faculteitsraden, dienstraden en opleidingscommissies). Door de UR zijn in samenwerking met betrokken beleidsmedewerkers werkgroepen ingericht voor het gezamenlijk tot stand brengen van de landelijke Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs (HoKa), voor het creëren van nauwe betrokkenheid bij de EUR strategie en voor de duurzaamheidsdoelstellingen van EUR. Het Presidium van de UR was tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd.

Samenstelling UR tot 1 september 2024:

Voorzitter: Ivonne Cune-Noten (medewerker van de EUR)

Personeelsleden:

Emese von Bóné (ESL), Irena Boskovic (ESSB), Georgiana Carp (RSM), Jaap Cornelesse (PS), Aleid Fokkema (ESHCC), Ernst Hulst (ESHPM), Sebastiaan Kamp (PRO), Natascha Kraal (EMC), Chaya Raghoenath (ISS), Nikita Schoemaker (ESSB), Albert Wagelmans (ESE), Max Wagenaar (ESPhil).

Studentleden:

Cagla Altin, Simo Azzarhouni, Veerle Bakker, Tom van Dijken, Erin van Gestel, Wesley Hennep, Sandra Constantinou Juhasz, Patryk Jarmakowicz, Wincey Randoe, Friso Roos, Luuk van Tol en Nawin Ramcharan

Samenstelling UR vanaf 1 september 2024:

Voorzitter: Ivonne Cune-Noten (medewerker van de EUR)

Personeelsleden: Emese von Bóné (ESL), Linda Dekker (ESSB), Wesley Hennep (ESSB), Katarzyna Lasak (ESHPM), Rosita Boedhai-Jansen (ISS), Aleid Fokkema (ESHCC), Ernst Hulst (ESHPM), Jaap Cornelese (PS), Sebastiaan Kamp (PRO), Jasper Klasen (EMC), Albert Wagelmans (ESE), Max Wagenaar (ESPhil).

Studentleden: Achraf Taouil, Esra Kahramanoglu, Bachar Farousi, Timo Zandvliet, Daan de Boer, Hugo Speelman, Sara Ouljour, Deniz Alican, Luna Becirspahic, Jaron Buitelaar, Reinier van Woerden, Nawin Ramcharan.

Dienstraden

De ondersteunende diensten (*Professional Services*, de Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek) zijn sinds 1 november 2016 vertegenwoordigd in elk een eigen dienstraad. Die raden voeren regelmatig overleg met de hoofden van de betreffende organisatieonderdelen. Vertegenwoordigers van de dienstraden onderhouden

contacten met vertegenwoordigers van de UR en ELC (zie hieronder).

Erasmus Labour Council (ELC)

In het Lokaal Overleg maakt het CvB nadere afspraken met de vertegenwoordigers van de vakbonden, bij de EUR verenigd in het ELC. De vakbonden Algemene Onderwijsbond, FNV Overheid en CNV zijn in het overleg vertegenwoordigd.

In het verslagjaar 2024 vergaderde ELC zeven keer met de vicevoorzitter van het CvB en de directeur HR.

Centraal Stembureau

Het Centraal Stembureau (hierna: CSB) van de EUR organiseert de verkiezingen voor de Universiteitsraad (hierna: UR) en de dienstraden van de centrale ondersteunende diensten. Het CSB coördineert verder de werkzaamheden van de facultaire stembureaus, die de verkiezingen voor de faculteitsraden organiseren.

Voor de Universiteitsraad is sprake van zowel vertegenwoordiging per organisatieonderdeel op basis van persoonlijke kandidaatstelling voor het personeel als een EUR-brede verkiezing op basis van kieslijsten van kandidaten voor de studenten.

Nadat eerder in 2023 de gedragscode voor de verkiezingen en de subsidieregeling waren herzien, waren de ervaringen hiermee in de daaropvolgende verkiezingen aanleiding om in samenwerking met de UR ook het Kiesreglement UR te herzien.

Naast diverse procesmatige en redactionele wijzigingen ter verbetering van de leesbaarheid betreft een meer wezenlijke wijziging in het Kiesreglement UR het instellen van openbare zittingen voor het vaststellen van de kandidaatstellingen en de verkiezingsuitslag. Met deze wijziging beoogt het CSB meer transparantie te creëren over het besluitvormingsproces.

Een andere toevoeging aan het Kiesreglement UR is de bevoegdheid van het CSB om bij (vermeende) onregelmatigheden tijdens de verkiezingen de campagnesubsidie voor de desbetreffende kieslijst/kandidaat op te schorten en – na onderzoek en mits daartoe aanleiding bestaat – deze te verminderen dan wel in te trekken. Van deze nieuwe maatregel wordt een preventieve werking verwacht.

Klachtenbeleid

De EUR behandelt ingediende klachten, bezwaren en beroepen volgens wettelijk voorgeschreven procedures. De wijze waarop zaken behandeld worden is beschreven in verschillende regelingen die gepubliceerd zijn op de website van de EUR.

Niet alleen formele beroep- en bezwaarschriften, meldingen en klachten op grond van de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) worden behandeld, het geldt ook voor klachten van meer algemene aard zoals bedoeld in artikel 7,59a WHW (de faciliteit rechtsbescherming).

In 2024 zijn door studenten 280 (in 2023: 203) beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens van de EUR. Ze gingen vooral over besluiten met betrekking tot (negatief) bindend studieadvies, toelating tot een masteropleiding en tentamens.

In 8 zaken (in 2023: 13) werd hoger beroep ingesteld bij de Raad van State. Dit betrof 5 keer een hoger beroep tegen de uitspraak van het College van Beroep voor de Examens en 3 keer tegen een advies van de Geschillenadviescommissie Studenten.

Verder zijn in 2024 in totaal 104 (in 2023: 73) bezwaarschriften door de Adviescommissie voor Klachten en Bezwaarschriften (11) en de Geschillenadviescommissie Studenten (93) behandeld. Het ging hier vooral om besluiten van of namens het CvB.

Door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (2), Commissie Ongewenst Gedrag (2) en de Commissie Klokkenuider (0) zijn er in 2024 4 klachten behandeld (tegenover 10 in 2023).

Bij de wettelijk verplichte Faciliteit Rechtsbescherming werden naast de beroepen en bezwaren ook 271 klachten, meldingen en verzoeken ingediend (tegenover 247 in 2023).

Bijlage 2 Laureaten en prijswinnaars



In dit overzicht zijn de beurzen en prijzen vermeld die zijn toegekend in het jaar 2024. Persoonlijke laureaten en de laureaten van samenwerkingsbeurzen van Erasmus MC zijn niet opgenomen. Een overzicht van deze laureaten staat in het jaarverslag 2024 van het Erasmus MC. Prijzen die zijn uitgereikt door de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en Stichting Erasmus Trustfonds aan Erasmus MC studenten en onderzoekers zijn wel in het overzicht opgenomen.

