

JAARVERSLAG

2013



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

KERNGEGEVENS

	2011	2012	2013
Aantal studenten	24.992	24.517	23.643
Aantal medewerkers	4.653	4.774	4.849
WP	2.822	2.978	3.037
OBP	1.831	1.796	1.812
WP fte	2.153	2.257	2.299
OBP- fte	1.542	1.536	1.467
Gemiddelde leeftijd WP	38	38	38
Gemiddelde leeftijd OBP	45	45	45
Verhouding M/V onder medewerkers	55% / 45%	54% / 46%	54% / 46%
Huisvesting	217.255 m ²	217.255 m ²	220.525 m ²
Grondoppervlakte	375.392 m ²	375.254 m ²	370.690 m ²
Aantal faculteiten	12	12	12

INHOUDSOPGAVE

KERNGEGEVENS	2
HOOFDSTUK 1. BESTUURSVERSLAG	4
HOOFDSTUK 2. BERICHT VAN DE RVT	7
HOOFDSTUK 3. BESTUUR EN ORGANISATIE	11
3.1 Juridische structuur	12
3.2 Organisatie	12
HOOFDSTUK 4. ONDERWIJS EN ONDERZOEK	15
4.1 Onderwijsvisie	16
4.2 Onderwijskwaliteit en studiesucces	16
4.3 Profilering Onderwijs	18
4.4 Profilering onderzoek	19
4.5 Onderzoekkwaliteit	22
HOOFDSTUK 5. KWALITEIT VAN MENSEN	24
5.1 Personeel in cijfers	25
5.2 Talentbeleid aan de VU	25
5.3 Hoge prioriteit onderwijskwalificaties	26
5.4 Opleidingen	26
5.5 Leiderschap	26
5.6 Ondersteuning Reorganisatie Nieuwe Bedrijfsvoering	27
5.7 Loopbaanbegeleiding	27
5.8 Ziekteverzuim	27
HOOFDSTUK 6. ONDERSTEUNING PRIMAIR PROCES	28
6.1 Reorganisatie Bedrijfsvoering	29
6.2 Studentondersteuning	29
6.3 Infrastructuur en ICT	31
6.4 Campusontwikkeling	32
6.5 Duurzaamheid	33
HOOFDSTUK 7. FINANCIËN	35
7.1 Financiële context	36
7.2 Resultaat 2013	36
7.3 Analyse baten en lasten	37
7.4 Treasury	40
7.5 Risicomanagement	41
7.6 Continuïteitsparagraaf	44
HOOFDSTUK 8. FEITEN EN CIJFERS	48
8.1 Bekostigingsgegevens	49
8.2 Onderzoek	50
8.3 Personeel	50
8.4 Bedrijfshulpverlening	52
JAARREKENING	53

1

BESTUURSVERSLAG



INLEIDING

Met dit verslag legt het College van Bestuur verantwoording af over 2013. Het jaar 2013 was een bewogen jaar in de geschiedenis van de VU. Zo deden zich een aantal personele wisselingen voor in het College van Bestuur, stond de VU veelvuldig in de aandacht van de media, maar is tegelijkertijd door velen binnen de VU hard gewerkt aan de uitvoering van het Instellingsplan 2011 – 2015 (IP), “VU is verder kijken” in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Er wordt onderwijs gegeven aan een kleine 25.000 studenten en tevens wordt goed onderzoek gedaan, hetgeen ook blijkt uit de vele prijzen – in de ERC grants, de Vernieuwingsimpuls en de Spinoza prijs voor Piek Vossen – en succes in tweede en derde geldstromen voor het onderzoek van VU-onderzoekers.

ORGANISATIE IN VERANDERING

De implementatie van het IP vraagt veel van de organisatie. De VU is een organisatie in verandering. Noodzakelijk, want om in de sterk veranderende internationale wereld van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek, de afnemende primaire bekostiging en de oplopende eisen op het gewenste niveau te kunnen blijven functioneren zijn ingrijpende veranderingen nodig. Daarom wil de VU de kosten van de bedrijfsvoering terugbrengen. In 2013 is een aantal reorganisaties van diensten gerealiseerd, hetgeen in een verlies van arbeidsplaatsen heeft geresulteerd. De VU spant er zich echter voor in om door een zorgvuldige aanpak gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen.

Het IP van de VU sluit goed aan bij de prestatie- en profileringsafspraken die de VU in 2012 met het ministerie van OCW heeft gemaakt. Deze afspraken zien onder meer toe op verbetering van de prestaties in de bacheloropleidingen en een sterker inhoudelijk profiel van de VU op basis van vier inhoudelijke thema's. Onderdeel van deze afspraken is

ook de samenwerking met de UvA. Deze samenwerking is niet nieuw, maar sluit aan op al langer lopende samenwerking tussen de VU en de UvA, zoals bij het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) en het Amsterdam University College (AUC).

SAMENWERKING

In 2013 zijn in het bijzonder in de samenwerking tussen de bètafaculteiten (AFS) stappen gezet in de samenwerking. De bètafaculteiten van VU en UvA hebben een gezamenlijk plan voorgelegd aan de beide Colleges van Bestuur om te integreren tot een bètafaculteit, teneinde hun researchinspanningen te bundelen en hun opleidingsaanbod beter af te stemmen. Daarmee krijgt Amsterdam een bètacluster met de breedte en diepte van de toonaangevende universiteiten in Europa. Na een intensief traject hebben uiteindelijk de medezeggenschapsorganen van de UvA eind 2013 hun instemming onthouden aan het voorgenomen besluit van de beide CvB's hierover. In 2014 zal de samenwerking verder worden vormgegeven, waarbij – in een ander tempo en op een andere manier – ruimte zal worden gemaakt voor de plannen van de bèta's en de zorgen vanuit de medezeggenschap.

Ook de samenwerking met de gemeente Amsterdam verdient de aandacht. In 2013 heeft de gemeente Amsterdam een tender uitgeschreven, onder de naam Amsterdam Metropolitan Solutions, met als doel het versterken van de Amsterdamse metropoolregio op het gebied van technische oplossingen voor grootstedelijke problemen. Het winnende voorstel, van de TU-Delft en Wageningen Universiteit met steun van Massachusetts Institute of Technology, brengt gerenommeerde instellingen naar Amsterdam die actief zijn in de sectoren Techniek en Landbouw, sectoren die in de UvA en de VU minder sterk vertegenwoordigd zijn. De UvA en VU beschouwen dit initiatief dan ook als een uitstekende aanvul-

ling op de kennisinfrastructuur van de metropoolregio Amsterdam en zullen er graag mee samenwerken.

Al eerder, in september 2011, hebben de met UvA en VU verbonden universitair medische centra een intentieverklaring getekend voor nauwe samenwerking in patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Deze samenwerking, die sterk door ontwikkelingen in de zorgmarkt wordt gedreven, heeft in 2013 vastere vormen aangenomen, waarbij (uiteindelijk) gestreefd wordt naar een volledige fusie. Deze fusie is, gelet de inhoudelijke en organisatorische banden, ook van belang voor de VU.

De samenwerking met het VU medisch centrum in het cluster Human Health and Life Sciences krijgt met de bouw van een gezamenlijke laboratoriumtoren (O|2) een tastbaar vervolg. Dit maakt ook de verdere, stapsgewijze vernieuwing van de campus mogelijk. De bouw van het O|2-gebouw is onderdeel van een omvangrijk Campusinvesteringsprogramma. In 2013 is hiervoor in aanvulling op de eigen financiering door de VU een omvangrijke lening afgesloten bij de Europese Investeringsbank (EIB).

INTEGRITEIT

Kwaliteit en integriteit zijn voor een instelling als de VU van cruciaal belang. Wetenschappelijke integriteit vraagt van de afzonderlijke medewerkers en de studenten om in onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening integer te handelen en daarbij de geschreven en ongeschreven regels die gelden voor wetenschappelijk handelen in acht te nemen en uit te dragen. In 2013 kwam de VU een aantal keren in het nieuws vanwege kwesties rond de wetenschappelijke integriteit bij de (voormalige) VU hoogleraren Bax en Nijkamp. Op basis hiervan heeft het CvB een aantal onderzoeken laten instellen, en waar nodig zijn vervolgacties ingesteld.

RESULTAAT

In financieel opzicht heeft de VU een tekort gerealiseerd van M€ 9,1. Het begrote verlies was M€ 15,7, met name vanwege de kosten in verband met de reorganisatie Bedrijfsvoering.

Het resultaat is dus beter dan begroot. Het resultaat op de reguliere bedrijfsvoering, exclusief de lasten die verband houden met de reorganisatie Bedrijfsvoering, is M€ 4,8 positief en beter dan begroot.

Bij de controle van de jaarrekening heeft onze externe accountant geconstateerd dat de VU inkoopcontracten afgesloten heeft waarbij de Europese aanbestedingswet ten onrechte niet is nageleefd. Dit betreft een totale contractwaarde van M€ 26. Deze waarde overschrijdt de tolerantiegrens van 5% van de publieke middelen over 2013 met als gevolg een afkeurend oordeel van de externe accountant betreffende financiële rechtmatigheid op grond van het onderwijscontroleprotocol.

De aanleiding voor dit oordeel wordt grotendeels gevormd door de afgesloten energiecontracten voor het eigen VU energiebedrijf ter grootte van M€ 19 (totale contractwaarde voor de looptijd van 2 jaar). Het VU energiebedrijf wekt in een eigen energiecentrale elektriciteit, warmte en koude op voor zowel VU als VUmc. Voor de energie inkoop participeert de VU al meer dan 10 jaar in een inkoopcombinatie met 34 andere Amsterdamse organisaties. Via deze inkoopcombinatie vindt onderhandse aanbesteding plaats en worden alle partijen die in Nederland een vergunning hebben om energie te leveren in de gelegenheid gesteld mee te dingen naar het contract. Deze onderhandse aanbesteding voldoet t.a.v. publicatie van de aanbesteding niet aan de Europese aanbestedingswet. Het College van Bestuur onderkent dat daardoor de Europese aanbestedingswet niet volledig is nageleefd. Indien de inkoop van energie buiten beschouwing gelaten wordt, blijft de VU binnen de materialiteitsgrens.

Het College van Bestuur onderschrijft echter het oordeel van de externe accountant. Het College heeft daarom besloten met onmiddellijke ingang gepaste maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen. Het inkoopproces binnen de VU zal hiertoe verder gecentraliseerd worden en worden voorzien van extra beheersmaatregelen. Daarnaast zal op kwartaalbasis de inkoop op rechtmatigheid beoordeeld worden door zowel de centrale inkooporganisatie binnen de VU, als de interne auditdienst. Tevens zal de externe accountant gevraagd worden vroegtijdig de rechtmatigheid van de inkoop te beoordelen.

SAMENSTELLING CVB

Zoals aangegeven kende het College van Bestuur een aantal wisselingen het afgelopen jaar. In maart 2013 maakte rector magnificus prof. dr. L. M. Bouter bekend dat hij zijn functie als Rector Magnificus neergelegde. Vervolgens is prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten per 1 mei 2014 benoemd als rector magnificus. Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten heeft zich in eerste instantie vooral gericht op de verdere implementatie van de onderwijsagenda van de VU en de voorbereidingen op de instellingstoets kwaliteitszorg. Voorzitter van het CvB drs. R.M. Smit droeg na twee termijnen het voorzitterschap per 1 december 2013 over aan prof. mr. dr. J.W. Winter.

TOT SLOT

Rest ons alle VU medewerkers hartelijk te danken voor de inzet die ze afgelopen jaar hebben getoond om bij te dragen aan het leveren van excellent onderwijs en onderzoek. Het College van bestuur is hiervoor alle medewerkers bijzonder erkentelijk.

Prof. mr. dr. J.W. Winter, voorzitter
Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten, rector magnificus
drs. B.J.M. Langius, lid





2

**BERICHT VAN DE
RAAD VAN TOEZICHT**

De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc heeft in 2013 toezicht gehouden op het College van Bestuur van de Vrije Universiteit (VU) en de Raad van Bestuur van het VU medisch centrum (VUmc). De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc hield tevens toezicht op het bestuur van de Stichting VU-VUmc, dat bestaat uit de leden van de instellingsbesturen van VU en VUmc.

Tot 1 juni 2013 functioneerde de Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc tevens als Raad van Toezicht van GGZ inGeest; sindsdien heeft GGZ inGeest een eigen Raad van Toezicht.

Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2013.

TERUGBLIK 2013

Het jaar 2013 was, evenals 2012, voor de instellingen VU en VUmc en de Raad van Toezicht een jaar vol uitdagingen en veranderingen. Er hebben zich een aantal personele wisselingen voorgedaan in de besturen en de Raad van Toezicht; daarnaast bestond er veel aandacht in de media voor ontwikkelingen binnen de instellingen VU en VUmc. De leden van de Raad van Toezicht hebben daaraan veelvuldig en intensief aandacht besteed, zowel binnen als buiten de instellingen. Eind 2013 stemde de Ledenraad van de VU-Vereniging, die aan de Stichting is gelieerd, in met de herstructurering van de Vereniging tot een brede vereniging van de hele VU-gemeenschap. Een aantal statutaire veranderingen werd doorgevoerd, zoals verbreding van het lidmaatschap en de bestuurssamenstelling. De benoeming van leden van de Raad van Toezicht van de Stichting in hun eerste termijn blijft een bevoegdheid van de Ledenraad van de Vereniging. Tevens werd de Raad van Toezicht VU-Vereniging opgeheven; het toezicht op de VU-Vereniging vindt vanaf 1 januari 2014 plaats door de Ledenraad van de VU-Vereniging.

VRIJE UNIVERSITEIT

Begin 2013 werden de resultaten van de zogeheten proefaudit Instellings-toets bekend. De VU had deze laten uitvoeren om zich goed te kunnen voorbereiden op de instellingsaccreditatie ten behoeve van het onderwijs. De resultaten lieten zien dat op een aantal onderdelen verbeteringen nodig waren en dat de organisatie van het onderwijs en de onderlinge samenwerking aandacht behoeft. De Raad van Toezicht heeft intensief met het College van Bestuur overlegd om te bevorderen dat passende maatregelen zouden worden genomen. Eind maart legde de rector magnificus, prof. dr. L.M. Bouter, zijn functie neer, om zo ruimte te geven aan de benodigde verbetering. De Raad van Toezicht respecteert zijn besluit en had daarbij begrip voor de ontstane situatie. De Raad van Toezicht dankt prof. dr. L.M. Bouter voor zijn inzet voor de VU. Per 1 mei is prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten als rector magnificus aangetreden. De Raad van Toezicht heeft op grond van de genomen maatregelen vertrouwen in een positieve uitkomst van de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2014.

In 2013 zijn veelbelovende nieuwe stappen gezet in de samenwerking tussen de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam, in het bijzonder tussen de bètafaculteiten (AFS). De Raad van Toezicht is overtuigd van de grote betekenis voor een sterk Amsterdamse bèta-cluster voor onderwijs en onderzoek, de stad Amsterdam, internationale bedrijven en de beide universiteiten zelf. Tussen de Raden van Toezicht Stichting VU-VUmc en UvA vindt regelmatig afstemming plaats.

In 2013 is in een aantal gevallen discussie geweest over de wetenschappelijke integriteit. De Raad van Toezicht heeft toegezien op een adequate behandeling van deze problemen door het College van Bestuur en heeft aandacht gevraagd voor transparantie en openbaarheid. Kwaliteit en integriteit

zijn voor een instelling als de VU van cruciaal belang.

Op 1 december eindigde de benoemingstermijn van drs. R.M. Smit, die voorzitter van het College van Bestuur was vanaf 1 november 2005. De Raad van Toezicht is hem dank verschuldigd voor de wijze waarop hij de VU heeft bestuurd en heeft verbonden met de Amsterdamse en de landelijke agenda voor de samenwerking tussen hoger onderwijs, overheid en het bedrijfsleven. De beslissingen die binnen de VU onder zijn leiding zijn genomen, waren niet even altijd makkelijk, maar wel noodzakelijk. Per 1 december is prof. mr. dr. J.W. Winter benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft er het volste vertrouwen in dat het College van Bestuur in grotendeels nieuwe samenstelling de uitgezette koers succesvol verder zal brengen en de universiteit sterker zal maken.

De Raad van Toezicht heeft zich, naast bovengenoemde zaken, beziggehouden met het toezicht op de financiële huishouding van de VU, de goedkeuring van de begroting en de jaarstukken, het aangaan van een financieringsarrangement met de Europese Investeringsbank met het oog op de ontwikkeling van de VU-campus, en de portefeuilleverdeling van het CvB in de nieuwe samenstelling.

GOVERNANCE EN COMPLIANCE

De Raad van Toezicht heeft in 2013 nadere maatregelen genomen waardoor nu wordt gehandeld in overeenstemming met de *Code Goed Bestuur Universiteiten*, vastgesteld in 2013.

De genomen maatregelen betreffen de volgende:

- In dit jaarverslag is uitgebreider verantwoording afgelegd en ook is aangegeven hoe de code is nageleefd;
- De bezoldiging van de nieuw aangetrokken bestuurders is conform de bepalingen in de WNT;

- De werving van de leden Raad van Toezicht is via een openbare procedure geschied; hetzelfde gold voor de werving leden instellingsbesturen;
- De Raad van Toezicht krijgt vanaf 2014 de beschikking over een functioneel onafhankelijke secretaris.

In verband met de status van bijzondere instelling, en het daarmee samenhangende gegeven dat VU en VUmc samen deel uitmaken van één rechtspersoon, wijkt de governance van de VU en VUmc in de volgende opzichten af van hetgeen krachtens de wet voor de openbare instellingen geldt:

- De Raad van Toezicht, die toezicht houdt op beide instellingen en de Stichting, omvat zeven leden;
- Benoeming van de leden van de Raad van Toezicht in hun eerste termijn geschiedt door de Ledenraad van de VU-Vereniging;
- Vanwege de benoeming door de Ledenraad is met de medezeggenschap VU een aangepast proces overeengekomen tot benoeming van het lid van de Raad van Toezicht dat in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschap geniet, waarbij Raad van Toezicht en medezeggenschap gezamenlijk optrekken om tot een voordracht aan de Ledenraad te komen.

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Het principe van onafhankelijkheid is door de Raad van Toezicht geëerbiedigd. De Raad van Toezicht was gedurende 2013 steeds zo samengesteld, dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het College van Bestuur en de Raad van Bestuur onafhankelijk en kritisch konden opereren. De samenstelling van de Raad van Toezicht is sterk aan verandering onderhevig geweest.

Op 1 januari 2013 telde de Raad van Toezicht slechts twee leden: prof. dr.

C.P. Veerman (voorzitter) en drs. J.P. Rijdsdijk.

Op 28 februari 2013 heeft de Benoemingsadviescommissie van de Ledenraad VU-Vereniging, daartoe gemandateerd door het besluit van de Ledenraad VU-Vereniging op 30 november 2012, de leden H.H.J. Dijkhuizen RA en drs. W. Geerlings per 1 maart 2013 benoemd tot leden van de Raad van Toezicht. De Ledenraad VU-Vereniging heeft dit besluit bekrachtigd in haar vergadering van 12 april 2013. De heer Dijkhuizen is naast lid ook benoemd tot vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en voorzitter van de Audit- en Huisvestingscommissie. De heer Geerlings is benoemd op voordracht van de cliëntenraad academische ziekenhuizen (CRAZ) en is de contactpersoon voor de OR VUmc.

Op 14 juni 2013 werd door de Ledenraad van de VU-Vereniging per 1 september 2013 benoemd het lid prof. mr. A.T. Ottow. Mevrouw Ottow is benoemd tot lid dat in het bijzonder het vertrouwen geniet van de medezeggenschap VU.

Op 6 september 2013 werden door de Ledenraad van de VU-Vereniging benoemd de leden prof. dr. E.C. Klase en mr. drs. J.L. Burggraaf. De heer Klase is naast lid ook benoemd tot vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en voorzitter van de Kwaliteitscommissie. De heer Burggraaf is tevens lid van de auditcommissie.

Prof. dr. C.P. Veerman heeft in september te kennen gegeven zijn functie als voorzitter Raad van Toezicht te willen neerleggen per 1 januari 2014. In de afgelopen twee jaren heeft hij disproportioneel veel tijd aan de Raad van Toezicht en de instellingen moeten besteden. Hij voorzag dat belangrijke dossiers, waaronder de alliantiebesprekingen van de instellingen, ook de komende jaren een substantiële tijdsbesteding van de toezichthouders vraagt; een tijdsbesteding waaraan hij niet kan blijven voldoen.

Per 1 januari 2014 is drs. W.J. Kuijken benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc.

COMMISSIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Audit- en huisvestingscommissie

De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2013, naast de advisering over de Jaarrekeningen 2012 en de begroting 2014 van de instellingen en Stichting, intensief betrokken geweest bij de EIB financiering voor het investeringsprogramma VU Campus. Op 19 september is het financieringscontract met de EIB getekend.

De wisseling van de externe accountant, waardoor de audit 2012 een intensief traject is geweest, was een belangrijk punt op de agenda van de commissie. Het proces jaarrekening nam met name aan VU zijde relatief veel tijd in beslag vanwege de nog sterk gedecentraliseerde administraties gecombineerd met de andere werkwijze van de nieuwe accountant. De managementletter van externe accountant was voor de Audit- en Huisvestingscommissie aanleiding het bestuur van de instellingen te verzoeken tot een herziening van de positie van de Interne Accountsdienst te komen. Op verzoek van de Audit- en Huisvestingscommissie is in 2013 een aanscherping gerealiseerd in de uitvoer van het Treasury statuut waarbij voor de instellingen en de Stichting concrete treasuryplannen 2013 zijn opgesteld. In de toekomst zullen de treasuryplannen integraal onderdeel uitmaken van de begrotingen van de instellingen en de Stichting.

Bij de accountantscontrole Vrije Universiteit over het jaar 2013 is aan het licht gekomen dat er een probleem is gerezen met een inkoopcontract waardoor de accountant een afkeurend oordeel heeft betreffende de financiële rechtmatigheid.

De Auditcommissie heeft met het CvB VU uitgebreid gesproken over deze kwestie en schaarde zich achter de

observatie van het CvB dat er inderdaad een fout is gemaakt bij de aanbesteding en dat het CvB zich van de verantwoordelijkheid hiervoor ten volle bewust is. De Auditcommissie heeft geconstateerd dat het CvB per onmiddellijke ingang gepaste maatregelen heeft genomen om herhaling te voorkomen.

Kwaliteitscommissie

Wegens het beperkte aantal leden van de Raad van Toezicht is de Kwaliteitscommissie in 2013 één keer bijeen geweest. Zaken die de kwaliteit van de instellingen aangingen, zijn ad hoc door individuele leden behandeld.

De Kwaliteitscommissie heeft wat VUmc betreft gesproken over de stand van zaken van het NZa-onderzoek, de rankings ziekenhuizen, de Hospital Standardized Mortality Ratio, een overzicht van klachten en claims en de gesprekken met de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Aan VU zijde was aandacht voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg, de rankings studenten-enquêtes en enkele casussen wetenschappelijke integriteit.

Vanaf 2014 komt de Kwaliteitscommissie vier maal per jaar bijeen.

Remuneratiecommissie

De Raad van Toezicht had vanwege zijn geringe omvang geen Remuneratiecommissie ingesteld; feitelijk vervulde daardoor de hele Raad van Toezicht de taken van een remuneratiecommissie.

Er zijn in 2013 ad hoc commissies ingesteld voor:

- Werving toezichthouders fase 1, maart 2013 (gedeeltelijk samen met een afvaardiging van de medezeggenschap VU);
- Werving toezichthouders fase 2;
- Werving- en selectiecommissie voorzitter en lid Raad van Bestuur;
- Werving- en selectiecommissie voorzitter College van Bestuur;
- Werving- en selectiecommissie voorzitter Raad van Toezicht.

In alle commissies werden de voorzitters besturen als adviserende leden toegevoegd.

Nieuwe leden van de Raad van Toezicht volgden een introductieprogramma in VU en VUmc.

De Raad van Toezicht vergadert vóór iedere Raad van Toezichtvergadering afzonderlijk, zonder bestuurders. In 2013 zijn verschillende vergaderingen geweest waarin de Raad van Toezicht (gedeeltelijk) buiten aanwezigheid van de bestuurders heeft gesproken. Van al deze vergaderingen is door de secretaris een verslag gemaakt. In deze vergaderingen is ook over het eigen functioneren en de eigen werkwijze van de Raad van Toezicht gesproken.

Ten aanzien van de remuneratie van bestuurders heeft de Raad van Toezicht met bestuurders die zijn vertrokken in 2013 en één in 2012, afspraken gemaakt over hun vertrekregeling. De Raad van Toezicht heeft zich op het standpunt gesteld dat eerder gemaakte arbeidsrechtelijke afspraken gehandhaafd dienden te worden.

Met de aangetreden vier nieuwe bestuurders zijn beloningsafspraken gemaakt passend binnen de kaders van de WNT.

Voor 2014 heeft de Raad van Toezicht een Remuneratiecommissie ingesteld, bestaande uit de leden Dijkhuizen (voorzitter, q.q. als vice voorzitter Raad van Toezicht), Kuijken (vicevoorzitter, q.q. als voorzitter Raad van Toezicht) en Rijdsdijk.

Contacten met de medezeggenschap van VU en VUmc

Leden van de Raad van Toezicht die in het bijzonder het vertrouwen genieten van de medezeggenschap of contactpersoon zijn, hebben op verschillende momenten formeel en informeel met (leden van) de medezeggenschapsorganen afgestemd. Alle nieuwe leden van de Raad van Toezicht hebben als onderdeel van de aanstellingsprocedure gesprekken gevoerd met de GV VU en de OR VUmc. Leden van de Raad van Toezicht hebben aan beide zijden overlegvergaderingen bijgewoond.

TOT SLOT

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instellingen voor de inspanningen en prestaties van het afgelopen jaar. Het was voor velen geen gemakkelijk jaar, waarin onze beide instellingen af en toe onder zware druk stonden. De Raad van Toezicht heeft veel respect voor de wijze waarop desondanks de kernprocessen onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg en alles wat nodig is om deze processen goed te ondersteunen, met grote betrokkenheid zijn verricht.

De Raad van Toezicht heeft er het volste vertrouwen in dat de goede richting die in 2013 is ingezet zich in 2014 versneld zal voortzetten.

28 mei 2014

RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Drs. W.J. (Wim) Kuijken, voorzitter
H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA, vicevoorzitter
Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen, vicevoorzitter
Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf
Drs. W. (Willem) Geerlings
Prof. mr. A.T. (Annetje) Ottow
Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsdijk

3

BESTUUR EN ORGANISATIE



3.1 JURIDISCHE STRUCTUUR

De Stichting VU-VUmc is de rechtspersoon waarbinnen de instellingen VU en VUmc opereren. Deze structuur schept de voorwaarden om nadrukkelijk inhoud te kunnen geven aan de gezamenlijke strategische agenda van VU en VUmc. Het bestuur van de stichting bestaat uit de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUmc.

In de figuur hiernaast is dit weergegeven.

De Stichting VU-VUmc treedt op als rechtspersoon voor o.a. externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUmc vormen daarmee een geheel binnen de stichting. Dit betekent tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerslag hebben op de andere partij en de stichting als geheel. De jaarrekeningen en jaarverslagen dienen daarom ook in samenhang te worden gelezen.

3.2 ORGANISATIE

Raad van Toezicht

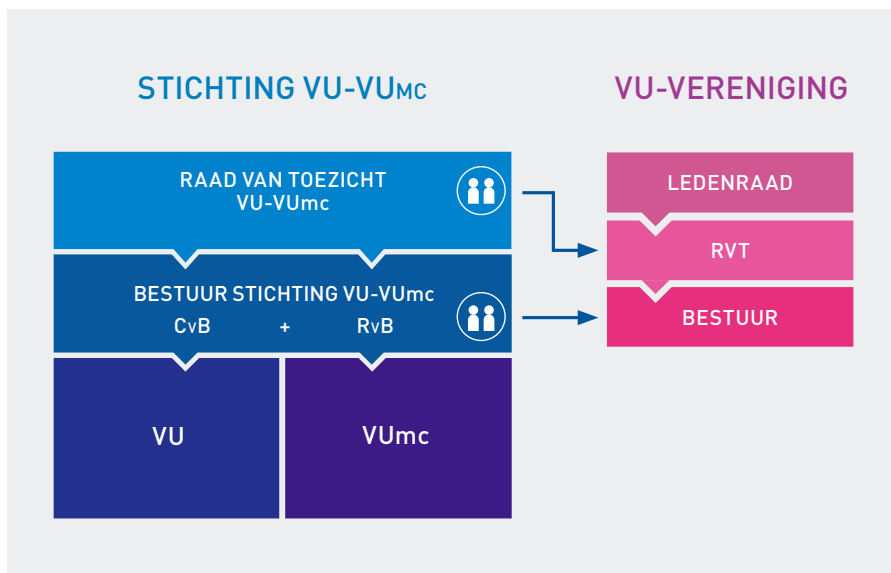
Vanaf 1 januari 2012 is er een Raad van Toezicht voor de Vrije Universiteit en het VU medisch centrum. De leden van de raad worden benoemd door de Ledenraad van de VU-Vereniging. Eén lid van de Raad van Toezicht wordt benoemd op voordracht van de Gezamenlijke Vergadering van de VU, een ander lid op voordracht van de Cliëntenraad Academische Ziekenhuizen.

College van Bestuur

Het bestuur van de universiteit is in handen van het College van Bestuur (CvB). Het college vormt een collegiaal bestuur en bestaat uit drie leden, onder wie de rector magnificus.

Bestuurlijk Overleg VU (BOVU)

Het CvB overlegt iedere vier weken in het Bestuurlijk Overleg VU (BOVU) met alle decanen en de secretaris van het CvB over algemene bestuurlijke en



strategische zaken en bedrijfsvoering. Voorzitter van het BOVU is de voorzitter van het CvB.

College van Decanen

Het College van Decanen bestaat uit de decanen van de faculteiten en heeft de rector magnificus als voorzitter. Het College van Decanen houdt toezicht op de wetenschappelijke kwaliteit en integriteit van de universiteit. Het geeft in dit kader desgevraagd of uit eigen beweging advies over het onderwijs en de wetenschapsbeoefening aan het CvB en de faculteitsbesturen.

Overleg Portefeuillehouders en Directeuren Onderwijs (OPDO)

Over het onderwijs overlegt de rector met de portefeuillehouders onderwijs van de faculteiten in het Overleg Portefeuillehouders en Directeuren Onderwijs (OPDO). Dit overleg vindt maandelijks plaats.

Overleg Portefeuillehouders Onderzoek (VUO)

Over het onderzoek overlegt de rector met de portefeuillehouders onderzoek van de faculteiten in het VU Onderzoeksoverleg (VUO). Dit overleg vindt 6 keer per jaar plaats. Tijdens 2 keer schuiven ook de directeuren van de onderzoeksinstituten aan.

Vergadering Bedrijfsvoering

De directeuren van de diensten en faculteiten overleggen met elkaar in de Vergadering Bedrijfsvoering (VB). De voorzitter van de VB is het lid van het CvB dat verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van de VU. Dit overleg heeft tot doel tot een heldere afstemming te komen tussen de wensen en behoeften van de faculteiten en de diensten enerzijds en het aanbod dat de diensten aan de faculteiten en andere diensten verzorgen anderzijds.

Medezeggenschap

De Studentenraad, OR en Gezamenlijke Vergadering oefenen de medezeggenschap uit binnen de VU. Binnen de faculteiten zijn er onderdeelcommissies (ODC) en facultaire studentenraden. Ook elke dienst heeft een eigen onderdeelcommissie.

- *Studentenraad*

De Universitaire Studentenraad (USR) overlegt met het CvB over het beleid dat en de regelgeving die studenten aangaan. Regelgeving en beleidskwesties binnen faculteiten worden behandeld door de facultaire studentenraad en het faculteitsbestuur.

- *Ondernemingsraad*

In de Ondernemingsraad (OR) zitten medewerkers van de universiteit. De OR komt tot stand na verkiezingen waarbij medewerkers hun stem

kunnen uitbrengen op kandidaten van verschillende vakbondslijsten en 'vrije' lijsten. De OR oefent de medezeggenschap uit voor medewerkers, zoals beschreven in de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

- *Gezamenlijke Vergadering*

De OR vormt samen met de Studentenraad (USR) de Gezamenlijke Vergadering. De Gezamenlijke Vergadering

oefent de medezeggenschap uit over onderwerpen die zowel studenten als medewerkers betreffen, zoals bijvoorbeeld het instellingsplan.

- *Onderdeelcommissies*

Elke faculteit en de meeste diensten hebben een onderdeelcommissie. Een onderdeelcommissie is een commissie van de OR. Zij behartigt de interne zaken van de faculteit of dienst.

Lokaal Overleg

Het Lokaal Overleg van de vakbonden met het CvB is het noodzakelijk overleg over sociale en arbeidsvoorwaardelijke regelingen binnen de cao.