Europese subsidies (EU)

Horizon Europe – coördinator

- EXCENTRIC – Erik Hitters, Izabela Derda, Ellen Loots (ESHCC), Enrique Santamaria Echeverria (ESL)
- TWIN4DEM – Clara Egger & Asya Zhelyazkova (ESSB), Elena Kantorowicz –Reznichenko (ESL)

Horizon Europe – partner • KOBAN – Marc Schuilenburg (ESL)

- FOODMISSION - Teresa de la Hera and Julia Kneer (ESHCC)
- BRIDGE – Vincent Homburg (ESSB)
- SERENA – Leona Hakkaart (ESHPM)
- EQUICARES – Leona Hakkart (ESHPM)

European Research Council

- ERC Prof of Concept - Dorothea JM (Thea) Hilhorst (ISS)

Marie Curie Sklodowska Actions • Elisabeth Leduc (Postdoctoral Fellowship – ESE)

- Postdoctoral Fellowship - Amanda Martins (ISS)
- GROW – PhD fellowships, partner, supervisors Peter Knorringa, Arjun Bedi (ISS)

Erasmus+ • PROSPER – Fabian Ambtenbrink (ESL) (partner)

- IMARC - Elisabeth Brein (ESL) (coordinator)
- CULTURECOCKPIT – Joep Cornelissen (RSM) (partner)
- UVMIS – Lucas Meijs (RSM) (coordinator)
- EcoDigify - Dimitrios Vlachopoulos (RSM) (partner)
- MARVI – Lucas Meijs (RSM) (coordinator)
- UNIHUBS - Dimitrios Vlachopoulos (RSM) (coordinator)

Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

NWO Rubicon

- Kjell Noordzij (ESSB)

NWO Veni • Luisa Cortesi (ISS)

- Koen Migchelbrink (ESSB)
- Kim van Broekhoven (ESSB)
- Sameer Mehta (RSM)
- Antonia Krefeld-Schwalb (RSM)
- Matthijs Korrevaar (ESE)
- Alice Murphy (ESPhil) NWO Vidi
- Annemiek Harder (ESSB)

- Mark van Ostaijen (ESSB)
- Niels Rietveld (ESE)

NWO Vici

- Renske Keizer (ESSB)
- Aurélie Lemmens (RSM)

NWO Lerarenbeurs

- Niels Hexspoor (ESPhil)

NWO PhD in the Humanities

- Karlijn van Vlerken (ESPhil)
- Pieter Zhao (ESHCC)

Impact Explorer

- Tine de Moor (RSM)

KNAW

- KNAW Early Career Partnerships – Melissa de Roos (ESSB)
- KNAW Van der Gaag – Mirthe Verbeek (ESSB)
- KNAW Van der Gaag – Kim van Broekhoven (ESSB)
- KNAW Van der Gaag – Christine van Nooijen (ESSB)
- KNAW Early Career Award – Alberto Quintavalla (ESL)

NWO Open Competitie SSH

Subsidies voor veelbelovende ideeën (XS)

- Jesper Verhoef (ESHCC)
- Maria Schiller (ESSB)
- Muhammet Sahan (ESSB)
- Romit Chowdhury (ESSB)
- Samira van Bohemen (ESSB)
- Alex Wong (ESSB)
- Ruth Van der Hallen (ESSB)
- Romain Cadario (RSM)
- Daniel Urban (ESE)
- Matthew Robson (ESE)
- Yao Chen (ESE)
- Felix Ward (ESE)
- Femke Hilverda (ESHPM)
- Thijs van den Broek (ESHPM)

Subsidies voor grootschalig onderzoek (M, L)

- Arthur Attema (ESHPM)
- Sandra van Thiel (ESSB)
- Flore Bridoux and Marius van Dijke (RSM) (L variant)

- Pursey Heugens (RSM) (L variant)

NWO Open Competities Science (M)

- Remy Spliet (ESE)

NWA-ORC

- CLIMARES – Dorothea JM (Thea) Hilhorst (ISS)
- SSB-Δ - Jurian Edelenbos – partner (ESSB)
- Shaping school mental wellbeing through youth participation – Lysanne te Brinke & Yara Toenders (ESSB)
- IST - Jolande Uit Beijerse (ESL) NWO-KIC
- EXTRA- Leonie Reins - partner (ESL)
- Fixophobia - Madeleine Merkkx, Martijn Schippers, Johan Vannerom – partner (ESL)

ZonMw

- Praktijkgericht onderzoek onbegrepen gedrag – Alissa van Zijl (ESSB)
- Evaluatie Sociale Benadering in zorg en ondersteuning – Isabelle Fabricotti (ESHPM)

Overige samenwerkingssubsidies

- Volkswagen Foundation - Zeynep Kasli – partner (ISS)
- Volkswagen Foundation - Julien-Francois Gerber (ISS)
- Groenvermogen WP7 - Leonie Reins, Alberto Quintavalla (ESL) (PARTNER)-NGF: Socio-economic aspects and the implementation of hydrogen - HYSUCCESS
- NRO SoTL – Steven Verheyen (ESSB)
- KFZ-Jeugd – Reshmi Marhe (ESSB)
- ICRG Large Grants – Marilisa Boffo (ESSB)
- Erasmus Initiative Dynamics of Inclusive Prosperity, Small Grants Scheme - José Luis Gallegos (RSM)
- CLI Innovation Project - Dimitrios Tsekouras (RSM)
- Ministry of Social Affairs (SZW) Expeditieregeling 2024 – Muel Kaptein (RSM)
- Ministry of Foreign Affairs – Marijn Faling and Joop de Wit (ISS)
- Dinalog PPS Innovatieregeling – Harwin de Vries (RSM)
- Cultuurloket DigitALL – Yvonne van Everdingen (RSM)
- Netspar Topicality Grant – Mathijs van Dijk (RSM)
- NWO NWA: Market organisation of the energy system in 2050 - Yashar Ghiassi-Farrokhfal (RSM)
- NWO AI for agriculture, horticulture, water and food – Dirk Deichmann (RSM)
- NWO Open Science Bijeenkomsten - Mandy Geise (ISS)
- NWO Regieorgaan SIA – Marcel van Oosterhout (RSM)
- NWO Perspectief – Rob Zuidwijk (RSM)
- Ministry of Health, Welfare and Sport (VWS) - Lucas Meijs (RSM)
- Onderwijs Inspectie Nederland – Dinand Webbink (ESE)
- Microdata Access Grant – Anne Gielen (ESE)
- EIT Health Flagship: PregnaDigit EU (Coordinator; Kees Ahaus & Petra Porte (ESHPM))
- EIT Health Flagship: MORESCREEN (Participant; Seamus Kent & Hedwig Blommestein (ESHPM))
- Open Society Foundations (OSF) – Jeff Handmaker, lead (ISS)
- Private donations for UNSROPT research support – Jeff Handmaker, lead (ISS)
- Leiden University, Teaching partnership MSC in Law and Society – Jeff Handmaker, lead (ISS)

- LDE Global Support, for 'Contemporary migrations in the Americas: fostering cross-Atlantic dialogue for socio-spatial justice' – Nanneke Winters, partner (ISS)
- LDE GMD Seed Fund – Nanneke Winters, partner (ISS)
- Gerda Henkel Foundation – Zeynep Kasli (ISS)

Convergence

- Healthy Start Sprint – Minita Franzen (ESSB)
- Healthy Start Sprint – Daphne van de Bongardt (ESSB)
- Resilient Delta Seed Grant - Antonia Krefeld-Schwalb and Sebastian Gabel (RSM)
- Sustainable Health Programme
- Resilient Delta Kick starter grant - Valuing repair - Ilaha Abasli and Peter Knorringa (ISS)
- LDE Global grant, workshop on Protest Under Pressure – Jeff Handmaker, lead (ISS)