SAMENSTELLING CVB/RVT

Overzicht functies van de huidige leden Raad van Toezicht van de Stichting VU-VUmc (stand t/m 05.2.2014)

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Dhr. Prof. dr. C.P. Veerman ¹	• Voorzitter	01.01.2012	1
Dhr. H.H.J. Dijkhuizen RA	• Vicevoorzitter • Voorzitter Audit- en huisvestingscommissie	01.03.2013	1
Dhr. prof. dr. E.C. Klasen	• Vicevoorzitter • Voorzitter kwaliteitscommissie	06.09.2013	1
Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf	• Lid Audit- en huisvestingscommissie • Aandachtsgebied VU	06.09.2013	1
Dhr. W. Geerlings	• Lid kwaliteitscommissie • Aandachtsgebied VUmc	01.03.2013	1
Mw. prof. dr. A.T. Ottow	• Lid kwaliteitscommissie • Aandachtsgebied VU	01.09.2013	1
Mw. drs. J.P. Rijdsdijk	• Lid audit- en huisvestingscommissie • Aandachtsgebied VUmc	01.01.2012	1

Overzicht toezichthoudende vergaderingen (01.01-2013 – 31.12.2013)

Overleg	Aantal
Reguliere Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc	4
Extra vergadering Raad van Toezicht Stichting VU- VUmc	7
Telefonische vergaderingen Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc	6
Retraite Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc	1
Audit- en Huisvestingscommissie vergaderingen	8
Kwaliteitscommissie vergaderingen	1
Gezamenlijke vergadering Raden van Toezicht Stichting VU-VUmc en UvA-HVA	2
Gezamenlijke vergadering Raden van Toezicht Stichting VU-VUmc en AMC	4
Overleg met decanen VU	2
Overleg met Inspectie Hoger Onderwijs	1
Overleg met Inspectie voor de Gezondheidszorg	2
Overleg met medezeggenschap VU	2
Overleg met medezeggenschap VUmc	2
Overleg remuneratiecommissie/werving en selectie Raad van Toezicht-leden en bestuurders	10

¹ Per 1 januari 2014 is prof. dr. C.J. Veerman opgevolgd door dhr. drs. W.J. Kuijken

OVERZICHT HUIDIGE FUNCTIES LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Drs. W.J. Kuijken (1952), voorzitter
Hoofdfunctie: Deltacommissaris en
ABD TOP consultant
Nevenfuncties: lid Raad van Advies
Stichting Het Nationale Park De Hoge
Veluwe, lid Foundation board en
Governing board IHE-Unesco,
bestuurslid Hermitage Amsterdam,
voorzitter Raad van Commissarissen
"Stadgenoot", woningstichting te
Amsterdam, lid Raad van Commis-
sarissen De Nederlandsche Bank,
commissaris van overheidswege.

H.H.J. Dijkhuizen RA (1960), vice-
voorzitter & voorzitter Audit- en
Huisvestingscommissie
Hoofdfunctie: Chief Financial Officer
NIBC Bank N.V.
Nevenfuncties: lid Raad van Toezicht
en voorzitter Audit Committee Unicef
Nederland, lid Bestuur Nationaal fonds
4 en 5 mei, lid bestuur Stichting Steun
Emma, lid Monitoring Commissie
Talent naar de Top.

Prof. dr. E.C. Klasen (1949), vice-
voorzitter & voorzitter Kwaliteits-
commissie
Voormalig lid Raad van Bestuur en
decaan Leids Universitair Medisch
Centrum
Nevenfuncties: Adviseur Raad van
Bestuur Leids Universitair Medisch
Centrum en deeltijd hoogleraar Ma-
nagement van Gezondheidsonderzoek
bij de Universiteit Leiden, voorzitter
Strategische Adviesraad TNO Gezond
Leven, voorzitter commissie Systeem-
falen ZonMw, voorzitter NWO Spinoza
Commissie, voorzitter Raad van Toe-
zicht Hartstichting, voorzitter We-
enschappelijk College Fysiotherapie
KNGF, voorzitter Stuurgroep Medical
Delta, lid Adviesraad voor het Weten-
schaps- en Technologiebeleid (AWT),
lid Raad van Toezicht Diabetes Fonds
Nederland, lid Bestuur Nederlandse
Diabetes Federatie, lid NWO-commis-
sie Beroep- en Bezwaarschriften, lid
Trinity Health Ireland Committe (Raad

van Advies Universitair Medisch
Centrum Trinity Health) Dublin
(Ierland), lid algemeen bestuur
Leids Universiteits Fonds (LUF)

Mr. drs. J.L. Burggraaf (1964)
Hoofdfunctie: Partner bij Allen &
Overy LLP
Nevenfuncties: non-executive lid
van de board van De Persgroep S.A.,
lid Raad van Toezicht Christelijke
Hogeschool Ede (CHE)

Drs. W. Geerlings (1950)
Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van
Bestuur van het Medisch Centrum
Haaglanden. In de loop van 2014
legt de heer Geerlings zijn taken
als bestuursvoorzitter neer.
Nevenfuncties: lid Raad van Toezicht
NIVEL (Nederlands instituut voor
onderzoek van de gezondheidszorg),
penningmeester Bestuur Stichting
bond voor medisch specialisten,
penningmeester Samenwerkende
ziekenhuizen West-Nederland, lid
Ledenraad Stichting Samenwerkende
Topklinische ziekenhuizen, lid bestuur
Stichting Jacobusstichting, lid Com-
missie evaluatie wetgeving ZonMW.

Prof. mr. A.T. Ottow (1965)
Hoofdfunctie: Hoogleraar economisch
publiekrecht aan het Europa Instituut
van de Universiteit Utrecht
Nevenfuncties: non-governmental
advisor International Competition
Network, hoofdredacteur Tijdschrift
voor Toezicht, redacteur tijdschrift
Markt & Mededinging, member of the
scientific board of the Florence School
of Regulation - European University
Institute - Florence, bestuurslid Law
Firm School, non-executive director
van de Britse mededingings- en con-
sumentenautoriteit CMA (Competition
and Markets Authority), lid van de Raad
van Toezicht van het Juridisch Loket.

Drs. J.P. Rijdsdijk (1956)
Voormalig divisiedirecteur bij de
Nederlandsche Bank en voormalig lid
van de hoofddirectie ASR Nederland
Nevenfuncties: voorzitter bestuur
stichting Management Studies VNO-

NCW, lid Raad van Toezicht Museum
voor Volkenkunde, voorzitter Raad
van Advies XS4ALL, voorzitter Fair
Share Fund Triodos Bank, lid Raad van
Commissarissen Dutch Space, voor-
zitter Raad van Toezicht Veerstichting
Leiden, lid Raad van Commissarissen
van Deloitte Nederland, lid Raad van
Commissarissen Royal COSUN .

OVERZICHT NEVENFUNCTIES VOORMALIG LEDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC

Prof.dr. C.P. Veerman (1949),
voorzitter tot 31.12.2013
Voormalig minister van Landbouw
(2002-2007) en voormalig voorzitter
College van Bestuur Wageningen
Universiteit (1997-2002)
Hoofdfunctie: tot oktober 2013 voorzit-
ter Raad van Bestuur Bracamonte BV
te Groesbeek, hoogleraar Universiteit
van Tilburg en Wageningen Universiteit.
Nevenfuncties: lid Raad van Com-
missarissen Rabobank Nederland,
voorzitter Raad van Commissaris-
sen handelshuis Koninklijke Reesink,
lid Raad van Commissarissen Royal
Barenburg Group, voorzitter Meta-
evaluatiecommissie Kwaliteitszorg
Wetenschappelijk Onderzoek, voorzit-
ter Raad van Commissarissen USG
People, lid bestuur NWO (Nederlandse
Organisatie voor Wetenschappelijk
Onderzoek, voorzitter VEWIN (Vereni-
ging van waterbedrijven in Nederland).

A close-up photograph of a person's hand holding a black and silver computer mouse. The mouse is held in a way that suggests it is being used. In the background, a computer keyboard is visible, and the overall scene is softly blurred, focusing attention on the hand and the mouse. The lighting is warm, with a mix of blue and orange tones.

4

ONDERWIJS EN
ONDERZOEK

4.1 ONDERWIJSVISIE

Van oudsher hebben universiteiten de ambitie (vooral jonge) mensen op te leiden die leiding en sturing gaan geven aan de maatschappij van morgen. In die traditie wil de Vrije Universiteit staan. De onderwijsdoelstelling van de VU gaat daarom blijvend het niveau van het behalen van cijfermatige prestatie-indicatoren te boven en is en blijft onverkort: talent tot rijpheid te brengen door het opleiden van academische professionals die in staat zijn zelfstandig te denken en wetenschappelijk te redeneren, die problemen kunnen oplossen, wetenschappelijke kennis gewetensvol weten toe te passen, die het betoog van anderen kritisch kunnen analyseren, in staat zijn ongedachte verbanden te leggen, die zich bewust zijn van hun eigen vooronderstellingen en die van anderen, bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen en af te leggen en in staat zijn leiding te geven binnen een maatschappij die zich kenmerkt door een hoge mate van dynamiek, diversiteit, complexiteit en internationalisering. Kortom: de VU wil mensen opleiden tot geëngageerde en gewetensvol opererende academici die voortdurend grenzen verkennen en weten te verleggen. In dat licht is de enige echt relevante prestatie-indicator van een universiteit het antwoord op de vraag in hoeverre haar alumni dit

niveau bereiken. Die indicator vormt de ultieme motivatie voor allen die bij het geven van het onderwijs aan de VU direct of indirect betrokken zijn. Die indicator wil de VU daarom scherper gaan monitoren en daartoe het contact met haar alumni intensiveren.

In navolging van het hoofdlijnenakkoord tussen OCW en de Nederlandse universiteiten, heeft elke universiteit in 2011 zogeheten prestatie- en profielafspraken met de minister gemaakt. De prestatieafspraken zijn gericht op het vergroten van de onderwijskwaliteit en het studiesucces in de bachelorfase. De profileringafspraken hebben tot doel het onderwijs en onderzoek van de Nederlandse universiteiten onderling meer onderscheidend te maken.

Hieronder wordt kort verslag gedaan van de voortgang van zowel de prestatie (§ 4.2) als de profileringafspraken (§4.3). In §4.4 wordt specifieker ingegaan op de profilering van het onderzoek.

4.2 ONDERWIJSKwaliteit EN STUDIESUCCESS

De prestatieafspraken die de VU met OCW heeft gemaakt over onderwijskwaliteit en studiesucces in de bachelorfase bestaan uit de volgende elementen (zie tabel 1).

In 2013 zijn er zowel VU-breed als per faculteit grote stappen gezet om de kwaliteit en het succes in de bachelorfase te verbeteren. Elke faculteit heeft een eigen prestatieplan opgesteld en, na goedkeuring ervan door het CvB, een budget gekregen om die plannen uit te voeren.² De voortgang van de facultaire plannen wordt via de P&C cyclus gemonitord en zowel in de halfjaarlijkse portefeuilleoverleggen met de rector als in de bestuurlijke overleggen (2 per jaar) met het voltallige CvB besproken.

Als we de resultaten van alle maatregelen afzetten tegen de nulmeting uit 2011 is de ontwikkeling op elke indicator positief, met uitzondering van indicator Uitval. In de volgende paragrafen gaan we meer in detail op de genomen maatregelen en het effect op de indicatoren is.

4.2.1 Studiesucces

Als we de trends in rendement, uitval en switch op wat langere termijn bekijken (zie figuur 2) blijkt de ontwikkeling voor het rendement positiever. De invoering van de harde knip tussen bachelor en master en de langstudeerdersboete leveren een belangrijke bijdrage aan de groei van het rendement. Het afschaffen van de laatste verklaart de lichte afname in rendement tussen 2012 en 2013. De VU-brede invoering

TABEL 1: PRESTATIEAFSPRAKEN

Categorie	Indicator	Nulmeting 2011	Realisatie 2013	Ambitie 2015
Studiesucces	Bachelorrendement	62%	67%	75%
	Uitval	18,30%	20%	15%
	Switch	7,20%	7%	7%
Kwaliteit en excellentie	Excellentie	7,60%	10,5%	10%
	Instellingsaudit	--	3e interne audit ronde gehouden	Instellingsaudit behaald
Maatregelen	Docentkwaliteit (BKO)	24%	40%	60%
	Onderwijsintensiteit	12 uur	12uur	12 uur
	Indirecte kosten	20,70%	19%	19,70%

² De maatregelen in die plannen verschillen per faculteit, omdat de te zetten stappen rond rendement, uitval en switch ook per faculteit verschillen. Sommigen faculteiten zetten vooral in op intensivering van het onderwijs (bv Rechten; Psychologie en Pedagogiek), andere richten zich meer op hert verminderen van de uitval (bv Bewegingswetenschappen)

van het BSA in 2011 draagt bij aan de afname van uitval en switch ná het eerste jaar. De invoering van studie-keuzebegeleiding en matching per 2014 voor alle bacheloropleidingen, is afgelopen jaar intensief voorbereid. We verwachten dat dat een verdergaande daling van uitval en switch tot gevolg zal hebben.

4.2.2 Kwaliteit en excellentie

Instellingsaudit

Na de proefaudit van begin 2013, is een aantal maatregelen genomen om de voorbereiding op de Instellings-toets kwaliteitszorg te intensiveren. De Onderwijsvisie is aangescherpt en breed binnen de instelling besproken; het Handboek kwaliteitszorg is herzien, er zijn Vu-brede formats voor opleidings- en facultaire onderwijsjaarverslagen ingevoerd waardoor de PDCA cyclus voor het onderwijs is voltooid (zie figuur 3). Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met alle faculteiten over hun specifieke verbeterpunten en is in het najaar een derde interne audit gehouden. De conclusie ervan is bemoedigend.

4.2.3 Maatregelen

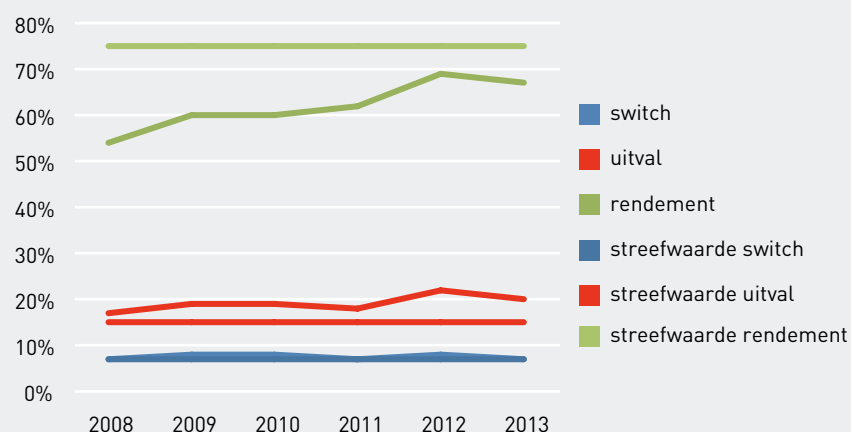
Basiskwalificatie onderwijs

De stap van 29% docenten met een basiskwalificatie onderwijs (BKO) in het peiljaar 2011 naar de afgesproken 60% in 2015 is groot maar door uitbreiding van de opleidingscapaciteit zodat meer docenten de cursus en/of het verkorte traject kunnen volgen gecombineerd met een goede planning per faculteiten van het aantal stafleden dat per jaar opgaat voor de BKO, verwachten we de 60% te zullen halen. De groei van 29% in 2012 naar 40% in 2013 is bemoedigend (zie figuur 4).

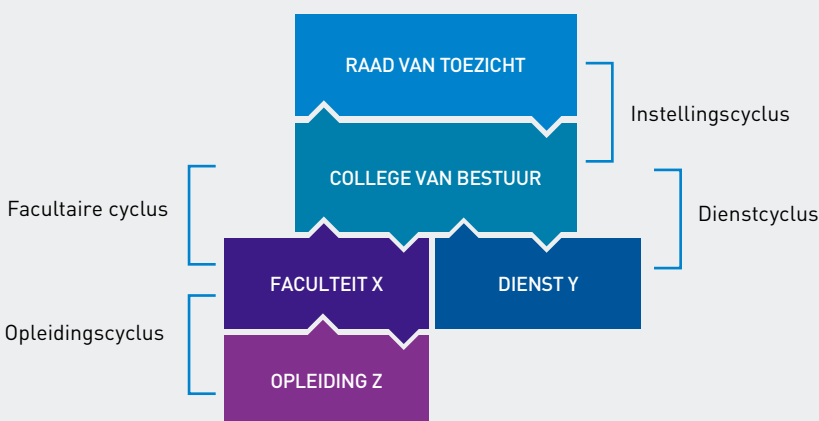
Onderwijsintensiteit

In de - eind november 2013 vastgestelde - VUbrede bachelorriichtlijn is vastgelegd dat alle opleidingen in het eerste bachelorjaar 14 contacturen hebben en in het tweede en derde bachelor jaar 12. In de prestatie-

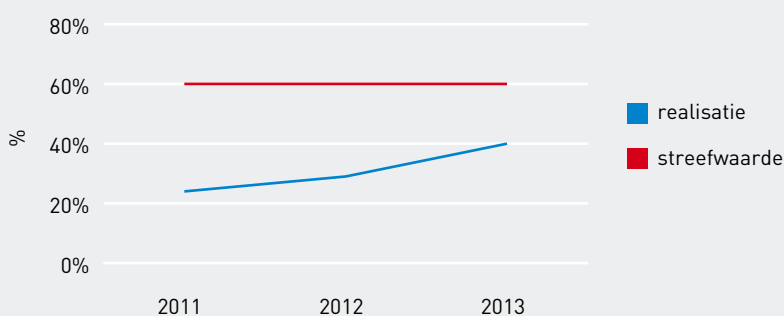
FIGUUR 2: SWITCH, UITVAL, STUDIERENDEMENT



FIGUUR 3: ONDERWIJSKWALITEITSZORG OP DE VU: PLANNING & CONTROL CYCLI OP DRIE NIVEAUS



FIGUUR 4: PERCENTAGE DOCENTEN BKO



plannen met elke faculteit is vastgelegd wanneer de opleidingen hieraan voldoen. Uiterlijk per september 2015 moeten alle opleidingen ten minste 14 contacturen in het eerste jaar aanbieden. We vergroten daarmee de intensiteit in het eerste jaar meer dan in de afspraken met OCW is vastgelegd.

Indirecte kosten

De indirecte kosten zijn gedaald tot 19%. Dat is onder de met de minister afgesproken norm.

4.3 PROFILERING ONDERWIJS

Vooraf

In 2013 heeft het accent gelegen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit (3e interne auditronde onderwijskwaliteitszorg en voorbereiden instellingstoets kwaliteitszorg in 2014) en het verbeteren van het studiesucces in de bachelor. Daarnaast zijn er stappen zijn gezet in het sterker profileren van bachelor- en masteronderwijs, het betekent wel dat het zwaartepunt van de profileringmaatregelen, vooral ten aanzien van het masteronderwijs, in de periode vanaf academisch jaar 2014/2015 ligt.

Profilering onderwijs

De profileringafspraken die de VU heeft met OCW heeft gemaakt betreffen:

- Herordening van het onderwijsaanbod in de bachelor.
- Differentiatie in het onderwijs, zowel in de bachelor, de master als door samenwerking binnen de AAA.

4.3.1 Herordening onderwijsaanbod

De herordening van het onderwijsaanbod vindt langs twee wegen plaats:

- Uniformeren van de structuur van de opleidingen
- Verbreden van de bachelor opleidingen.

Uniforme structuur

Doel van het uniformeren van de structuur van de opleidingen is studenten meer mogelijkheden te bieden om hun

studieprogramma flexibel in te vullen. Zo'n flexibel programma komt tegemoet aan de behoefte van studenten om zich te verbreden. Het is daarnaast een middel om studieuitval en -vertraging tegen te gaan: studenten die er achter komen dat ze een verkeerde studiekeuze hebben gemaakt en die vervolgens willen overstappen naar een andere opleiding, verliezen minder studietijd, omdat ze (een deel van) het onderwijs dat ze al gevolgd hebben kunnen inbrengen in die nieuwe opleiding. Om zo'n flexibel programma mogelijk te maken, moet de structuur van de opleidingen juist geüniformeerd worden. De VU heeft de standaardstructuur van haar opleidingen vastgelegd in de zogeheten bachelorrichtlijn. Daarin is bepaald dat elke bacheloropleiding:

- Een academische kern heeft van ten minste 24 EC,³ bestaande uit in ieder geval de vakken wijsgerige vorming, academische vaardigheden, methoden en technieken van het vakgebied
- Een major-minor⁴ structuur kent, met een vrij in te vullen keuze- of minorruimte van 30 EC;
- Wordt geroosterd in de academische jaarkalender volgens het 8-8-4 mode: twee semesters met drie blokken van respectievelijk 8, 8 en 4 weken;
- Leerlijnen met niveau aanduidingen van de verschillende vakken heeft: inleidend (100), verdiepend (200) en gevorderd;
- Is opgebouwd uit modules van 6 EC.

Alle faculteiten zijn in 2013 gestart deze structuur in te voeren. Het streven is dat alle opleidingen vanaf september 2015 aan de uniforme structuur voldoen. Dit is vastgelegd in de prestatieplannen met de faculteiten.

Verbreden bachelor opleidingen

Het invoeren van de major-minor structuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het verbreden van de bacheloropleidingen. Daarnaast zijn er initiatieven om opleidingen

onder brede labels samen te voegen:

- De faculteit der Letteren startte per september 2013 met zeven brede bachelorprogramma's. Deze vervangen geleidelijk de twaalf disciplinaire bacheloropleidingen. Doel is enerzijds aan te sluiten bij de toenemende behoefte van studenten aan brede opleidingen, anderzijds de robuustheid van de opleidingen te vergroten door verschillende kleine monodisciplinaire opleidingen te combineren tot grotere, thematische opleidingen.
- De voorbereiding voor de brede bachelor *Human Health and Life Science* (H2LS) is afgelopen jaar verder ontwikkeld; het businessplan voor de opleiding wordt in mei 2014 verwacht. Deelnemende faculteiten zijn Geneeskunde en Aard- en levenswetenschappen. Drie andere faculteiten (Bewegingswetenschappen; Pedagogiek & Psychologie én Exacte Wetenschappen) richten hun onderwijs zo in dat studenten over en weer onderdelen kunnen volgen.
- De voorbereiding van de brede bachelor *Philosophy, Politics and Economics* (PPE) vorderden eveneens; de betrokken faculteiten (Letteren; Wijsbegeerte; Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde én Sociale Wetenschappen) verwachten september 2014 een voorstel voor een toets nieuwe opleiding gereed te hebben.

4.3.2 Differentiatie in onderwijs

Differentiatie in het onderwijs vindt zowel in de bachelor- als masterfase plaats, als in het kader van de *Amsterdam Academic Alliance* (AAA).

Bachelorfase

In de bacheloropleidingen van de VU is afgelopen jaar:

- Het gezamenlijke Honourstraject van VU en UvA herzien met als oogmerk gekwalificeerde studenten die iets extra's willen meer mogelijkheden te bieden en

³ EC: European credit: Europees systeem voor studielastberekening: 1 studiejaar is 60 EC

⁴ vergelijkbaar met de vroegere hoofd- en bijvakstructuur

tegelijkertijd de honoursregelingen beter op elkaar af te stemmen.

- Vooruitlopend op de invoering van matching bij enkele grote opleidingen (FPP en FEWEB) een begin gemaakt met uitgebreide matching en studiekeuze begeleiding.
- De faculteit Exacte wetenschappen gestart met de Engelstalige bachelor Computer Science.

Masterfase

Er zijn enkele voorbereidende stappen gezet voor het herinrichten van het masteronderwijs:

- Het masteronderwijs is gericht op verder specialisatie van de student door hem vertrouwd te maken met de nieuwste inzichten in zijn vakgebied. Daarvoor is het, meer dan in de bachelorfase, cruciaal dat er in het masteronderwijs een sterke link is tussen onderwijs- en onderzoek. Met het oog daarop is in de Onderwijsvisie van de VU geëxpliciteerd dat de VU alleen masteronderwijs aanbied dat verbonden is aan internationaal zichtbaar onderzoek.
- Najaar 2013 is een masterconferentie gehouden naar aanleiding van de wetswijziging *Kwaliteit in Verscheidenheid*. Op de conferentie werd verkend welke mogelijkheid de wetswijziging biedt tot meer differentiatie en meer selectie in het masteraanbod. Afsproken is dat faculteiten hun masterportfolio komend jaar herzien zodat vanaf 1 september 2015 een vernieuwd en meer profilerend aanbod kan worden ingevoerd.
- Met alle faculteiten zijn gesprekken gevoerd over die masteropleidingen die structureel een lagere instroom hebben dan 20 studenten, met als doel vast te stellen welke mogelijkheden er zijn om de instroom structureel te verbeteren. Opleidingen die structureel minder eerstejaars studenten trekken dan 20, zijn te klein om levensvatbaar te zijn en kunnen alleen blijven bestaan als ze kwalitatief hoogstaand en/of een profielbepalend unicum zijn.

AAA

Het zwaartepunt van de onderwijs-samenwerking met de UvA lag afgelopen jaar op de voorbereiding van joint degrees in het bèta domein (Amsterdam Faculty of Science, AFS). In september 2013 startte het joint programme Scheikunde en is de voorbereiding van het joint programme voor Natuurkunde voorbereid zodat dat per september 2014 kan starten. Daarnaast is voor de bestaande samenwerkingen een aanvraag voor joint programmes voorbereid. Verwachting is dat die per september 2015 kunnen starten. De andere clusters en domeinen volgen gefaseerd. Een belemmerende factor in 2013 was de onduidelijkheid over NVAO kaders, inmiddels is dat voorvarend opgepakt.

Naast AFS werd ook op het terrein van oudheidstudies (Amsterdam Centre for Ancient Studies and Archaeology, ACASA) naar de mogelijkheden van gezamenlijk onderwijsaanbod gekeken. Het streven is vanaf september 2016 een gezamenlijke bachelor aan te bieden.

Op het terrein van het post-graduate Onderwijs zijn afgelopen jaar stappen gezet in de voorbereiding van één gezamenlijke Amsterdam Universities Business school. De start hiervan wordt voorzien per september 2015

Tot slot zal het in 2013 in het kader van de AAA opgerichte Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS) moeten leiden tot gezamenlijk (post)master onderwijs.

Internationalsisering

In toenemende mate leidt het Nederlands hoger onderwijs op voor posities op de internationale arbeidsmarkt. De VU besteedt daarom veel aandacht aan internationalisering. Er is een mogelijkheid om een half jaar gedurende de bachelorfase te studeren aan een niet-Nederlandse universiteit. Dit is een goede investering, maar in feite ontoereikend om degelijk op een internationale werkomgeving te worden

voorbereid. Daarom streeft de VU naar verdere internationalisering van haar opleidingen. Om te beginnen in de masteropleidingen en, waar mogelijk en realistisch, ook in de bacheloropleidingen.

Via gerichte *internationalisation at home*, creëert de VU in de collegezaal en op de campus een internationale ambiance, die een toekomstige werkomgeving van vele afgestudeerden zo goed mogelijk benadert. Engelstalig onderwijs is daartoe noodzakelijk. Momenteel wordt het merendeel van de masteropleidingen aan de VU Engelstalig aangeboden.

Uitwisselingsstudenten

faculteit	Inkomend	Uitgaand
FALW	64	21
LET	77	33
FEW	110	3
FSW	101	63
FEWEB	156	147
Recht	68	43
Fpp	30	28
FBW	2	0
THE	7	0
Wijs	1	0
Totaal	616	338

Privaat gefinancierd onderwijs

Het aanbod van postinitieel onderwijs concentreert zich op het terrein van de lerarenopleiding, economie en bedrijfskunde, geneeskunde en rechten. Via hoger onderwijs voor ouderen (HOVO) wordt een groeiende markt bediend. Op deze wijze draagt de VU bij aan een leven lang leren.

4.4 PROFILERING ONDERZOEK

Om het VU-onderzoek beter over het voetlicht te brengen, profileert de VU zich op het gebied van vier thema's: Human Health & Life Sciences, Connected World, Science for Sustainability en Professional Services. Bij de totstandkoming van deze vier thema's is in de VU een uitgebreide discussie over het onderwijs- en onderzoeksprofiel voorafgegaan. De voortgang

op de thema's is in 2013 geëvalueerd als aanloop naar het nieuwe Instellingsplan dat in 2014 wordt opgesteld. Mede op basis van deze evaluatie wordt de profilering verder uitgewerkt in de faculteiten en onderzoeksinstituten.

Human Health en Life Sciences

In het programma Human Health en Life Sciences (H2LS) werken de VU en het VUmc samen aan de ontwikkeling en versterking van onderwijs en onderzoek. H2LS heeft in 2013 zijn voorbereidend werk gedaan op het gebied van onderzoek: binnen de bestaande interdisciplinaire onderzoeksinstituten (iOZI's) is de bewustwording van het interdisciplinaire en translationele karakter en de samenhang van het onderzoek vergroot. De iOZI's geven uitvoering aan de meerjaren-agenda en programmering waarbij H2LS richting gevend is. Dit sluit onder andere aan op de complexe zorgvraag uit de samenleving: er wordt toenemend niet meer in disciplinegroepen maar in thematische clusters gewerkt. Bovendien is invulling gegeven aan de huisvesting in het nieuwe O12 gebouw, wat in 2013 het hoogste punt in de bouw heeft bereikt. Diverse onderzoeksgroepen van de VU en het VUmc die samenwerken op het gebied van Human Health and Life Sciences zullen er vanaf 2015 hun thuis krijgen. Het is het eerste academische gebouw in Nederland dat op onderzoeksthema wordt gebouwd.

In 2013 is ook gewerkt aan de voorbereidingen voor een opleidingscontinuüm wat gekoppeld is aan de onderzoekszwaartepunten binnen de VU en het VUmc op het gebied van gezondheid en levenswetenschappen: een aaneensluitende human health and life sciences georiënteerde onderwijsketen van bachelor, (research) master en PhD opleidingen.

Connected World

In een globaliserende wereld en door toenemende digitalisering raken mensen, bedrijven, overheids- en kennisinstellingen meer dan ooit met elkaar verbonden. In sociaal, geografisch,

technologisch, cultureel, politiek-bestuurlijk, juridisch en economisch opzicht leven we in een Connected World. De wereld is dus kleiner geworden. Maar ook groter. Mensen hebben talloze mogelijkheden om relaties te leggen met mensen elders.

Deze ontwikkeling verandert radicaal onze wijze van communicatie, hoe onze economieën functioneren, de wijze waarop maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt, onze omgang met het verleden, onze taal, de manier waarop wij opvoeden en onderwijzen en zelfs ons mensbeeld en onze interpersoonlijke relaties. De toenemende wereldwijde verbondenheid en afhankelijkheid zorgen voor dynamiek maar ook voor wrijving. Globalisering en daarmee gepaarde Migratie- en veiligheidsvraagstukken vragen om beleid waarbij aandacht is voor verschuivende sociale, economische en bestuurlijk-juridische grenzen verschuiven.

Onderzoekers in Connected World bestuderen in een voor Nederland unieke combinatie van alfa-, gamma- en bètadisciplines verschillende aspecten van de 'netwerksamenleving'. Ze bestuderen de technologie die deze veranderingen mogelijk maakt, de structurele, maatschappelijke en culturele veranderingen die ermee gepaard gaan, en de gevolgen voor de wereld om ons heen. Connected World houdt zich bezig met connecties op alle niveaus: van het microniveau van het individu tot het macroniveau van de samenleving. Het onderzoek naar Connected World is daarmee bij uitstek interdisciplinair, met bijdragen vanuit de informatica, letteren, wijsbegeerte, godgeleerdheid en religiewetenschappen, sociale wetenschappen, recht en economie.

Dat deze combinatie succesvol is bleek ook uit de toekenning van de Spinozaprijs aan Piek Vossen voor het onderzoek in de eHumanities. Ook in het kader van het AAA Fonds zijn middelen toegekend voor dit thema om een gezamenlijke VU UvA minor eHumanities per september 2014, en de oprichting

van CHAT. Ook is gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe brede bachelor opleiding Politics, Philosophy and Economy (PPE), een opleiding die bij uitstek de breedte van het thema Connected World bestrijkt.

Professional Services

Het thema 'Professional Services' richt zich op de juridische, bedrijfskundige en economische aspecten van (financieel) zakelijke dienstverlening. Daarbij gaat de aandacht uit naar de (financieel) zakelijke dienstverlening als zodanig, met inbegrip van het juridisch en economisch kader inclusief toezichthoudende instanties, waarin deze dienstverlening plaatsvindt.

De faculteiten Rechtsgeleerdheid en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde hebben een leidende rol in de invulling van het VU-thema Professional Services .

De bacheloropleidingen in dit domein zijn brede opleidingen die zich kenmerken door een hoge instroom. . Vanuit de faculteiten wordt intensief samengewerkt met professionele dienstverlenende bedrijven. Er zijn verschillende initiatieven die in 2013 zijn gestart die van belang zijn, onder andere:

- inzet van hun expertise op het terrein van zakelijke dienstverlening voor professionalisering van verschillende beroepsgroepen: de VU Law Academy (VULA) biedt een uitgebreid pakket van opleidingen voor juridische professionals, gericht op de meest recente ontwikkelingen in wetgeving en jurisprudentie; Post Graduate Education van FEWEB biedt een portfolio van programma's en trainingen waarbij professionals tijdens hun hele professionele ontwikkeling terecht kunnen.
- de VU is, samen met de UvA, in 2013 begonnen met het ontwikkelen van plannen voor een Amsterdam Universities Business School. Hiervoor zetten beide universiteiten een deel van hun profileringsmiddelen in.

- De VU biedt de selectieve Master Ondernemingsrecht aan de Zuidas. Hier leren studenten waar het in de commerciële rechtspraktijk om draait: de Zuidas Master is opgezet in nauwe samenwerking met veertien advocatenkantoren.
- Het Zuidas Instituut voor Financieel en Ondernemingsrecht (ZIFO) is een platform voor onderzoek en debat over financieel recht en ondernemingsrecht waaraan veel organisaties, zoals banken en advocatenkantoren, zich verbonden hebben.
- Het Amsterdam Center for Entrepreneurship at VU (Ace@VU) heeft met zijn uitdagende programma voor ondernemerschap directe en indirecte impact op de metropoolregio Amsterdam en verzorgt ondernemerschapsonderwijs op bijna alle faculteiten van de VU.
- De Professional_Services_Hub biedt pre-seed financiering aan publiek-private samenwerking op het gebied van zakelijke dienstverlening, waarbinnen wordt samengewerkt met private en maatschappelijke partners zoals IBM, Philips, Arcadis, KPMG en Art Directors Club Nederland.
- Het Amsterdam_Center_for_Business_Analytics is een expertisecentrum voor onderzoek en onderwijs op het terrein van Big Data analyse. Het expertisecentrum wordt co-gefinancierd door het bedrijfsleven. Zo is recent is een project met Deloitte gestart.