Externe prijzen onderzoekers

- eScience Centre Fellowship – Eduard Klapwijk (ESSB)
- Politie & Wetenschap – Christine van Nooijen (ESSB)
- Willem Nagelprijs – Timo Peeters (ESL)
- IFCS Chikio Hayashi Award – Carlo Cavicchia (ESE)
- Chevalier de l'Ordre National du Mérite - Anne Boring (ESE)
- Dutch Prize for Political Economics – Lans Bovenberg (ESE)
- Alexander von Humboldt Foundation grant - Lennart Ackermans (ESPhil)
- VIDE Publication Prize 2024 – Bert de Graaff, Suzanne Rutz, Annemiek Stoopendaal & Hester van de Bovenkamp (ESHPM)
- Academy of Management, Health Care Management division, Best International Paper - Maïke Tietschert (ESHPM)
- Fellow of the International Academy of Health Science Informatics (IAHSI) - Jos Aarts (ESHPM)
- Honorary doctorate in International Development Studies for MSCA-EJD ADAPTED project, Ruhr University Bochum (Germany) - Wil Hout (ISS)
- EuroQol Early Career Researcher Meeting Best Paper Award – Ava Hoogenboom & Stefan Lipman (ESHPM)
- Ds. Visscherprijs 2024 – Marjolijn Heerings (ESHPM)
- University of Pisa Visiting Fellowship - Lorenzo Pellegrini (ISS)

Externe prijzen studenten

- De SER Scriptieprijs (nominatie) – Kim van Berkel (ESE)
- CFA Quant Awards – Maurits van Altvorst (ESE)
- Hannan Graduate Student Travel Award 2024– Max Welz (ESE)
- VGR Scriptieprijs – Eva Ulenkate (ESL)
- ECIO Frank Award – Froukje van Gelder
- KHMW Eizenga Scholarship – Carlijn Smeets (ESE)
- Hannan Graduate Student Travel Award – Max Welz (ESE)
- Jan Brouwer Thesis Award - Kim van Berkel (ESE)
- Austrian Health Research Award (master thesis prize) - Leonie Witte (ESHPM)

- Best student paper award, 33rd Conference of the International Association for Management of Technology - IAMOT 2024 - Maria Alejandra Pineda Escobar (ISS)

Universitaire prijzen en onderscheidingen

- Rotterdam Scriptieprijs - Arthur de Jaeger (ESSB)
- Sustainability Award – de EUC Garden
- Han Entzinger Award – Jill Stigter (ESL)
- FAME Athena Award 2024 – Pilar Garcia-Gomez (ESE)
- Erasmus Professor – Frank van Oort (ESE)
- Open and Responsible Science Award, Societal Engagement – Justine van de Beek, Violet Petit-Steeghs, Femke Hilverda & Anna Nieboer (ESHPM)
- Open and Responsible Science Award, Open Research – Peter Somhorst & Annemijn Jonkman (Erasmus MC)
- Open and Responsible Science Award, Open Education – Marjolein Barendse, Elisabet Blok & Lisanne van Houtum (Erasmus MC)
- EGSF PhD Excellence Award for Best Article - Lise Zurné (ESHCC)
- EGSF PhD Excellence Award for Best Article – Hager Hussein (ESHPM)
- EGSF PhD Excellence Award for Best Societal Impact – Tim van Meurs (ESSB)
- EGSF PhD Excellence Award for Best Poster – Ho Ying Chuck (ESSB)
- EGSF PhD Excellence Award for Best PhD Colleague – Annalisa Costella (ESPHIL)
- EGSF PhD Excellence Award for Best PhD Supervisor – Conrad Heilmann (ESPHIL)
- EGSF PhD Excellence Award for Best Thesis – Vivian Visser (ESSB)

Eredocoraten Dies Natalis

- Professor Koen Lenaerts (President Europese Hof van Justitie)
- Professor Alison Wylie (University of British Columbia, Canada)

Prijzen Stichting Erasmus Trustfonds

- Research Prize – Kjell Noordzij (ESSB)
- Lambers Excellence Student Award – Aalt-Jan Smits (ESE, ESL)
- Education Prize – Pieter Tuijten en Peter Marks (ESSB)
- Student Societal Impact Award – Ise Lau (Erasmus MC)
- Research Project – Ginie Servant-Miklos (ESSB)
- Research Visit – Mirthe Verbeek (ESSB)
- Research Visit – Shiwei Ye (RSM)
- Research Visit – Rowan Moelijker (RSM)
- Research Project – Sebastian Gabel and Antonia Krefeld-Schwalb (RSM)
- Exhibition grant - Peter A.G. van Bergeijk (ISS)
- Erasmus Ethnography Incubator – Nanneke Winters, partner (ISS)

Fellowships

CLI Fellows

- Maarten Knapen (EMC)

- Brandon Sommer (EUC)
- Katinka Dijkstra (ESSB)
- Bjorn de Koning (ESSB)
- Marike Polak (ESSB)
- Saskia Hofman (ESSB)
- Renée Scheepers (ESHPM)

Bijlage 3 Overzicht opleidingen



Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bacheloropleidingen, 43 masteropleidingen en twaalf onderzoeksmasters. Verder zijn er veertien post-initiële, geaccrediteerde masteropleidingen voor professionals. Deze opleidingen worden aangeboden door zeven faculteiten, één *university college* en twee instituten.

Bacheloropleidingen

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

Masteropleidingen

Aansprakelijkheid en verzekering
Accounting, Auditing and Control
Arbeidsrecht
Business Administration
Business Information Management
Commercial Law
Criminologie
Econometrics and Management Science
Economics and Business
Educatieve Master Primair Onderwijs
Filosofie
Finance & Investments
Financieel Recht
Fiscaal Recht

Fiscale Economie
Geneeskunde
Geschiedenis
Global Business & Sustainability
Health Economics and Management
Health Economics, Policy and Law
Human Resource Management
International Public Management and Public Policy
Kunst- & Cultuurwetenschappen
Management of Innovation
Marketing Management
Mediastudies
Nanobiology (joint degree)
Ondernemingsrecht
Organisational Change & Consulting
Pedagogy and Education
People, Organisations & Change
Psychology
Public Administration
Recht van de Gezondheidszorg
Rechtsgeleerdheid
Societal Transitions
Sociologie
Strategic Entrepreneurship
Strategic Management
Supply Chain Management
Technical Medicine
Togamaster
Zorgmanagement

Onderzoeksmasters

Clinical Research
Filosofie (research)
Genomics in Society (research)
Health Sciences (research)
Infection and Immunity (research)
Mediastudies (research)
Molecular Medicine (research)
Neuroscience (research)
Research Master Business Data Science (joint degree)
Research in Public Administration and Organizational Science (research)
Tinbergen Institute Master of Philosophy in Economics (research)
Tinbergen Institute Research Master in Economics (joint degree)

Post-initiële masteropleidingen

Corporate Communication
Customs and Supply Chain Compliance
Development Studies
Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy (joint degree)
European Master in Law and Economics (joint degree)
Executive Master of Finance and Control
Executive MBA
Global Executive Master of Business Administration
Health Sciences
international MBA
Maritime Economics and Logistics
Master City Developer
Urban management and Development (M.Sc.)

Bron: ESS-portal rapportage 3 Inschrijvingen en aanmeldingen initiële studenten (Osiris, EUR) en rapportage vier Inschrijvingen post-initiële & exchange studenten (Osiris, EUR). Peildatum: 1 september 2024.