Science for sustainability

Het profiel thema Science for Sustainability wordt in nauwe samenwerking met FNWI (UvA) uitgewerkt. In de samenwerking tussen FALW, FEW en FNWI is Science for Sustainability geïdentificeerd als één van de vier thematische domeinen voor onderwijs en onderzoek. De complementaire expertise van FEW, FALW en FNWI op het thema Science for Sustainability zal een grote meerderwaarde opleveren voor het gezamenlijke onderzoek en onderwijs

op dit gebied. Dit wordt bevestigd door de bibliometrische analyse die in 2013 is uitgevoerd en door externe partners.

Onderzoeksgebieden op het thema Science for Sustainability met substantiële meerwaarde potentie als gevolg van samenwerking zijn onder meer: Sustainable Chemistry, Solar Energy, Green Life Sciences en Earth & Ecology. In 2013 hebben verschillende bijeenkomsten plaatsgevonden waar onderzoekers van FALW, FEW en FNWI de eerste stappen hebben gezet in de ontwikkeling van een gezamenlijk onderzoekstrategie en strategische personeelsplannen. Een concreet resultaat van deze initiatieven is de start van SOLARDAM waarin natuurkundigen, scheikundigen en biologen van de bètafaculteiten van VU en UvA een coherent en sterk interdisciplinair onderzoeksprogramma samenbrengen op het gebied van benutting van zonne-energie voor de productie van elektriciteit en brandstoffen. Juist deze combinatie van expertises kan het onderzoeksgebied laten uitgroeien tot een speler op Europees topniveau.

Naast de toenemende samenwerking tussen de bèta-faculteiten van UvA en VU op het thema Science for Sustainability is ook de verbinding met onderzoek in het alfa/gamma domein op het gebied van sustainability in ontwikkeling, zoals blijkt uit een toenemend aantal uit onderzoekers dat zich aansluit bij het interdisciplinaire onderzoeksinstituut AGCI vanuit de alfa/gamma faculteiten van zowel VU als UvA.

In het onderwijs hebben ontwikkelingen op het profielthema Science for Sustainability zich in 2013 met name afgespeeld in het bèta-domein en de bredere beweging naar steeds intensievere samenwerking met de FNWI. In het onderwijs is een groot aantal opleidingen met enige relatie tot het profielthema Science for Sustainability, zoals natuurkunde, scheikunde en biologie. Daarnaast is er bij zowel VU als UvA een aantal

B en M opleidingen die geheel of voor een groot deel binnen het Sustainability profiel past. Een inventarisatie samen met de FNWI heeft geleid tot het gefaseerd instellen van curriculumcommissies voor (groepen van) opleidingen met de opdracht te verkennen hoe een gezamenlijk curriculum er zou moeten uitzien, waar relevant in afstemming met andere faculteiten. Hierbij wordt meegenomen op welke wijze studenten kunnen profiteren van de complementaire wetenschappelijke expertise van VU en UvA en de beste docenten op de verschillende opleidingsonderdelen. Voor de verschillende opleidingen zal toegewerkt worden naar joint degrees zodat een gevarieerd en breed aanbod van opleidingen in dit domein kan worden gehandhaafd in Amsterdam. In het master domein is een graduate school Science for Sustainability voorzien waarin een op elkaar afgestemd aanbod van masteropleidingen in dit domein zullen worden samengebracht.

Het AAA-fonds

Ter ondersteuning van de doelstellingen van de samenwerking tussen UvA en VU hebben beide universiteiten samen een AAA Fonds ingesteld voor de jaren 2013-2016. Het fonds wordt gevoed vanuit beide instellingen, in ieder geval de profileringsmiddelen van UvA en VU worden aan het fonds toegevoegd.

Voor het AAA Fonds is daarmee minstens 6 miljoen euro per jaar beschikbaar. Uit dit fonds hebben in 2013 acht verbanden waarin wetenschappers van VU en UvA nauwer gaan samenwerken, voor één of meerdere jaren een bijdrage ontvangen, namelijk:

- AAA Science, de gezamenlijke bètafaculteiten, voor diverse initiatieven waarin de kwaliteitssprong van de samenwerking zichtbaar wordt gemaakt
- het Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS Europe)

- de gezamenlijke faculteiten rechtsgelertheid, voor het onderwijs gericht op de zakelijke dienstverlening
- de letterenfaculteiten, op de gebieden archeologie en oudheid, digitale geesteswetenschappen en erfgoedstudies
- de business schools van beide universiteiten
- AAA Health, de beide UMC's voor een MBA-programma in Academic Health Care and Science en een gezamenlijk fellowsprogramma
- de FMG en de VU-faculteit Bewegingswetenschappen, op het gebied van sport en bewegen.

Verder besloten de Colleges van UvA en VU, uit het fonds middelen te reserveren voor het AAA Fellowship Programme. Dit programma zal voorshands twee rondes kennen: één in 2014 en één in 2015. Het Fellowship Programme is bedoeld voor de externe werving van internationale topwetenschappers voor een periode van drie jaar. In totaal kunnen circa 12 fellowships worden toegekend. De eerste selectie wordt in het voorjaar van 2014 verwacht.

4.5 ONDERZOEKKWALITEIT

De VU heeft hoge ambities met haar onderzoek en wil een belangrijke bijdrage leveren aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. De VU sluit aan bij nationale en internationale onderzoeksthema's en kan, ondanks de toenemende internationale concurrentie, haar wetenschappelijke en maatschappelijke doelen verwezenlijken. Belangrijke onderdelen van het onderzoeksbeleid in 2013 waren meer focus en massa aan te brengen in het onderzoek, en het versterken van de onderzoeksondersteuning. Het talentbeleid – zie het volgende hoofdstuk – is een belangrijk onderdeel van de bevordering van de onderzoekskwaliteit.

Focus van massa

In 2013 zijn een aantal Interdisciplinaire Onderzoeksinstituten (iOZI's) geëvalueerd, met een positief resultaat. De instituten hebben zich bewezen als platform voor interdisciplinaire samenwerking en zijn goed geworteld in de VU. Het streven is erop gericht om al het onderzoek binnen de VU volledig in onderzoeksinstituten te laten plaatsvinden. In dat kader is binnen de VU ook de discussie gevoerd over met name het disciplinaire onderzoek dat zich nog buiten de iOZI's plaatsvindt. Hierover zal in 2014 nadere besluitvorming over plaatsvinden.

Rankings

Internationale ranglijsten, zogenaamde rankings, geven een indruk van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Instituten worden wereldwijd beoordeeld. Daarbij hanteert elke lijst een andere reeks van indicatoren. Hierdoor varieert de positie van de universiteit per ranking. Hiernaast wordt de positie van de VU in de meest bekende internationale ranglijsten weergegeven.

Score op internationale rankings

	2011	2012	2013
Leiden Ranking	85	75	83
Shanghai Ranking	101-150	101-150	101-150
THE	139	159	140

Prijzen en onderscheidingen

De VU kende een succesvol jaar in onderzoek, waarin de onderscheiding van Piek Vossen met de Spinozaprijs het hoogtepunt was. Daarnaast werden diverse ERC-grants verkregen en werd een groot aantal Veni-, Vidi-, en Vici-beurzen verkregen.

Veni-beurzen zijn voor pas gepromoveerde onderzoekers, Vidi's voor onderzoekers die na hun promotie al enkele jaren onderzoek hebben verricht en Vici's voor senior onderzoekers. Het zijn zeer prestigieuze NWO-beurzen die uitstekend zijn voor de reputatie van individuele onderzoekers. Hieronder volgt een overzicht van de laureaten.

1x Spinozaprijs:			8x VIDI:*		
Vossen	Piek	Lett	Kuiper	Klaudia	FALW
1x Jonge Akademie lid:			Roos	Wouter	FEW
Vis	Barbara	FSW	Bulo	Rosa	FEW
2 ERC-AdG:			Geerke	Daan	FEW
Kooyk, van	Yvette	VUmc	Stootweg	Chris	FEW
Klandermans	Bert	FSW	Sluis, van der	Sophie	VUmc
2 ERC-CoG:			Eringa	Ed	VUmc
Lanuzzi	Davide	FEW	Houben	Edith	Vumc/FALW
Olivers	Chris	FPP	13 x VENI:		
2 ERC-StG:			Burgers	Christian	FSW
Kiers	Toby	FALW	Urbani	Jacopo	FEW
Würdinger	Tom	VUmc	Moyaert	Marianne	FGG
8 VICI:			Fett	Anne-Kathrin	FPP
Mansvelder	Huib	FALW	Gerritsen	Lotte	VUmc
Aerts	Jeroen	FALW	Hola	Barbora	RCH
Westrenen, van	Wim	FALW	Jong, de	Bart	FEWEB
Smit	Martine	FEW	Handako - Man, de	Frances	VUmc
Bos	Herbert	FEW	Solinger	Omar	FEWEB
Olivers	Chris	FPP	Wieland	Jan Willem	WIJS
Posthuma	Danielle	FALW	Douw	Linda	VUmc
Egmond, van	Marjolein	VUmc	Kloz	Miroslav	FEW
			Olver	Neil	FEWEB

* Uitslagen VIDI 2013 worden pas in mei bekend. Dit zijn de VIDI-laureaten van 2012 (die dus in mei 2013 bekend werden):

Promoties

Het aantal promoties bij de VU is gestegen van 312 naar 381. Hieronder volgt een overzicht per faculteit.

Onderzoeksondersteuning

De VU biedt onderzoekers al jaren een intensief begeleidingstraject aan voor het aanvragen van personal research grants: 'Peers' (onderzoekers van de VU) bespreken aanvragen met de aanvragers en bereiden interviews voor. Dit programma is in 2013 ondergebracht bij de Subsidiedesk VU/VUmc, waarmee de training, coaching en ondersteuning voor onderzoekers en onderzoeksgroepen die externe financiering aanvragen bijeen is gebracht. Juist door deze bundeling is de VU beter in staat haar onderzoekers voor te bereiden op belangrijke nieuwe programma's, zoals Horizon 2020 programma, het nieuwe Europese financieringsprogramma voor onderzoek en innovatie.

Externe inkomsten onderzoek

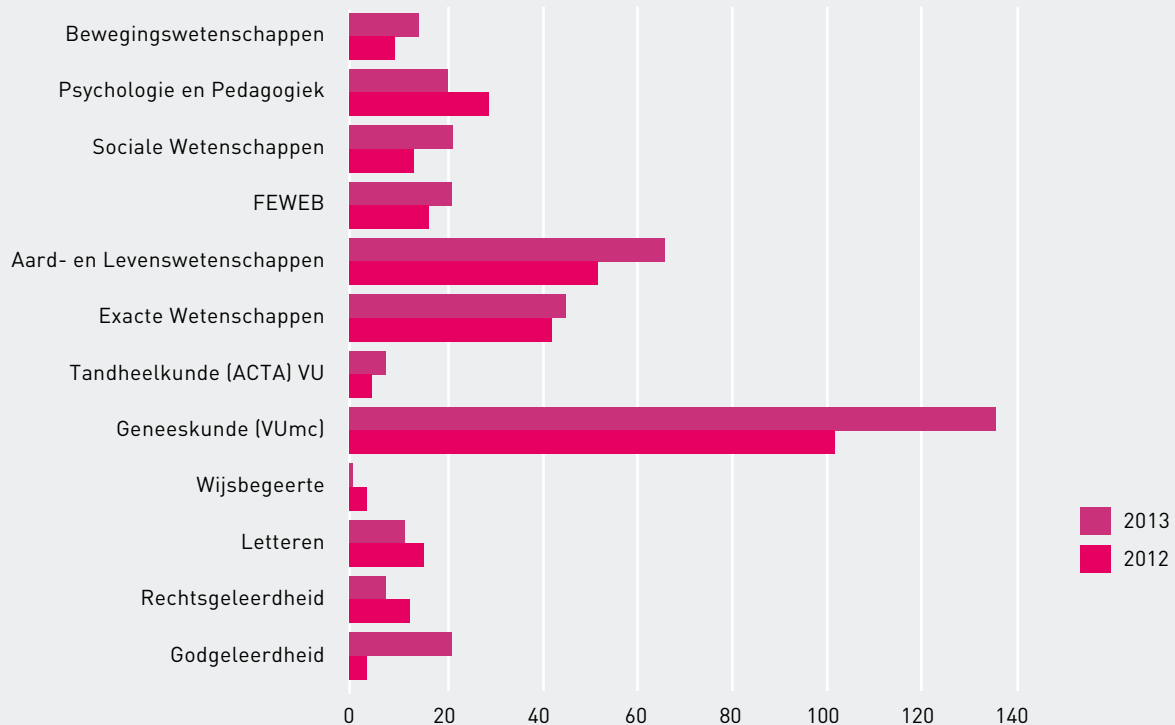
De omvang van extern gefinancierd onderzoek is M€ 3,7 lager dan in 2012, mede als gevolg van lagere NWO-bijdragen. De VU biedt via de subsidiedesk training, coaching en ondersteuning voor onderzoekers en onderzoeksgroepen die externe financiering willen aanvragen.

Valorisatie

Het Technology Transfer Office VU & VUmc (TTO) is gespecialiseerd in valorisatie en ondersteunt ondernemende wetenschappers door middel van advies en begeleiding bij de valorisatie van hun kennis of onderzoek. Deze ondersteuning bestaat o.a. uit het onderhandelen en opstellen van samenwerkingscontracten, patenteren en licenseren van uitvindingen, starten van een eigen bedrijf of verkoop en de daarbij behorende activiteiten, zoals marktanalyses, ontwikkelen businessplannen, ect. De resultaten hiervan

worden in de aan de VU gelieerde Ooijevaar Holding verantwoord. In de Jaarrekening VU wordt hierover verantwoord. Uitgangspunt is dat er geen publieke middelen worden ingezet voor private activiteiten. Valorisatie heeft aan belang gewonnen binnen de instelling. Men is zich steeds meer bewust dat valorisatie een belangrijk onderdeel is van wetenschap. Steeds meer wetenschappers weten TTO te vinden voor begeleiding, een valorisatietraining of presentatie over valorisatie. TTO werkt aan een intern verbeterprogramma om de kwaliteit van dienstverlening naar de wetenschappers te optimaliseren.

AANTAL PROMOTIES PER FACULTEIT



5

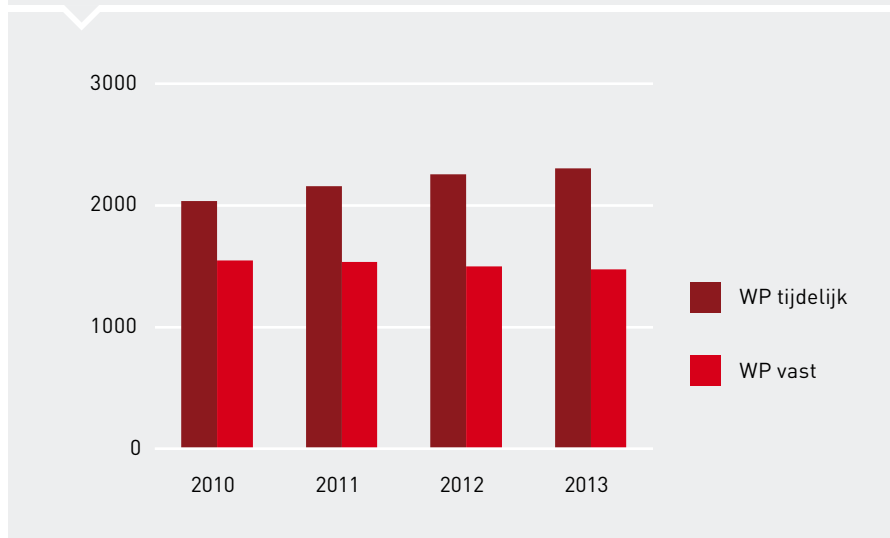
KWALITEIT
VAN MENSEN



5.1 PERSONEEL IN CIJFERS

	2011	2012	2013
Aantal medewerkers	4.653	4.774	4.849
WP in personen	2.822	2.978	3.037
OBP in personen	1.831	1.796	1.812
WP fte	2.153	2.257	2.299
OBP- fte	1.542	1.536	1.467
Aantal fte man	2.014	2.021	2.036
Aantal fte vrouw	1.674	1.731	1.730
Verhouding M/V onder medewerkers	55% / 45%	54% / 46%	54%/46%
Gemiddelde leeftijd WP	38	38	38
Gemiddelde leeftijd OBP	45	45	45

ONTWIKKELING AANTAL FTE



5.2 TALENTBELEID AAN DE VU

Ook het afgelopen jaar heeft de VU geïnvesteerd in de ontwikkeling van talenten van haar medewerkers. De aandacht is daarbij uitgegaan naar activiteiten ter verwezenlijking van de ambities uit het instellingsplan 20011-2015 en in het bijzonder naar maatregelen en ontwikkelingsactiviteiten die zich richten op verdere verbetering van de onderwijskwaliteit van docenten. Dit laatste is ook ingegeven door de prestatieafspraken met het ministerie en de instellingsaudit. De volgende punten zijn daarbij gerealiseerd.

Brochure perspectief voor Wetenschappers

Eind 2013 is de brochure 'Perspectief voor wetenschappers' samengesteld, waarin een overzicht van het bestaande talentbeleid wordt gegeven.

Strategische opleidingen voor wetenschappers

In 2013 heeft de VU geconstateerd dat het nodig is dat er een inzichtelijk intern opleidingsaanbod komt, dat aansluit bij de behoeften van VU-wetenschappers en bij de strategische ontwikkelingen die de VU raken. Om het aanbod van opleidingen beter in kaart te krijgen en beter op elkaar af te stemmen is een periodiek overleg opgestart tussen de verschillende aanbieders.

Stimuleringsmaatregelen succesvol ingezet

In 2012 zijn drie regelingen voor top-talentbeleid vastgesteld. Met bijzondere aanstellingen zoals de Universiteits-hoogleraar, University Research Chair (URC) en het aanstellen van University Research Fellows. Het programma University Research Fellow (URF) is bedoeld voor een selecte groep internationaal gerenommeerde VU-wetenschappers. Zij mogen een student belonen met een University Research Fellowship die de naam van de top-wetenschapper draagt. Met de URC erkent de VU haar uitmuntende wetenschappers die worden beschouwd als (aankomend) leiders op hun vakgebied. In 2013 zijn de volgende resultaten behaald:

- De VU heeft per 1 januari vijf excellente jonge VU-wetenschappers tot URC-hoogleraar benoemd. Tevens is een volgende ronde van 5 URC's voorbereid. Deze laatste benoemingen zullen in 2014 geëffectueerd worden.
- Er zijn 11 University Research fellowships uitgereikt.
- Er zijn 2 Universiteitshoogleraren benoemd.

Het percentage vrouwelijke hoogleraren groeit gestaag

De in 2009 ingezette set maatregelen om de doorgroei van vrouwelijk wetenschappelijk talent naar hoogleraarposities te stimuleren werpt zijn vruchten af. Het percentage van 11% in 2009 is inmiddels gestegen naar 17% en daarmee heeft de VU haar streefcijfer voor dit jaar behaald.

Dit percentage is nog altijd gering en de VU zet haar stimuleringsbeleid dan ook voort. Voor het ondersteunend personeel geldt dat per 31 december 50 % in de top vrouw is.

Aandacht voor onderwijs in wetenschappelijke loopbaan

De in 2012 vastgestelde notitie Loopbaandifferentiatie Wetenschappelijk Personeel richtte zich op de vraag hoe de aandacht van wetenschappers voor

de kwaliteit van onderwijs en onderwijsinnovatie kan worden vertaald naar een breder loopbaanperspectief. In 2013 is naar aanleiding van deze notitie een drietal maatregelen uitgerold om de aandacht voor onderwijs in de WP-loopbaan te versterken.

- Leergang Onderwijskundig Leiderschap
- Zestien wetenschappers zijn in 2013 met deze Leergang gestart die doorloopt tot september 2014.
- Onderwijsvrijstelling
- Het vrijstellen van wetenschappers met het oog op verdieping en vernieuwing van het onderwijs.
- Financiële tegemoetkoming voor faculteiten bij de benoeming van hoogleraren die zich zichtbaar profileren op het gebied van onderwijs.

Jaargesprekken

De VU vindt het voeren van jaargesprekken een belangrijk element van het talentbeleid aan de VU. Daarom zal bij de implementatie van E-HRM, begin 2014, de module Jaargesprekken als een van de eerste modules worden ingevoerd om het proces beter te kunnen ondersteunen.

5.3 HOGE PRIORITEIT ONDERWIJSKWALIFICATIES

Net als in 2012 heeft de VU in 2013 grote prioriteit gegeven aan het versterken van de onderwijskwaliteit en de onderwijskwaliteiten van universitair docenten. Hierover zijn in 2012 prestatieafspraken met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gemaakt, waaronder afspraken over het percentage medewerkers met BKO najaar 2015.

Was de BKO-kwalificatie voorheen vooral bedoeld voor beginnend docenten, sinds 2012 is deze kwalificatie verplicht voor alle wetenschappelijke functies waarin wordt gedoed.

In 2013 heeft een pilot plaatsgevonden voor de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). Het doel van het SKO-programma

is om (potentiële) senior docenten te versterken in de verschillende rollen die zij als docent vervullen (ontwikkelaar, visionair, verbinder, docent/mentor en coördinator). Er deden in totaal 15 deelnemers mee aan de succesvolle pilot en het programma wordt in 2014 voortgezet. Het Onderwijscentrum VU voert deze opleiding (én de BKO-opleiding) uit.

5.4 OPLEIDINGEN

Deelname aan de standaard opleidingen van HRM is het afgelopen jaar gedaald. Wel zijn er veel nieuwe initiatieven gestart, zoals intervisie voor ouddeelnemers aan de leergang persoonlijk Leiderschap en het opstarten van activiteiten die in 2014 medewerkers gaan bereiken. Zo wordt het programma Professionalisering Medewerkers Bedrijfsvoering uitgevoerd, waarin opgenomen een leiderschapsprogramma voor het tactisch management in de bedrijfsvoering en start er een mentoraat (40 deelnemers), waar jong wetenschappelijk talent wordt gekoppeld aan senior wetenschappers. Tevens voert HRM een kwaliteitsslag door om het opleidingsaanbod te verbeteren.

Hieronder de specificaties van de deelname. De categorie WP en OBP betreft

opleidingen en trainingen die zowel voor WP als OBP toegankelijk zijn.

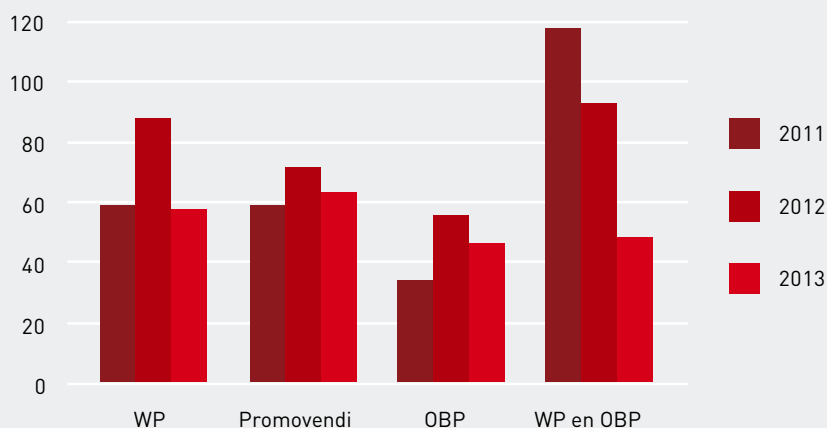
De VU kent geen regeling waarin de VU het collegegeld voor initiële opleidingen bij de VU voor eigen medewerkers op zich neemt.

5.5 LEIDERSCHAP

Ook in 2013 besteedde de VU veel aandacht aan leiderschapsontwikkeling. Op diverse strategische posities heeft het CvB nieuwe mensen benoemd. Bij deze benoemingen is de gewenste koers van de VU en het daarop gebaseerde leiderschapsprofiel leidend geweest.

Het leiderschapsprogramma voor directeurs dienst en directeurs bedrijfsvoering, dat in het kader van het Plan Bedrijfsvoering is ontwikkeld, is doorgegaan. Het doel van dit programma is om de directeurs sterker als één team te laten opereren dat zich verantwoordelijk voelt voor alle prestaties en ontwikkelingen in de bedrijfsvoering. In 2013 hebben alle directeurs middels gesprekken met een coach gereflecteerd op hun persoonlijke ontwikkeling, hebben zij een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld en heeft de eerste van een serie themabijeenkomsten plaatsgevonden waarin de

DEELNAME INTERNE TRAININGEN



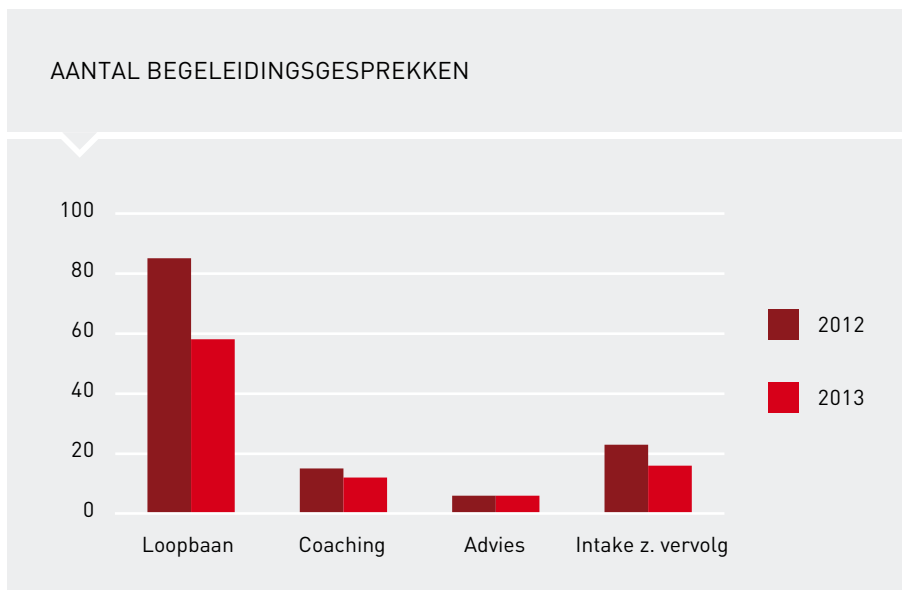
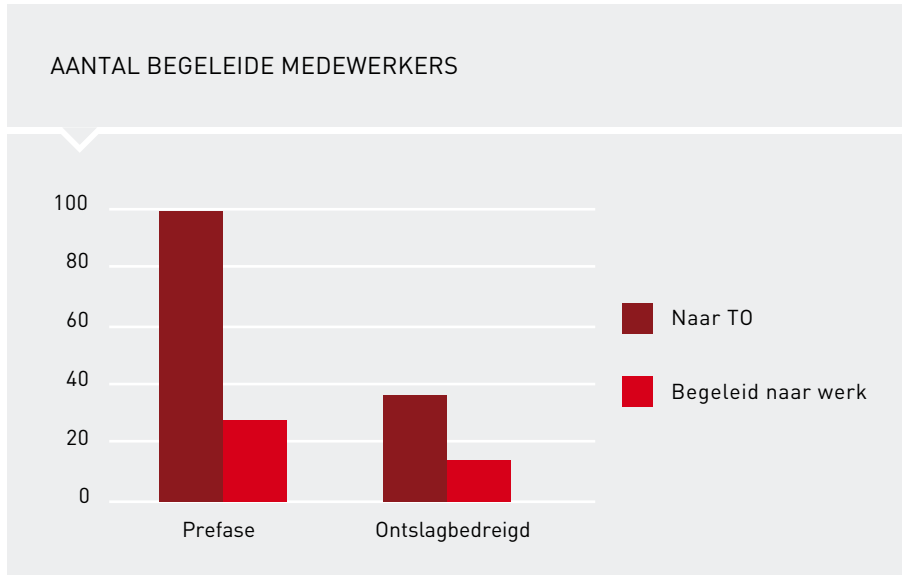
directeuren werken aan ontwikkeling van hun persoonlijke en gezamenlijke leiderschapscompetenties. Dit programma wordt afgerond in 2014.

Voorts is de strategische schouw uitgebreid met een tactische vlootschouw waarin talenten voor managementposities op tactisch niveau zijn geschouwd. De combinatie van de strategische en de tactische vlootschouw in 2014 zal een breed inzicht geven in kansen en uitdagingen m.b.t. leiderschap binnen de VU.

5.6 ONDERSTEUNING REORGANISATIE NIEUWE BEDRIJFSVOERING

In het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering zijn instrumenten opgenomen, gericht op het begeleiden van ontslagbedreigde medewerkers van werk naar werk, respectievelijk de zorgvuldige ondersteuning op personeelsgebied van de reorganisatie. Eén van deze instrumenten is de in 2012 ingerichte Transitieorganisatie (TO) VU. Het doel van de TO is het begeleiden van met ontslag bedreigde medewerkers naar nieuw werk binnen of buiten de VU en het zoveel mogelijk voorkomen van (onvrijwillige) werkloosheid. In 2013 zijn vanuit de gereorganiseerde diensten 36 met ontslag bedreigde medewerkers overgekomen naar de TO. 14 van deze medewerkers zijn in 2013 door de TO bemiddeld naar een andere functie binnen of buiten de VU of hebben gekozen voor een regeling uit het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering. Hiernaast heeft de TO ook 98 medewerkers in de zogenaamde "pré-fase" begeleid. Deze medewerkers waren niet ontslagbedreigd maar hebben wel gebruik kunnen maken van de begeleidingsmogelijkheden binnen de VU. In 2013 hebben 27 van deze medewerkers een andere functie binnen of buiten de VU gevonden.

Een ander instrument is de Adviescommissie Sociaal Plan. De adviescommissie adviseert over geschillen die direct



verband houden met de reorganisatie Nieuwe Bedrijfsvoering. De adviescommissie heeft in 2013 op verzoek van medewerkers zeven adviezen uitgebracht aan het CvB. Het CvB heeft alle adviezen overgenomen hetgeen niet tot gewijzigde besluiten heeft geleid.

5.7 LOOPBAANBEGELEIDING

Het Loopbaancentrum biedt individuele loopbaanbegeleiding aan medewerkers. Ook biedt het loopbaancentrum begeleiding in de vorm van coaching, gericht op leren en zelfontwikkeling en ondersteuning bij het vinden van een nieuwe baan.

5.8 ZIEKTEVERZUIM

	2011	2012	2013
Ziekteverzuim	3,0%	3,0%	3,3%

Het verzuim over 2013 is 3,3%. In de jaren hiervoor was dit percentage 3%. De stijging wordt mogelijk veroorzaakt door toenemende onzekerheid ten gevolge van de reorganisaties. De VU besteedt veel aandacht aan de medewerkers die mogelijk worden getroffen door een reorganisatie. Onder meer via voorlichting en persoonlijke gesprekken wordt getracht onzekerheid weg te nemen. Voor medewerkers die daadwerkelijk worden getroffen wordt via intensieve begeleiding geprobeerd de gevolgen zo beperkt mogelijk te houden.



6

ONDERSTEUNING
PRIMAIR PROCES

6.1 REORGANISATIE BEDRIJFSVOERING

Op basis van het VU Instellingsplan 2011 – 2015 besloot de VU de bedrijfsvoering fundamenteel te herzien. Vanaf 2011 heeft eerst de PC Bedrijfsvoering bekeken hoe de VU de bedrijfsvoering efficiënter kon organiseren, vanaf 2013 is deze rol overgenomen door de Vergadering Bedrijfsvoering (VB).

Centrale vraag daarbij is hoe de ondersteuning van Onderwijs en Onderzoek kan worden verbeterd.

In 2013 is het programma Bedrijfsvoering van start gegaan. De kwartiermakers/directeuren beten de spits af door per domein een gedetailleerd reorganisatieplan te maken. Zowel per domein als domeinoverstijgend zijn voorstellen geformuleerd voor projecten die noodzakelijk zijn om de doelstellingen van het programma Bedrijfsvoering (kwaliteitsverbetering ondersteuning Onderwijs en Onderzoek én efficiënter werken om meer geld vrij te maken voor Onderwijs en onderzoek) te realiseren.

In 2013 zijn binnen het programma Bedrijfsvoering de volgende stappen gezet:

Reorganisaties

Februari

De reorganisatie van de Universiteitsbibliotheek (UBVU) in het gepresenteerde conceptreorganisatieplan is aangehouden. Per 1 oktober 2013 is een nieuwe kwartiermaker/directeur in dienst getreden. De nieuwe reorganisatiedatum is vastgesteld op 1 oktober 2014.

April

De hiërarchische aansturing van 280 medewerkers is gewijzigd. De medewerkers vallen nu hiërarchisch onder de directeur van het betreffende functionele domein.

Mei tot en met december

De reorganisatieplannen van de diensten en afdelingen Arbo- en

Milieudienst, IT, International Office, Facilitaire Campus Organisatie, Bestuurszaken, en Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning zijn geïmplementeerd.

In 2014 volgen de reorganisaties van Communicatie en Marketing, Facultaire secretariaten, UBVU, Financiën & Audit en Human Resources Management.

Gerealiseerde doelen

Met de gerealiseerde reorganisaties heeft de VU de organisatorische voorwaarden gecreëerd om de primaire taken beter te ondersteunen en de processen die daarbij noodzakelijk zijn efficiënter ingericht.

De VU heeft met deze reorganisaties 7,3 miljoen euro bespaard van de geplande 21,1 miljoen euro. Deze besparing is structureel. De reorganisaties van 2013 hebben M€ 0,5 van de taakstelling niet kunnen realiseren. In 2014 verwacht de VU 11,7 miljoen euro te besparen en in totaal 1,1 miljoen euro van de beoogde besparingen niet te kunnen inboeken. Daarmee komt het totaal aan bezuinigingen uit op 20 miljoen euro.