Bijlage 4 Personeelssamenstelling



Man-vrouw verhouding op functie (exclusief Erasmus MC)

Functiesoort	Man	Vrouw	Totaal	% man	% vrouw
Bijzonder Hoogleraar	26	19	45	58%	42%
Hoogleraar	200	76	276	72%	28%
Ondersteunend personeel	544	1106	1650	33%	67%
Overig wetenschappelijk personeel	242	349	591	41%	59%
Promovendus	155	324	479	32%	68%
Student-assistent	266	253	519	51%	49%
Universitair docent	175	189	364	48%	52%
Universitair hoofddocent	163	118	281	58%	42%
Grand Total	1771	2434	4205	42%	58%

Aantal hoogleraren (in personen) naar geslacht, faculteit, bezoldigd en onbezoldigd (inclusief Erasmus MC)

	Bijz. HL		Bijz. HL Totaal	Hoogleraar		Hoogleraar Total	Grand Total
	Man	Vrouw		Man	Vrouw		
EMC	3	0	3	131	53	184	187
ESE	2	1	3	38	6	44	47
ESHCC	6	1	7	9	2	11	18
ESHPM	1	6	7	14	11	25	32
ESL	4		4	50	18	68	72
ESPhil	2	3	5	10	1	11	16
ESSB	8	8	16	25	22	47	63
ISS				11	6	17	17
RSM	3		3	43	10	53	56
Grand Total	29	22	48	331	129	460	508

Totaal aantal bezoldigde personen aan de EUR (exclusief Erasmus MC)

	Hoogleraar	Ondersteunend personeel	Overig wetenschappelijk personeel	Promovendus	Student-assistent	Universitair docent	Universitair hoofddocent	Grand Total
ABD		172	12		5			189
Man		50	3		1			54
Vrouw		122	9		4			135
CvB		3						3
Vrouw		3						3
ESE	42	115	32	54	283	58	52	636
Man	37	30	24	29	179	35	41	375
Vrouw	5	85	8	25	104	23	11	261
ESHCC	11	53	89	38	6	36	23	256
Man	9	8	38	7		14	9	85
Vrouw	2	45	51	31	6	22	14	171
ESHPM	24	45	23	103	4	49	22	270
Man	14	14	6	30	3	16	14	97
Vrouw	10	31	17	73	1	33	8	173
ESL	57	85	127	52	47	38	32	438
Man	41	22	41	16	14	21	15	170
Vrouw	16	63	86	36	33	17	17	268
ESPhil	11	18	19	24	21	9	14	116
Man	10	6	14	7	7	6	9	59
Vrouw	1	12	5	17	14	3	5	57
ESSB	45	166	212	100	10	82	51	666
Man	23	38	75	21	2	28	19	206
Vrouw	22	128	137	79	8	54	32	460
ISS	17	55	13	14		20	12	131
Man	11	10	3	7		9	8	48
Vrouw	6	45	10	7		11	4	83
PRO		636			23			659
Man		279			4			283
Vrouw		357			19			376
RSM	53	224	64	94	120	72	73	700
Man	43	53	38	38	56	46	47	321
Vrouw	10	171	26	56	64	26	26	379
UB		78						78
Man		34						34
Vrouw		44						44

	Hoogleraar	Ondersteunend personeel	Overig wetenschappelijk personeel	Promovendus	Student-assistent	Universitair docent	Universitair hoofddocent	Grand Total
Grand Total	260	1650	591	479	519	364	279	4142

Internationaal

	NL		NL Total	non-NL		non-NL Total	Grand Total
	Man	Vrouw		Man	Vrouw		
Bijzonder Hoogleraar	23	17	40	3	2	5	45
Hoogleraar	158	57	215	42	19	61	276
Ondersteunend personeel	500	970	1470	44	136	180	1650
Overig wetenschappelijk personeel	162	241	403	80	108	188	591
Promovendus	68	159	227	87	165	252	479
Student-assistent	167	157	324	99	96	195	519
Universitair docent	74	97	171	101	92	193	364
Universitair hoofddocent	94	66	160	69	52	121	281
Grand Total	1246	1764	3010	525	670	1195	4205

FTE

Totaal aantal FTE								
	Hoogleraar	Ondersteunend personeel	Overig wetenschappelijk personeel	Promovendus	Student-assistent	Universitair docent	Universitair hoofddocent	Grand Total
ABD		155,77	10,30		1,82			167,89
Man		47,35	2,60		0,39			50,34
Vrouw		108,43	7,70		1,43			117,55
CvB		3,00						3,00
Vrouw		3,00						3,00
ESE	34,50	96,26	30,90	53,60	50,74	55,14	46,85	367,99
Man	31,10	25,68	23,20	28,80	32,16	33,34	36,65	210,93
Vrouw	3,40	70,57	7,70	24,80	18,58	21,80	10,20	157,05
ESHCC	9,60	43,00	59,55	36,00	2,30	33,40	22,30	206,15
Man	8,30	6,90	24,33	6,80		12,90	8,80	68,03
Vrouw	1,30	36,10	35,22	29,20	2,30	20,50	13,50	138,12
ESHPM	20,13	39,15	16,77	102,05	1,22	40,70	19,60	239,62
Man	10,23	13,00	2,97	29,70	0,92	11,90	11,80	80,52
Vrouw	9,90	26,15	13,80	72,35	0,30	28,80	7,80	159,10
ESL	30,75	68,58	85,45	49,90	14,30	31,10	23,44	303,52
Man	22,25	17,04	24,10	15,20	3,90	16,50	10,80	109,79
Vrouw	8,50	51,54	61,35	34,70	10,40	14,60	12,64	193,73
ESPhil	7,40	13,95	11,10	21,13	5,40	7,40	11,40	77,78
Man	6,40	4,95	8,35	5,80	1,55	4,40	8,00	39,45
Vrouw	1,00	9,00	2,75	15,33	3,85	3,00	3,40	38,33
ESSB	40,37	139,67	165,79	96,40	3,00	74,90	41,20	561,33
Man	19,92	34,25	62,74	20,60	1,00	25,10	14,90	178,51
Vrouw	20,45	105,42	103,05	75,80	2,00	49,80	26,30	382,82
ISS	16,50	46,05	11,34	14,00		19,50	9,50	116,89
Man	10,50	9,25	2,50	7,00		9,00	7,20	45,45
Vrouw	6,00	36,80	8,84	7,00		10,50	2,30	71,44
PRO		563,07			7,33			570,39
Man		261,36			1,12			262,48
Vrouw		301,71			6,21			307,92
RSM	47,80	198,36	57,60	92,80	27,03	69,80	68,40	561,80
Man	38,50	48,80	34,90	37,40	13,25	43,80	44,10	260,75
Vrouw	9,30	149,56	22,70	55,40	13,78	26,00	24,30	301,04
UB		65,70						65,70

Totaal aantal FTE								
Man		30,65						30,65
Vrouw		35,05						35,05
Grand Total	207,05	1432,56	448,80	465,88	113,14	331,94	242,69	3242,06

Ziekteverzuimpercentage

Ziekteverzuimpercentage			
Personeelscategorie	2023	2024	Vershil
WP	3,32	2,35	-0,97
OBP	5,71	6,24	0,53
WP & OBP	4,48	4,22	-0,26

Gemiddelde ziekte duur in dagen

Gemiddelde ziekte duur in dagen			
Personeelscategorie	2023	2024	Vershil
WP	21,61	16,76	-4,85
OBP	16,18	16,9	0,72
WP & OBP	17,86	16,86	-1,00

Ziekmeldingsfrequentie

(Gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.)