Projecten

Om de procesverbeteringen te realiseren is in het afgelopen jaar een groot aantal projecten gestart. Om controle te houden over zoveel projecten tegelijk heeft de VU diverse maatregelen getroffen. Bureau Project Regie (BPR) bewaakt de voortgang en de samenhang en maakt daarbij gebruik van portfoliomanagement; in overleg met IT wordt een continue prioriteitendiscussie gevoerd, waarbij benodigde en beschikbare capaciteit in evenwicht worden gebracht.

Klanttevredenheid ondersteunende diensten.

De VU vindt het belangrijk dat de geleverde diensten voldoen aan de kwaliteitseisen en datgene opleveren dat van belang is voor de ondersteuning van Onderwijs en Onderzoek. Daarom wil zij jaarlijks de klanttevredenheid meten, in 2013 zijn

daarvoor de vereiste maatregelen getroffen. In april 2014 zet de VU het eerste klanttevredenheidsonderzoek breed uit onder medewerkers en studenten. De resultaten hiervan zullen worden opgenomen in de verbeterplannen van de diensten.

Professionalisering

Onderdeel van het reorganisatieprogramma Bedrijfsvoering is de professionalisering van bedrijfsvoeringsmedewerkers. In 2013 zijn daarvoor de voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd. Met name vier competenties zijn daarin belangrijk: verantwoordelijkheid nemen en geven, realisatiekracht en focus, leren en samenwerken, en (voor leidinggevend) binden van medewerkers. Ook zijn er in 2013 drie opleidingstrajecten gestart: de Communicatie en Marketing Academy voor alle C&M-medewerkers, de Finance-academy voor financieel-administratieve medewerkers en het Leiderschapstraject voor directeuren van faculteiten en diensten. In 2014 zal de Secretaresse Academy van start gaan; ook HRM overweegt een vergelijkbare 'Academy' voor haar medewerkers.

6.2 STUDENTONDERSTEUNING

6.2.1 Hoogwaardige student- en onderwijsondersteuning

In 2013 lag de focus op het ontwikkelen en realiseren van hoogwaardige student- en onderwijsondersteuning. Daarvoor is in 2013 het programma Ondersteunen Studeren & Doceren (OSD) van start gegaan. Met het OSD wil de VU de (digitale) randvoorwaarden verbeteren om studenten en docenten beter te ondersteunen bij hun werkzaamheden. Binnen het programma vallen informatievoorziening, kwaliteitszorg, administratieve processen en studentondersteuning. De Dienst Student- en Onderwijszaken (SOZ) werkt hierbij samen met de andere diensten en faculteiten.

Digitaal evalueren

Binnen het programma OSD is in 2013 een succesvolle proef gehouden met het project digitaal evalueren. Sinds eind 2013 wordt deze dienst aangeboden via het intranet van de VU (VUNet). Met VUNet Onderwijsevaluaties kunnen docenten een vragenlijst op maat samenstellen voor de evaluatie van hun onderwijs. Studenten vullen de digitale evaluaties in via VUNet. Met de introductie van de VUNet Onderwijsevaluaties heeft de VU een belangrijke stap gezet in het moderniseren van de evaluatie van het onderwijs binnen de universiteit. Ook leidt het tot eigen-tijdse, gestroomlijnde en efficiënte werkprocessen.

VU Matching

VU Matching is het tweede belangrijk project dat in 2013 binnen het OSD-programma van start is gegaan. Het is een studiekeuzecheck voor studenten, als onderdeel van een keten van activiteiten in de studieloopbaan. Vanaf 2014 is dit in de wet verankerd. Door te matchen krijgen aankomende studenten beter inzicht in hun keuze en geschiktheid voor de gekozen studie. Elke faculteit ontwikkelt hiervoor eigen matchingactiviteiten. De VU wil hiermee aankomende studenten beter informeren en motiveren, zodat ze weten waaraan ze beginnen en bereid zijn zich daarvoor in te zetten. De universiteit wil op die manier studie-uitval en het aantal studieveranderingen verminderen.

Daarnaast is de digitale VU Matching-vragenlijst ontwikkeld; begin 2014 zal deze worden ingezet. De vragenlijst bestaat uit een aantal algemene onderdelen, zoals studievaardigheden. VU Matching heeft ook een vakinhoudelijk interesse-instrument, waarbij de interesses van de student worden vergeleken met de inhoud van de gekozen studie. Het programma biedt de student een middel tot zelfreflectie. De resultaten van de vragenlijsten bieden de VU een basis voor de studentbegeleiding in eerste jaar en meer inzicht in zijn keuzegedrag.

Studyspot

Als derde project binnen het OSD-programma is in 2013 de applicatie Studyspot ontwikkeld en in gebruik genomen. Met deze widget op VUNet en VUNet-mobiel kunnen studenten op een eenvoudige manier vrije studieruimtes op de VU-campus vinden. Studenten kunnen aangeven op welke locatie zij een plek zoeken, voor hoeveel mensen die geschikt moet zijn en of er voorzieningen aanwezig moeten zijn. Studyspot geeft vervolgens een overzicht van de beschikbare ruimtes en maakt daarbij onderscheid tussen stilte-, computer- en vergaderruimtes.

Digitale toetszaal

In mei 2013 is de digitale toetszaal in gebruik genomen, waarmee grote groepen studenten tegelijkertijd digitaal tentamens kunnen maken. Hiervoor zijn 385 speciale digitale tentamentafels geplaatst in de tentamenhal op de VU-campus. De VU is de eerste instelling voor hoger onderwijs in Nederland met een dergelijke grootschalige voorziening in één ruimte. Met de nieuwe toetszaal voorziet de VU in de vraag van studenten en docenten om modern en gebruiksvriendelijk tentamens te kunnen maken en nakijken.

Invoering harde knip

Het verslagleggingsjaar 2013 was ook het jaar van de invoering van de harde knip, waarmee de start van de masteropleiding voor studenten duidelijker wordt gemarkeerd. De VU heeft in 2013 daarom veel energie gestoken in interne communicatie over de maatregel, zowel in de richting van studenten als faculteiten.

Overige bereikte doelen

Ook is er voor studentenadministratie, IT en Internationalisering een gecombineerde en ruimere balie ingericht. Voor consult met een studentendecaan of studentenpsycholoog is een online afsprakensysteem in gebruik genomen.

6.2.2 Diversiteit

De Vrije Universiteit is in 1880 opgericht met de intentie wetenschap te beoefenen in onafhankelijkheid van staat en kerk. De oprichters hadden daarbij vooral voor ogen kansen te bieden aan het protestants christelijk volksdeel in het algemeen en het gereformeerde volksdeel in het bijzonder om zich via een academische voorhoede te emanciperen. Daarbij was het belangrijk dat studenten in de wereld van de wetenschap werden binnengeleid, zonder hun (gereformeerde) levensovertuiging geweld aan te doen. Door de sterke groei van de VU in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, met een populatie studenten die voor een belangrijk deel uit het beoogde volksdeel afkomstig was, en de succesvolle wijze waarop deze generaties zich een plaats in de Nederlandse samenleving hebben verworven, kan deze missie in haar oorspronkelijke vorm als voltooid worden beschouwd. Maar ook anno 2013 kunnen universiteiten nog steeds een belangrijke emancipatoire functie vervullen. De VU heeft daarom haar oorspronkelijke identiteit ook de afgelopen decennia gekoesterd. Een belangrijk verschil met de VU van vijftig jaar geleden is dat de levensbeschouwingen van het wetenschappelijk personeel gevarieerder zijn en zich niet meer beperken tot de protestants christelijke, maar een veel breder palet aan opvattingen en overtuigingen omvatten. In beginsel is geen enkele levensbeschouwing uitgesloten, mits men bereid is daarover het open gesprek aan te gaan. De VU beschouwt het als een profielkenmerk dat binnen haar academische gemeenschap de ruimte wordt geboden met elkaar het debat aan te gaan hoe levensovertuigingen ingrijpen op de wetenschapsbeoefening. De VU-kernwaarde *open* krijgt hiermee zijn specifieke invulling. De academische gemeenschap van de VU anno 2013 kenmerkt zich door grote verscheidenheid qua achtergrond, etniciteit, levensbeschouwing, politieke overtuiging en leer- en levensstijl. De kracht van deze diversiteit ligt hierin dat deze rijke verscheidenheid niet

latent en onbesproken blijft, maar juist zowel in het onderwijs als in het buiten-curriculaire academisch leven expliciet wordt uitgedaagd. Diversiteit is voor de VU een 'fact of life', dat voor de VU bijzondere mogelijkheden biedt haar profiel scherper tot uitdrukking te brengen. Het gaat erom studenten adequaat voor te bereiden op het bekleden van verantwoording dragende posities in een maatschappij waarin diversiteit niet langer een al dan niet nastrevenswaardig bijverschijnsel is, maar een concrete en niet meer te weg te denken realiteit.

De *Summercourse* was in 2013 voor de eerste keer geïntegreerd met de Introductiedagen Eerstejaars (IDEE-week) en de facultaire introductie en bestond uit een 'pick and choose'-programma met zogenaamde 'crash courses'. Er hebben in totaal 970 mensen aan onderdelen van het programma deelgenomen; 49 deelnemers hebben het hele Summercourse-programma gevolgd. De laatste groep heeft het programma afgerond met een toets.

6.2.3 Nieuw International Office

Medio 2013 is een nieuw ingericht International Office (IO) van start gegaan. Sindsdien is het IO bezig geweest met de nieuwe inrichting en de binding met de faculteiten. Ook heeft het randvoorwaarden geformuleerd en alle processen voor de nieuwe aanmelddeadline op orde gebracht.

Het IO heeft in 2013 bovendien het drukbezochte *career event* 'Get Ready for a Dutch Career' georganiseerd. Het evenement was bedoeld voor alle internationale studenten van de VU die zich willen oriënteren op een carrière op de Nederlandse arbeidsmarkt. Er werd informatie verstrekt over hoe te solliciteren en een zoekjaar aan te vragen. Aansluitend was er een carrièremarkt met bedrijven.

In 2013 is een nieuw activiteitenprogramma 'VU on Campus' gestart en zijn er binnen dat programma twee succesvolle activiteiten georganiseerd:

VU Summer break (800 deelnemers) en *VU International Day* (1.200 deelnemers). De vanuit het dialoogprogramma georganiseerde diversiteitsstudiereis naar Israël en de Palestijnse gebieden heeft een spin-off gehad, zoals een aantal activiteiten van de Vrije Schrijver van de VU en een debat tijdens de *VU International Day*.

Toegankelijkheid

In het beleidsplan "Toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met dyslexie, een functiebeperking of een (chronische) ziekte" worden maatregelen beschreven die bijdragen leveren aan het bieden van een academisch leerklimaat aan studenten met een functiebeperking, waarin de kwaliteit van de voorzieningen bijdraagt aan een zo voorspoedig mogelijk verloop van de opleiding. Het referentiekader van de commissie Maatstaf is hiervoor het uitgangspunt. De maatregelen hebben betrekking op informatievoorziening en voorlichting, fysieke toegankelijkheid, begeleiding, deskundigheid, leerroutes en toetsing en examinering.

6.3 INFRASTRUCTUUR EN ICT

Voor Informatietechnologie (VU-IT) stonden in 2013 een tweetal strategische speerpunten centraal:

- Nieuwe Bedrijfsvoering VU
- Onderwijsagenda

Nieuwe bedrijfsvoering VU

Met Nieuwe Bedrijfsvoering VU wil de universiteit de bedrijfsprocessen herinrichten om daarmee de efficiënte van onderwijs en onderzoek te ondersteunen. Voor IT betekende dit:

- reorganisatie van de IT- organisatie in het voorjaar 2013;
- opbouw van een VU-breed projectportfolio dat vele malen groter is dan de VU ooit heeft gekend.

De VU heeft per domein procesmodellen (domein architecturen) opgesteld, de kwartiermakers/directeuren hebben vervolgens projectprogramma's ontwikkeld. In de uitvoering van deze programma's vervult IT een centrale

rol. Gezien de hoeveelheid en omvang van de projecten legt dit een zware wissel op de dienst waarop wordt geanticipeerd via de introductie van portfoliomanagement en het voeren van een doorlopende prioriteiten-discussie.

Onderwijsagenda

De onderwijsagenda vulde voor IT het projectportfolio aan, voornamelijk binnen het programma Ondersteunen Studeren en Doceren en daarnaast bij initiatieven met opdrachtgeverschap vanuit UBVU en FCO. Onder begeleiding van Bureau Projectregie en het IT Projectmanagementoffice zijn deze geprioriteerd en in een portfolioplaning ondergebracht. Vergadering Bedrijfsvoering en het Overleg Portefeuillehouders en Directeuren Onderwijs (OPDO) hebben de besluitvorming door het CvB voorbereid. Doel van dit proces is het grote aantal projecten dat onderlinge samenhangt en afhankelijk is van elkaar beheersbaar uit te voeren en daarbij zicht te houden op de voortgang en resultaten.

Overige realisaties 2013

De VU heeft in 2013 het informatiemanagement opnieuw ingericht om daarmee het VU-breed informatiebeleid beter af te stemmen met de eenheden. Om dat op een professionele manier te kunnen doen, zijn ervaren informatiemanagers geworven. De VU vindt professioneel advies aan faculteitsbesturen en dienstdirecties in combinatie met het duidelijk formuleren en bundelen van vragen essentieel voor de bijdrage van ICT aan de doelstellingen van de VU.

Voor ICT op de VU is het van belang dat VU-IT zich verder professionaliseert op de gebieden van beleid & strategie, informatiemanagement, portfolio & projectmanagement, functioneel beheer, en service & exploitatie. De VU vindt het cruciaal om zich daarbij te focussen en daarvoor het interne verandertraject 'Verder met IT' te continueren.

Het programma 'Gewoon Goed' werd opgestart om de IT-operatie beter in

staat te stellen haar dienstverlening consistent en voorspelbaar te kunnen leveren. De resultaten daarvan verwacht de VU in 2014 te zien. Basisopgave voor een IT-organisatie is bovenal om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen en ervoor te zorgen dat de dagelijkse dienstverlening aan studenten en medewerkers goed is. In 2013 is de IT-migratie naar een gezamenlijke VU-infrastructuur en IT-dienstverlening afgerond.

6.4 CAMPUSONTWIKKELING

Let 's meet on campus!

Ontmoeting is een sleutelbegrip bij de ontwikkeling van het nieuwe universiteitsterrein. Een inspirerende campus biedt volgens de VU een scala aan mogelijkheden voor de uitwisseling van ideeën en nieuwe samenwerkingsvormen. Naast ontmoetingen in de collegezaal, in het lab of op kantoor, faciliteert de VU-campus georganiseerde en spontane ontmoetingen tussen medewerkers, studenten en bezoekers.

De VU-campus moet in de toekomst een grote rol spelen in de positie van de universiteit. In 2009 is het startsein gegeven voor de transitie naar een nieuwe campus, die is toegerust op de ambities van de universiteit. De campus van de VU en het VUmc zal verdubbelen in oppervlakte en op die manier letterlijk en figuurlijk de Zuidas tegenkomen. Ook komen er nieuwe pleinen, faciliteiten, woningen en onderwijsruimtes. De VU-campus anno 2030 is daarmee een aantrekkelijke omgeving waarin ontmoeting, inspiratie en wisselwerking centraal staat.

Services en onderwijsagenda

In 2013 heeft de VU het aanbod van diensten op de VU-campus structureel uitgebreid, onder andere voor de onderwijsagenda. Ruimere openingstijden, surveillance van tentamens, meer 'hospitality' en meer aanbod en beheer van studieplekken en studentendok zijn daarvan concrete voorbeelden.

In de centrale hal van het hoofdgebouw is bijvoorbeeld het concept *hostmanship* toegepast. Er zijn dagelijks twee gastvrouwen/heren aanwezig om de gasten van de VU te ontvangen. Op langere termijn zal dit 'hostmanship'-concept ook in de andere gebouwen op de VU-campus worden verwezenlijkt. De ruimere openingstijden houden in dat – na een pilot in 2013 – het hoofdgebouw definitief zeven dagen per week is geopend en de VU in 2014 ook op de feestdagen open zal zijn. Met deze verbeteringen biedt de VU studenten de mogelijkheid om vaker gebruik te maken van de studievoorzieningen van de VU.

Renovatie hoofdgebouw

Het hoofdgebouw van de VU is ook de komende jaren het visitekaartje van de VU. Studenten, wetenschappers en bedrijfsleven komen in het hoofdgebouw samen om kennis te delen en inspiratie op te doen. Het is de vestigingsplaats van de universiteitsbibliotheek en enkele faculteiten; 7.300 alfa- en gammastudenten volgen er onderwijs. Met een honderdtal congressen, meer dan driehonderd promoties, inauguraties, de opening van het academisch jaar en de dies trekt het hoofdgebouw veel bezoekers. Ook evenementen, zoals het jaarlijkse *On the Roof* Filmfestival op het dak van de VU, trekken veel publiek.

In 2013 was de vernieuwing van het hoofdgebouw van de VU in volle gang. De nieuwe inrichting is gericht op het beter benutten van de ruimte om (samen) te werken en elkaar te ontmoeten.

De vernieuwing van het hoofdgebouw is een 'facelift' met:

- een toegankelijke en gastvrije entree, en een prettige foyer;
- meer daglicht en betere zichtlijnen;
- uitbreiding van het aantal onderwijsruimten die zijn aangepast aan nieuwe onderwijsvormen;
- extra (studie)werkplekken voor studenten.