Ziekmeldingsfrequentie			
(Gemiddelde aantal ziekmeldingen p.p.)			
Personeelscategorie	2023	2024	Vershil
WP	0,64	0,61	-0,03
OBP	1,25	1,35	0,10
WP & OBP	0,97	1	0,03

Percentage niet zieke personeelsleden

Percentage niet zieke personeelsleden			
Personeelscategorie	2023	2024	Vershil
WP	71,30	73,20	1,90
OBP	61,59	59,03	-2,56
WP & OBP	65,52	65,12	-0,40

Bijlage 5 Uitwisselingsovereenkomsten



Faculteit ESE

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
University of Buenos Aires	4	2	J
University of Technology Sydney	2	0	J
Western Sydney University	2	0	J
Australian National University	5	4	J
University of New South Wales	2	0	J
Monash University	3	1	J
Queensland University of Technology	1	0	J
Wirtschaftsuniversität Wien	2	4	J
Katholieke Universiteit Leuven	1	0	J
University of São Paulo	2	2	J
University of Calgary, Canada	0	1	J
Carleton University	2	4	J
Queen's University	6	7	J
Western University Ontario, Canada	2	1	J
University of Waterloo	2	1	J
University of Chile	4	3	J
Central University of Finance and Economics	0	3	J
Fudan University	2	2	J
City University of Hong Kong, China	8	3	J
Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)	4	0	J
Peking University	2	0	J
The University of Hong Kong	2	3	J
Wuhan University	1	0	J
Chinese University of Hong Kong	1	2	J
Hong Kong University of Science and Technology	2	2	J
Universidad de los Andes	1	3	J
University of Zagreb	3	2	J
Charles University	0	2	J
University of Economics Prague	4	5	J
Aarhus University	2	0	J
University of Copenhagen, Denmark	2	1	J
University of Helsinki	1	0	J
University of Turku	2	0	J
Audencia Business School	3	1	J
Ecole de Management de Normandie	1	2	J
EM Lyon Business School	3	1	J

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS			
ESSEC	5	4	J
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	4	4	J
Toulouse 1 Capitole University	2	1	J
Goethe University Frankfurt am Main	4	3	J
Humboldt's School of Business and Economics	1	2	J
Ludwig Maximilians Universität München	3	4	J
University of Mannheim	2	1	J
Athens University of Economics and Business	3	1	J
Corvinus University of Budapest	2	2	J
Gadjah Mada University	4	5	J
Trinity College Dublin, Ireland	4	2	J
Università Commerciale Luigi Bocconi	8	6	J
University of Pisa	3	2	J
Università Degli Studi Di Bologna	4	5	J
Università Degli Studi Di Trento	2	2	J
LUISS	3	3	J
Hitotsubashi University, Tokyo	3	2	J
Keio University of Tokyo, Japan	2	6	J
Kyoto University	0	1	J
Waseda University	2	2	J
The AUT Business School, Auckland University of Technology	1	0	J
BI Norwegian Business School	2	0	J
Norwegian University of Science and Technology	2	4	J
University of Bergen, Norway	1	0	J
University of Oslo	2	1	J
Universidad del Pacifico	3	4	J
Warsaw School of Economics	1	4	J
ISEG - Universidade de Lisboa	4	3	J
Nova School of Business and Economics, Lisbon	7	6	J
University of Coimbra	2	1	J
Nanyang Technological University, Singapore	2	1	J
Singapore Management University (SMU)	4	6	J
Korea University	2	1	J
Sung Kyun Kwan University (SKKU), Seoul	3	4	J
Yonsei University	3	1	J
Seoul National University	2	1	J
Universidad Autònoma de Barcelona	2	1	J
Universidad Autónoma de Madrid	4	1	J
Carlos III University of Madrid	8	5	J
Universitat de Barcelona	1	2	J
Pompeu Fabra University, Barcelona	0	3	J

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS			
Ramon Llull University	2	2	J
University of Gothenburg	2	1	J
Örebro University	2	0	J
Stockholm University	2	0	J
Lund University	1	2	J
Universität Zürich	4	2	J
National Taiwan University (NTU)	4	2	J
Bogaziçi University	2	3	J
University of Bristol	2	3	J
City St George's, University of London (former: City University London)	1	1	J
Newcastle University	2	1	J
University of Essex, United Kingdom	2	0	J
University of Glasgow	2	2	J
Universidad de Montevideo	0	4	J
George Mason University	2	1	J
Texas A&M University	3	2	J
University of North Carolina	1	0	J
	235	195	

Faculteit ESHCC

ESHCC			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Aarhus University	2	3	J
Anglo-American University	4	1	J
Audencia Business School	0	0	J
Australian National University	0	0	J
Bocconi University	6	4	J
Cardiff University	0	0	J
Carleton University	1	1	J
Catholic University Leuven	0	0	J
Central University of Catalonia - ESERP Business School	4	3	J
CEU San Pablo University	4	0	J
Charles University	4	2	J
Chinese University of Hong Kong	2	2	J
Chung-Ang University, South Korea	3	3	J
Chuo University	2	0	J
City University of Hong Kong, China	3	2	J
Communication University of China	0	2	J
Corvinus University of Budapest	0	4	J
Florida State University, USA	3	0	J
Free University Berlin	2	0	J
Free University of Brussels	0	0	J
Gadjah Mada University	1	1	J
George Mason University	1	1	J
Ghent University	0	0	J
Goldsmiths University of London	3	6	J
Hawai'i Pacific University	0	0	J
Hong Kong Baptist University	0	0	J
Hong Kong University of Science and Technology	1	3	J
Humboldt University of Berlin	0	0	J
Indiana University Bloomington	0	0	J
Istanbul Bilgi University, Turkey	1	0	J
Jagiellonian University	0	0	J
Keio University of Tokyo, Japan	2	3	J
Koç University	1	2	J
Korea University	2	2	J
Kyoto University	1	0	J
Kyung Hee University	1	0	J

ESHCC			
Lingnan University	0	2	J
Linköping University	1	2	J
Loughborough University	0	0	J
Lund University	2	2	J
Mayor University	0	0	J
Middlesex University London	0	1	J
Nanyang Technological University, Singapore	0	2	J
National Chengchi University	1	2	J
National Taiwan University (NTU)	2	2	J
National Tsinghua University	1	0	J
National University of Singapore (NUS)	7	5	J
Newcastle University	3	3	J
Norwegian University of Science and Technology	2	0	J
Nottingham Trent University	0	0	J
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)	1	0	J
PUC Rio	2	1	J
Queens University Belfast, United Kingdom	0	1	J
Queensland University of Technology	0	0	J
Ramon Llull University	4	4	J
Renmin University	0	0	J
Rhodes University	0	0	J
Rikkyo University	2	2	J
San Diego State University	2	4	J
San Francisco State University, USA	1	2	J
Sapienza Università di Roma	4	2	J
Sciences Po	4	2	J
Seoul National University	2	5	J
Shanghai International Studies University	0	2	J
Singapore Management University (SMU)	5	5	J
St. Petersburg State University	0	0	J
Stockholm University	2	2	J
Stony Brook University	1	0	J
Swinburne University of Technology	3	1	J
Tallinn University	1	1	J
Torcuato Di Tella University	4	3	J
Toronto Metropolitan University	0	0	J
Trinity College Dublin, Ireland	0	3	J
University Carlos III of Madrid	7	5	J
University College Cork	1	0	J
University College Dublin	5	0	J
University Institute Lisbon	5	1	J

ESHCC			
University of Antwerp	2	0	J
University of Bergen, Norway	2	1	J
University of Birmingham	1	3	J
Università Degli Studi Di Bologna	0	0	J
University of Calgary, Canada	1	2	J
University of Copenhagen, Denmark	3	3	J
University of Exeter	0	2	J
University of Heidelberg	0	1	J
University of Helsinki	2	0	J
University of Leeds	7	11	J
University of Leicester, United Kingdom	0	5	J
University of Limerick	0	0	J
University of Lisbon	0	0	J
University of Ljubljana	0	0	J
University of Los Andes	1	0	J
University of Lugano	0	3	J
University of Malaya	0	1	J
University of Manchester	2	0	J
University of Mannheim	0	1	J
University of Milan	7	6	J
University of Monterrey	1	0	J
University of Navarra	6	2	J
University of New South Wales	1	1	J
University of North Carolina	0	2	J
University of Oslo	2	0	J
University of Ottawa	0	0	J
University of Stirling	1	0	J
University of Sydney	2	1	J
University of Technology Sydney	6	8	J
University of the Americas Puebla	2	0	J
University of Tübingen	0	1	J
University of Vienna	2	4	J
University of Waterloo	0	0	J
University of Western Ontario	1	2	J
University of Zagreb	1	0	J
Universität Zürich	2	2	J
Victoria University of Wellington	2	0	J
Waseda University	2	2	J
Western Sydney University	2	1	J
Western Washington University	0	0	J
Yonsei University	2	1	J

ESHCC			
York University, Canada	2	1	J
Universidad Iberoamericana	0	1	N
	194	180	

Faculteit ESHPM

Faculteit ESHPM			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Hong Kong Baptist University	1	0	j
Hong Kong University of Science and Technology	1	0	j
Korea University	1	0	j
University of Eastern Finland	3	0	j
Management Center Innsbruck	3	2	j
Western Sydney University	1	0	j
University of Bayreuth	0	2	j
University of Hamburg	0	1	j
University of Oslo	5	0	j
Totaal aantal	15	5	

Faculteit ESL

Erasmus School of Law			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Aix-Marseille University		1	J
Aristotle University of Thessaloniki		2	J
Bilkent University		3	J
Bocconi University	1	3	J
Carleton University		1	J
City University of Hong Kong, China	2		J
Eotvos Lorand University	1		J
Florida State University, USA	3		J
Friedrich-Schiller-Universität Jena		1	J
Istanbul Bilgi University, Turkey	2		J
Istanbul University	2		J
Jagiellonian University		3	J
LUISS	2	1	J
Lund University	1	1	J
Milano-Bicocca University	2		J
National and Kapodistrian University of Athens	3		J
National University of Singapore (NUS)	1	1	J
Panthéon-Assas University	1		J
PUC Rio	2		J
Queens University Belfast, United Kingdom	1	3	J
Roma Tre University	1		J
Shanghai Maritime University School of Law		1	J
Ukrainian Catholic University		1	J
Université Paris Cité		2	J
University of Buenos Aires		1	J
Universidad De Salamanca		2	J
Universidade do Porto		1	J
Università Commerciale Luigi Bocconi		2	J
Università Degli Studi Di Bologna		2	J
Università degli Studi di Milano-Bicocca		1	J
Università Degli Studi Di Trento		1	J
Università Roma Tre		1	J
Universitas Indonesia		2	J
University of Hamburg		2	J
Universitat Innsbruck		1	J
Universität Mannheim		1	J

Erasmus School of Law			
Universität Zürich		1	J
Universidad Autònoma de Barcelona	4	4	J
University of Bergen, Norway	2		J
Università Degli Studi Di Bologna	1		J
University of Calgary, Canada	2	2	J
University of Copenhagen, Denmark	3		J
University of Helsinki		1	J
University of Leeds	1		J
University of Leicester, United Kingdom	1		J
University of Lisbon	6		J
University of Malaga	2		J
University of New South Wales	1	1	J
University of Oslo	4		J
University of Pretoria	1		J
University of Vienna	1		J
University of Warwick	2	2	J
Western Sydney University	1		J
Totaal aantal	57	52	

Faculteit ESPiHl

Faculteit: Erasmus School of Philosophy			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k. J / N
Universidad Complutense de Madrid	0	1	j
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	0	1	j
University of Vienna	2	2	j
Università Vita-Salute San Raffaele	0	2	j
Leuphana University of Lüneburg	0	1	j
Sapienza Università di Roma	2	0	j
Newcastle University	0	1	j
Sakarya University	0	1	j
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	0	1	j
Università Roma Tre	0	1	j
Nanyang Technological University, Singapore	1	0	j
Freie Universität Berlin	1	0	j
University of Calgary, Canada	1	0	j
University of Sydney	2	0	j
TOTAAL	9	11	

Faculteit ESSB

Faculteit ESSB		
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend
University of Technology Sydney	2	0
Swinburne University of Technology	2	0
University of New South Wales	1	0
Western Sydney University	1	0
University Salzburg, Austria	2	0
Free University of Brussels	2	0
KU Leuven, Belgium	1	0
Universiteit Gent, Belgium	2	0
Getulio Vargas Foundation (FGV), Brazil	3	2
Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, Brazil	2	0
Carleton University	5	0
University of Calgary, Canada	1	1
University of Waterloo	2	1
University of Western Ontario	1	0
York University, Canada	1	0
Universidad de Mayor, Chile	1	1
University of Zagreb	2	1
Roskilde University, Denmark	3	0
University of Copenhagen, Denmark	1	0
Tallinn University of Technology, Estonia	1	0
University of Helsinki	2	0
University of Eastern Finland	0	2
Grenoble Institute of Political Studies, France	3	0
Institut d'Études Politiques de Paris, France	2	0
Institute of Political Studies of Lille, France	2	0
University of Mannheim	1	1
University Konstanz, Germany	1	0
City University of Hong Kong, China	2	0
Hong Kong University of Science and Technology	1	0
Lingnan University	1	0
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	3	1
Corvinus University of Budapest	3	0
Trinity College Dublin, Ireland	1	2
Universita Ca' Foscari, Italy	3	0
Keio University of Tokyo, Japan	2	0
Kyoto University	1	0
University of Monterrey	2	1

Faculteit ESSB		
University of Bergen, Norway	2	0
University of Oslo	1	0
ISCTE - University Institute of Lisbon, Portugal	4	2
Nanyang Technological University, Singapore	2	0
National University of Singapore (NUS)	4	2
University of Ljubljana	1	0
Chung-Ang University, South Korea	1	0
Hanyang University, South Korea	1	0
Konkuk University, South Korea	2	0
Pusan (Busan) National University, South Korea	1	0
Seoul National University	2	1
Autonomous University of Barcelona, Spain	1	0
Lund University	2	1
Linköping University	2	0
Malmö University, Sweden	2	1
National Chengchi University, Taiwan	2	0
Istanbul Bilgi University, Turkey	2	0
Koç University	2	1
Sabancı University, Turkey	1	1
Glasgow Caledonian University, United Kingdom	2	1
Queens University Belfast, United Kingdom	3	0
University of Essex, United Kingdom	1	0
University of Leicester, United Kingdom	1	0
George Mason University	2	0
San Francisco State University, USA	1	1
State University of New York at Stony Brook, USA	1	0
Western Washington University	1	0
University of Ottawa	0	2
Western University Ontario, Canada	0	1
University of the Fraser Valley, Canada	0	1
Mayor University	0	1
Florida State University, USA	0	2
University of Latvia, Latvia	0	1
	113	32

Faculteit EUC

Faculteit: Erasmus University College			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
			J / N
Aarhus University	2		J
Adolfo Ibanez University	3		J
Carleton University	1		J
Charles University	1	1	J
Chinese University of Hong Kong	1	3	J
Chulalongkorn University	2	2	J
City University of Hong Kong, China	2		J
Exeter University	1	3	J
Hong Kong University of Science and Technology	1	2	J
Indiana University Bloomington	1	1	J
Kansai University	2		J
Keio University of Tokyo, Japan	2	3	J
King's University College		1	J
Koç University	1	1	J
Korea University		1	J
Kyung Hee University	2	2	J
Loyola University Andalucia	1	2	J
National Taiwan University of Science and Technology		2	J
National Tsinghua University		1	J
PUC Rio	1		J
Queensland University	1		J
Sciences Po	2	2	J
Seoul National University	2	3	J
Trinity College Dublin, Ireland	1		J
University of Copenhagen, Denmark	1		J
University of Geneva	1		J
University Grenobles Alpes		4	J
University of Kyoto	2		J
University of Leeds	2	4	J
University of Leicester, United Kingdom	1	3	J
University of Monterrey		1	J
University Pompeu Fabra	2	1	J
Yamanashi Gakuin University	2	1	J
Totaal aantal	41	44	

Faculteit RSM

Faculteit RSM			
Naam partner universiteit	Uitgezonden	Inkomend	Uitw.ov.k.
			J / N
Management Center Innsbruck	4	2	J
Wirtschaftsuniversität Wien	7	6	J
UCL Louvain	0	1	J
UCL Mons	0	0	J
University of Economics Prague	5	7	J
Aarhus University	2	4	J
Copenhagen Business School	8	5	J
CBS European Business	5	1	J
Aalto University School of Business	2	2	J
EDHEC Business School	2	0	J
EM Lyon Business School	0	2	J
ESC Rennes	1	2	J
ESSCA	5	1	J
ESSEC	5	2	J
Grenoble École de Management	0	0	J
HEC Paris	0	0	J
SKEMA Business School	6	0	J
Aix-Marseille University	3	0	J
Institut d'Études Politiques de Paris, France	4	1	J
University Paris Dauphine	7	0	J
NEOMA Business School	0	2	J
ESCP	2	1	J
ESMT Berlin	1	1	J
University of Cologne	0	3	J
Universität Mannheim	1	3	J
Frankfurt School of Finance and Management	1	5	J
WHU	4	0	J
Athens University of Economics and Business	5	1	J
Corvinus University of Budapest	2	2	J
Reykjavik University	1	1	J
Trinity College Dublin, Ireland	6	1	J
University College Dublin - Smurfit	0	0	J
University College Dublin - Quinn	5	0	J
University of Limerick	3	3	J
Tel Aviv University	0	0	J
Bocconi University	14	10	J

Faculteit RSM			
LUISS	6	6	J
Politecnico Milano	4	3	J
BI Norwegian Business School	3	0	J
The Norwegian School of Econ. and Bus. Admin.(NHH)	8	2	J
Warsaw School of Economics	0	1	J
ISEG - Universidade de Lisboa	6	4	J
Universidade Nova de Lisboa	9	5	J
Universidade Católica Portuguesa	7	8	J
St. Petersburg State University	0	0	J
Instituto de Empresa University (IE Madrid)	8	2	J
EADA	1	1	J
ESADE	8	10	J
ICADE	3	1	J
Universidad Carlos III de Madrid	10	2	J
University of Navarra	4	4	J
Universitat Pompeu Fabra	2	2	J
Lund University	4	2	J
Stockholm School of Economics	7	5	J
University St. Gallen	10	9	J
Koç University	1	0	J
Aston University	3	0	J
University of Bath	3	6	J
City University, Bayes Business School	2	5	J
Imperial College Business School	0	0	J
Lancaster University	2	0	J
Leeds University	6	0	J
London School of Economics	0	0	J
University of Manchester	9	0	J
University of Strathclyde	0	0	J
University of Glasgow	4	0	J
University of Warwick	1	1	J
University of Calgary, Canada	3	1	J
HEC Montréal	0	2	J
McGill University	0	0	J
Queen's University	14	11	J
University of British Columbia	4	2	J
Western University Ontario, Canada	4	1	J
York University, Canada	4	1	J
Babson College	3	3	J
Brandeis University	0	0	J
University of Chicago	1	1	J

Faculteit RSM			
Duke University	0	0	J
Emory University	3	2	J
Florida International University	2	1	J
Florida State University, USA	2	4	J
Georgia State University	0	1	J
Indiana University Bloomington	0	0	J
Indiana University Bloomington	0	0	J
University of Illinois	0	0	J
University of Iowa	0	0	J
Northwestern University (MBA)	0	0	J
New York University	0	0	J
Ohio State University	0	0	J
Rice University, Jones Graduate School of Business	2	1	J
Texas Tech University	0	0	J
Tulane University	2	5	J
UC Davis	0	0	J
University of Maryland	2	0	J
University of Michigan	22	2	J
University of North Carolina	6	1	J
University of Virginia	1	1	J
University of Pennsylvania	2	1	J
University of Southern California - Marshall	6	1	J
University of South Carolina - Darla Moore	2	3	J
University of Texas at Austin	0	0	J
University of Washington - Foster	0	2	J
University Belgrano	0	0	J
Universidad Torcuato di Tella (UTDT)	12	6	J
Fundação Getúlio Vargas	7	4	J
Coppead	1	0	J
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)	0	1	J
Universidad Adolfo Ibanez	1	3	J
INCAE	0	1	J
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	3	0	J
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores (ITESM)	5	1	J
Escuela de Administración de Negocios (ESAN)	5	0	J
IESA	0	0	J
Universidad del Pacifico	2	0	J
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	2	3	J
Fudan University	0	3	J
Peking University	3	1	J
Renmin University	0	0	J

Faculteit RSM			
Shanghai Jiaotong University - Antai	4	1	J
Shanghai Jiaotong University - SAIF	2	0	J
Shanghai University of Finance and Economics (SUFE)	4	1	J
Sun Yat-sen University	0	0	J
Tongji University	1	0	J
Tsinghua University	4	1	J
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	7	3	J
Hong Kong Baptist University	12	2	J
The Hong Kong University of Science and Technology (HKUST)	4	4	J
The City University of Hong Kong (CityU)	6	1	J
Hong Kong Poly U	6	4	J
The University of Hong Kong	12	5	J
Gadjah Mada University	6	0	J
Indian Institute of Management Bangalore (IIMB)	0	5	J
IIM Calcutta	0	0	J
Indian School of Business Hyderabad (ISB)	1	1	J
Management Development Institute (MDI)	0	2	J
Keio University of Tokyo, Japan	3	0	J
Nagoya University of Commerce & Business (NUCB)	5	1	J
Rikkyo University	3	0	J
Waseda University	3	1	J
EWHA Womans University	4	0	J
KAIST	1	0	J
Korea University	0	3	J
Seoul National University	2	0	J
Yonsei University	3	3	J
Kuwait University	1	0	J
AIM	0	1	J
Nanyang Technological University, Singapore	2	0	J
National University of Singapore (NUS)	16	7	J
Singapore Management University (SMU)	21	14	J
National Chengchi University	3	6	J
National Taiwan University (NTU)	4	4	J
Thammasat University B	1	1	J
Thammasat University E	4	0	J
University of Chulanlongkorn	4	6	J
Asian Institute of Management	0	1	J
Monash University	2	4	J
Queensland University of Technology	2	2	J
University of Melbourne	10	3	J
University of Sydney	3	2	J

Faculteit RSM			
University of New South Wales	4	3	J
University of Technology Sydney	2	3	J
University of Otago	4	1	J
University of Waikato	2	1	J
ESCA	0	2	J
University of Pretoria	2	0	J
University of Witwatersrand	0	0	J
University of Cape Town	1	0	J
	502	404	

Bijlage 6 Bijlage over de rechtspersoon



Algemeen

Bevoegd gezag nummer	00010 – 21PE
Statutaire naam	Erasmus Universiteit Rotterdam
Juridische vorm	Publiekrechtelijke Rechtspersoon
KvK nummer	24495550
Sector	Wetenschappelijk Onderwijs

Statutair adres

Straatnaam	Burgemeester Oudlaan 50
Postcode	3062 PA
Vestigingsplaats	Rotterdam

Correspondentie adres

Postbusnummer	1738
Postcode	3000 DR
Plaats	Rotterdam
Telefoon	010 408 1111
Internet Site	www.eur.nl

Contactpersoon

Naam	Mohamed el Bouchtaoui MSc RA
Functie	Hoofd Financieel Beleid & Controle
Telefoon	06 185 24 415
E-mail	mohamed.elbouchtaoui@eur.nl

Accountant

Naam van het accountantskantoor	Pricewaterhousecoopers Accountants
Naam van de accountant	Drs. R.S.F. Loesberg RA

Bijlage 7 Gegevens Studentenondersteuningsfonds



Input jaarverslag Studentenondersteuningsfonds - 2024

*Bron tabel: bijlage 1 tabel uitkeringen Profileringsfonds behorende bij artikel 4 tweede lid van de Regeling
jaarverslaggeving onderwijs*

Omschrijving	Aantal (afgeronde) aanvragen	Aantal toewijzingen	Totaal van de toekenningen (in euro's)	Gemiddelde hoogte van de toekennigen (in euro's)	Gemiddelde duur van de toekenningen (in maanden)
Studenten in overmachtsituaties (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen) (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31- 12-2024)	48	48	€ 185.274,46	€ 3.859,88	7,21
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31-12- 2024)	484	484	€ 1.027.402,59	€ 2.122,73	5,81
Aanvullende bestuursbeurs studie- of studentenverenigingen (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31-12- 2024)	67	67	€ 107.975,06	€ 1.611,57	5,03
Individuele bestuursbeurzen (medezeggenschap) (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31-12-2024)	146	146	€ 233.175,51	€ 1.597,09	3,53
Studenten die collegegeldvrij besturen (collegejaar 2024-2025)	86	84	nvt	nvt	12
Maatschappelijke activiteiten (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31-12- 2024)	0	0	€ 0,00	€ 0,00	0
Topsport (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2024 t/m 31-12- 2024)	18	18	€ 21.287,90	€ 1.182,66	3,22
Excellence Scholarship EER	3	3	€ 31.510,00	€ 10.503,33	12
NL Scholarship uitgaand *	67	68	€ 55.275,00	€ 2.500,00	4,5
NL scholarship inkomend *	31	31	€ 77.500,00	€ 5.000,00	12
NAHSS	24	8	€ 10.400,00	€ 1.300,00	7

Input jaarverslag Studentenondersteuningsfonds - 2024

Fulbright	1	1	€ 18.278,00	€ 18.278,00	12
-----------	---	---	-------------	-------------	----

*De beurzen van het NL
Scholarship Programma
inkomend worden voor 50%
gefinancierd door het ministerie
van OCW. De beurzen voor
uitgaand worden voor 2/3
gefinancierd door OCW.

Bijlage 8 Lijst met afkortingen



Lijst met afkortingen

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

ESE	Erasmus School of Economics
ESHCC	Erasmus School of History, Culture and Communication
ESHPM	Erasmus School of Health Policy & Management
ESL	Erasmus School of Law
ESNR	European Student Network Rotterdam
ESPhil	Erasmus School of Philosophy
ESSB	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
ESSC	Erasmus Studenten Service Centrum
EUC	Erasmus University College
Eu-HEM	European Master in Health Economics and Management
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FGG	Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen
Fte	Fulltime equivalent
GITC	General IT Controls
GUO	Gemeenschappelijk uitvoeringsorgaan
HL	Hoogleraar
HO	Hoger Onderwijs
HOKA	Hoger Onderwijs Kwaliteitsafspraken
HST	Instituut Health Science & Technology
IBA	International Business Administration
IHS	Institute for Housing and Urban Development Studies
IPRC	International Peer Review Committee
ISS	International Institute of Social Studies
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KWP	Kenniswerkplaats
LDE	Leiden-Delft-Erasmus: samenwerkingsverband drie universiteiten
LEI	Universiteit Leiden
LOL	Leergang Onderwijskundig Leiderschap
LSH	Life Science & Health
LTC	Language & Training Centre
MMAPP	Mundus Master program in Public Policy
MO	Medewerkersonderzoek
MOOC	Massive Open Online Course
NIHES	Netherlands Institute For Health Sciences
NOA	Nationaal Onderwijs Akkoord
NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
NWA	Nationale Wetenschapsagenda
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend- en beheerpersoneel
OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

OECD	Onderwijskundig Expertisecentrum Rotterdam
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PoR	Port of Rotterdam
QANU	Quality Assurance Netherlands Universities
R&O	Resultaat- en Ontwikkelingscyclus
RDO	Research Development Office
REI	Research Excellence Initiative
Risbo	Rotterdams Instituut voor Sociaalwetenschappelijk Beleidsonderzoek
RSM	Rotterdam School of Management, Erasmus University
RSO	Research Support Office
RvT	Raad van Toezicht
SDG	Sustainable Development Goals
SEP	Standaard Evaluatie Protocol
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SPP	Strategische Personeelsplanning
SSC	Shared Service Centre
SSH	Stichting Studenten Huisvesting
TOP	Trainings- en Ontwikkelplatform
TTO	Technology Transfer Office
TUD	Technische Universiteit Delft
UB	Universiteitsbibliotheek
UD	Universitair docent
UHD	Universitair hoofddocent
UNSDG	United Nations Sustainable Development Goals
UR	Universiteitsraad
USC	University Support Centre
VJE	Vorbereidend Jaar Erasmus
VSNU	Vereniging van Nederlandse Universiteiten
VWO	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WFHW	Wet aangaande Financiering Hoger Onderwijs
WHOO	Wet op Hoger Onderwijs en Onderzoek
WNT	Wet Normering Topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel
ZonMW	Zorgonderzoek Nederland en Medische Wetenschappen