De volgende verbeteringen zijn in 2013 gerealiseerd:

- daktuin op het hoofdgebouw;
- studie- en loungeplekken in de hal met aangename LED-verlichting en een sterk verbeterde akoestiek;
- nieuwe servicebalie en aanwezigheid van gastdames binnen het nieuwe 'hospitality'-concept;
- espressobar Doppio aan de campuspleinzijde;
- een Spar aan het campusplein.

O12- gebouw

In het O12-gebouw gaan VU, VUmc en UvA vanaf 2015 intensief samenwerken aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken binnen het domein Human Health & Life Sciences. Hierdoor ontstaat er een bijzondere mix van fundamenteel en toegepast bètamedisch onderzoek dat zowel maatschappelijk relevant kan zijn als interessant voor het bedrijfsleven. Door high-end onderzoeksapparatuur en gebruik van servicelabs te delen, wordt de samenwerking tussen de onderzoeksgroepen van verschillende disciplines gestimuleerd. In het O12-gebouw komen syntheselabs, radioactiviteitslab en een MLIIIlab. Op 13 november 2013 bereikte het nieuwe labgebouw het hoogste punt. Inmiddels is het gebouw 'uitgepakt'. Een moment waarop de contouren van het toekomstige labgebouw zijn verankerd in de skyline van de Zuidas.

NU.VU

In 2013 is het definitieve ontwerp van het Nieuwe Universiteitsgebouw NU.VU afgerond en de omgevingsvergunning aangevraagd. Ook het bestemmingsplan Kenniskwartier Zuid, eerste fase – waarvan het Nieuwe Universiteitsgebouw NU.VU onderdeel is – is vastgesteld in 2013. Rond de zomer 2014 zal de aanbestedingsprocedure zijn afgerond, waarna de bouwwerkzaamheden naar verwachting vanaf september 2014 zullen starten met de (graaf) werkzaamheden voor de parkeergarage van de bouwput.

6.5 DUURZAAMHEID

Om het duurzaamheidsbeleid beter in de organisatie te verankeren heeft de VU in 2013 de *Duurzaamheidsvisie VU* geformuleerd. De VU wil met haar visie inzetten op duurzaamheid met een maatschappelijke impact door zich inhoudelijk te verbinden met de samenleving. Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen economische (profit), ecologische (planet) en sociale belangen (people). Dit ideale evenwicht geldt niet alleen in het hier en nu, maar ook met het oog op 'daar' (internationaal, met bijzondere aandacht voor ontwikkelingslanden) en 'later' (voor komende generaties). De VU wil inhoud geven aan dit goed rentmeesterschap in alle facetten van de universitaire gemeenschap: onderzoek, onderwijs, bedrijfsvoering en huisvesting.

Duurzame projecten

Voorbeelden van recente, duurzame projecten bij de VU zijn het studenteninitiatief om een groene daktuin met natuurlijke waterbuffer te maken, de ontwikkeling van oplaadpunten voor auto's in de parkeergarages, en duurzame catering en fair trade (als eerste universiteit in Nederland). Bovendien is het Energiecentrum in 2013 gestart met het vervangen van een groot deel van de installaties door hoogrendementsinstallaties.

Community

De VU ondersteunt duurzaamheidsinitiatieven van studenten en medewerkers. Zij beoordeelt deze initiatieven op waarde samen met studenten en medewerkers en maakt afspraken maken over de vervolgstappen. In 2014 onderzoekt de VU of het mogelijk is om een Green Office VU op te zetten. Dit Green Office verbindt studenten, medewerkers en ondersteunende diensten en ondersteunt het duurzaamheidsbeleid. Ook de Green Business Club Zuidas stimuleert betrokkenheid. Op deze plek ontmoeten bedrijven, gemeenten en maatschappelijke organisaties elkaar om samen

duurzame projecten te initiëren en implementeren in het Zuidas-gebied.

Vervoer en mobiliteit

In de afgelopen jaren heeft de VU maatregelen genomen om het woon-werkverkeer en zaken- of dienstenverkeer te vergroenen. De komende jaren zet de VU zich in om de voorzieningen voor fietsers te verbeteren, bijvoorbeeld door het aantal plaatsen, lockers en douches uit te breiden. Daarnaast zal de VU voorzieningen treffen om elektrisch vervoer te stimuleren door het inrichten van oplaadplaatsen.

Integratie van duurzaamheid in onderzoek

Veel onderzoekers van de VU behoren tot de (inter)nationale top van hun vakgebied. De VU vraagt van onderzoekers dat ze verder kijken: verder dan het eigenbelang, het eigen vakgebied, verder dan het bekende, verder dan het hier en nu. Maatschappelijke relevantie staat daarbij voorop. *De Societal Impact Award* wordt jaarlijks uitgereikt aan wetenschappers die zich sterk richten op onderzoek met een grote maatschappelijk impact zoals een duurzame ontwikkeling. Om *interdisciplinair onderzoek* te bevorderen heeft de VU Interdisciplinaire Onderzoeksinstituten (IOZI). Het Instituut voor Milieuvraagstukken voert onderzoek uit op het gebied van diversiteit en complexiteit in de milieuproblematiek. Het onderzoeksprogramma is geïnspireerd door het concept duurzame ontwikkeling, waarbij een geïntegreerde visie op het milieu centraal staat. *Contractonderzoek*, onderzoek in opdracht van of samen met het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties, past ook bij die keuze voor maatschappelijke relevantie. Een goed voorbeeld is het onderzoeksprogramma Renewable Energy in Africa (RENEW) van het Amsterdam Global Change Institute (AGCI). Dit is een bijdrage aan de verbetering van landen die daarvoor zelf de mogelijkheden niet hebben.

Integratie van duurzaamheid in onderwijs

De VU streeft naar een top 10 positie in het veld van internationale duurzaamheidsuniversiteiten. Daarom wil de VU duurzaamheid inbedden in het curriculum van iedere opleiding. In vier profielthema's bundelt de VU al haar onderwijs- en onderzoeksgroepen: *Human Health and Life Sciences* (H2LS): Door de toegenomen welvaart leven mensen niet alleen langer, ze willen ook langer gezond blijven. H2LS organiseert onderwijs en onderzoek in de medische en mensgebonden gezondheids- en levenswetenschappen om hier een bijdrage aan te leveren. *Science for Sustainability* (S4S): Voor het leven van de mens op aarde is het essentieel om de beperkt aanwezige natuurlijke hulpbronnen duurzaam te gebruiken. S4S verbindt fundamentele kennis over deze bronnen aan kennis over veranderingen in de samenleving: de effecten van menselijk handelen op de aarde, klimaatverandering en het maatschappelijke antwoord hierop. *Connected World*: Door digitalisering is de wereld meer dan ooit verbonden: Connected World. Dit profielthema bestudeert de technologie die veranderingen mogelijk maakt, zoals ontwikkeling van e-Science, de structurele, maatschappelijke en culturele veranderingen die ermee gepaard gaan en de gevolgen voor de wereld om ons heen. *Professional Services*: De zakelijke dienstverlening, met name in de financiële sector, staat de laatste jaren onder maatschappelijke en morele druk. Met Professional Services geeft de VU in het onderwijs structurele aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedrags-handhaving en integriteit. *Een duurzame bedrijfsvoering*: De VU wil op systematische wijze haar milieubelasting beheersen en continu verminderen en daar transparant over zijn. *Energie en CO2*: Op het gebied van energiezorg en energievoorziening worden zowel op de korte als lange termijn het verminderen van de

energievraag en het optimaliseren van de efficiëntie nagestreefd. De VU wil jaarlijks 2% energie-efficiëntie verhoging bereiken door het nemen van technische maatregelen en het verhogen van het energiebewustzijn van studenten, medewerkers en bezoekers. In 2013 is het nieuwe Energie Efficiency Plan 2013-2016 vastgesteld. De energie wordt in het eigen Energiecentrum in hoogrendementinstallaties opgewekt. Energie die van het openbare net wordt betrokken, wordt groen ingekocht. De VU maakt al gebruik van innovatieve technieken zoals 'koude uit De Nieuwe Meer' en warmte- en koudeopslag in de bodem. De VU wil in de toekomst maximaal gebruik maken van de mogelijkheden op het gebied van zonne- en windenergie en geothermie en betreft dit bij de ontwikkeling van de campus en de gebouwen.

(Afwal)water: De VU heeft al maatregelen getroffen die het waterverbruik moeten reduceren. Bij renovaties van toilet- en douchevoorzieningen kiest de VU altijd voor waterbesparende voorzieningen. Ook de mogelijkheden voor waterretentie d.m.v. groene en blauwe daken en terreininrichting zullen onderzocht worden. Het drinken van kraanwater al gestimuleerd worden door meer join the pipe drinkwatertappunten aan te leggen. De VU bewaakt de kwaliteit van het afvalwater door het toezien op de naleving van de lozingsnormen voor chemicaliën.

Afwal(stoffen): De VU scheidt de afvalstoffen in meer dan 20 fracties. Voor de toekomst wordt ingezet op het scheiden van kunststoffen uit het restafval. De VU blijft streven naar een vermindering van de hoeveelheid afvalstoffen door bij het inkopen van goederen eisen te stellen aan terugname van verpakkingen door leveranciers en eisen te stellen aan de verpakkingen zelf om zo bij te dragen aan een meer circulaire economie.

Inkoop en social return: De VU koopt nu al meer dan 50% duurzaam in. Dat willen we naar 100% brengen. Bij de inkoop van goederen, werken en diensten wordt altijd een afweging gemaakt tussen economische, mensgerelateer-

de en milieuaspecten. Bij aanbestedingen worden standaard duurzaamheid en sociale criteria meegewogen conform de richtlijnen van Agentschap NL. De VU-webwinkel beperkt het assortiment dat door faculteiten en diensten afgenomen kan worden. Alle producten hebben een basis duurzaamheidsniveau en zijn geproduceerd in landen die de universele rechten van de mens respecteren. De mogelijkheden om social return principes vaker toe te passen zullen nader bekeken worden.

Voedsel / duurzame catering / fair trade: De VU heeft steeds meer duurzame producten in het assortiment. Niet alleen ijs, koffie, thee en suiker, maar ook fair trade beleg zoals jam, honing, hagelslag, chocopasta, pindakaas etc. Het tegengaan van voedselverspilling vraagt naast veranderingen in de bedrijfsvoering ook veranderingen in het gedrag van studenten en medewerkers. De VU wil stappen gaan zetten om voedselverspilling tegen te gaan.

Een duurzame huisvesting

De huidige gebouwen van de universiteit zijn grotendeels verouderd. De komende decennia worden een aantal van deze gebouwen gesloopt om plaats te maken voor nieuwbouw. Een deel van de gebouwen wordt gerenoveerd. De VU stelt aan huisvesting hoge duurzaamheidseisen. Het kenniskwartier zal de komende periode uitgroeien tot een duurzaam gebied waarin het prettig studeren, werken, ontspannen en wonen is.

Op gebiedsniveau: voor de ontwikkeling, inrichting van het gebied en gebouwen hanteert de VU de richtlijnen van BREEAM. Dit staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en is de meest gebruikelijke systematiek om de duurzaamheid van nieuw en bestaand vastgoed meetbaar te maken. Plannen voor campusontwikkeling worden systematisch getoetst volgens BREEAM Gebiedsontwikkeling. Er wordt gestreefd naar certificering van het Masterplan voor de toekomstige VU-Campus conform BREEAM Gebiedsontwikkeling op het niveau Excellent.

Op gebouwniveau: nieuwe gebouwen worden ontworpen en gecertificeerd volgens BREEAM Nieuwbouw op het niveau Excellent. Er is een plan gemaakt om ook de bestaande gebouwen te toetsen aan BREEAM In Use. De ambitie is om de komende jaren de scores op BREEAM In Use te verhogen tot tenminste niveau Good. In 2014 start een pilot hiervoor. Ook voor het aan VU en VUmc verbonden Energiebedrijf vormt BREEAM een richtsnoer en toetssteen bij de productie en levering van energie, warmte en koude.



7

FINANCIËN

7.1 FINANCIËLE CONTEXT

De financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt wordt gekenmerkt door de volgende ontwikkelingen.

- Afnemende financiering vanuit centrale overheid (OC&W);
- Stagnerende inkomsten uit andere geldstromen als gevolg van de crisis;
- Toenemende (internationale) concurrentie in zowel onderwijs als onderzoek, waarbij zowel de kwaliteit van het primair proces als die van de voorzieningen een rol spelen.

De VU anticipeert op deze ontwikkelingen via investeringen in de kwaliteit van onderwijs, het inzetten op toename van de concurrentiekracht bij het verwerven van externe financiering, investering in de VU-campus en het verbeteren van de faciliteiten voor studenten, onderzoekers en medewerkers van de VU.

Om bovenstaande ambities te kunnen realiseren is in 2011 gestart met een omvangrijke herstructurering van de bedrijfsvoering, die gericht is op het standaardiseren en uniformeren van de bedrijfsvoeringsprocessen, teneinde meer middelen te creëren voor onderwijs en onderzoek en de ondersteuning daarvan te optimaliseren. In 2013 zijn veel verbetertrajecten gestart op het gebied van onderwijskwaliteit. Deze moeten leiden tot een succesvolle instellingsaudit in 2014 en het realiseren van de prestatieafspraken die met de minister van OC&W zijn overeengekomen. Deze trajecten zijn gefinancierd vanuit de hiervoor door OC&W beschikbaar gestelde middelen. De investeringen in de VU-campus zijn het meest zichtbaar in de vorm van het OI2-gebouw, waarin onderzoeksgroepen uit diverse disciplines intensief zullen samenwerken.

De herstructurering van de bedrijfsvoering is in volle gang. In 2013 hebben diverse reorganisaties plaatsgevonden en een groot aantal bedrijfsvoeringstrajecten is opgestart.

Het resultaat over 2013 moet in dit licht worden beoordeeld.

7.2 RESULTAAT 2013

Het te publiceren resultaat (excl. Verbonden partijen) bedraagt -/ M€ 9,1. Dit resultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat van M€ 4,8 en incidentele lasten als gevolg van de herstructurering in de bedrijfsvoering van -/ M€ 13,9. Het resultaat is lager dan in 2012. De belangrijkste oorzaak hiervan is de reorganisatie Bedrijfsvoering. Het reguliere resultaat is beter dan begroot, de kosten die zijn gemaakt in het kader van de herstructurering bedrijfsvoering zijn iets hoger.

BEDRAGEN IN M€	REAL. 2012	REALISATIE	BEGROOT	AFW.
Regulier resultaat	20,0	4,8	-4,2	9,0
Kosten projecten reorg. BV	-3,0	-8,9	-7,0	-1,9
Dotatie reorg.voorz. BV	0,0	-5,0	-4,5	-0,5
Genormaliseerde resultaat	17,0	-9,1	-15,7	6,6

Om het resultaat goed te kunnen duiden zal het resultaat moeten worden genormaliseerd, dat wil zeggen gecorrigeerd voor incidentele en bijzondere posten. In de baten betreft dit een herberekening van de Rijksbijdrage van M€ 5,5. In de lasten betreft dit diverse positieve en negatieve correcties, die uiteindelijk een positief effect hebben van M€ 0,1. In de financiële lasten is, teneinde een genormaliseerd beeld te krijgen, de ophoging van de langlopende schuldverplichting van M€ 3,9 gecorrigeerd.

Na het verwerken van bovenstaande correcties bedraagt het genormaliseerde resultaat:

BEDRAGEN IN M€	REAL. 2012	REALISATIE	BEGROOT	AFW.
Regulier resultaat	20,0	3,3	-4,2	7,5
Kosten projecten reorg. BV	-3,0	-8,9	-7,0	-1,9
Dotatie reorg.voorz. BV	0,0	-5,0	-4,5	-0,5
Genormaliseerde resultaat	17,0	-10,6	-15,7	5,1

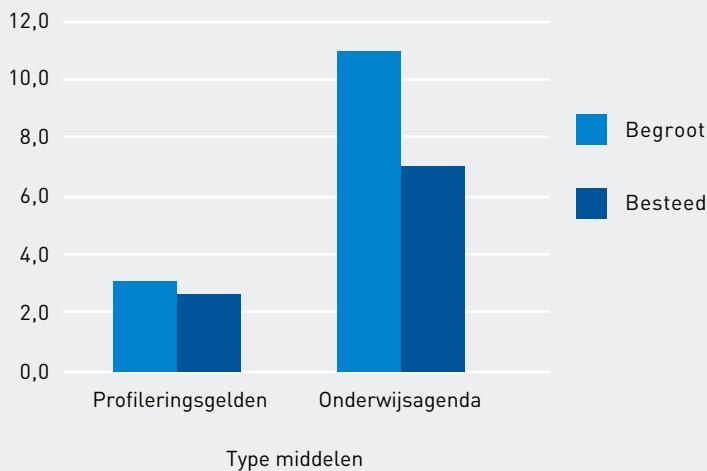
Op grond van dit genormaliseerde resultaat kan worden geconcludeerd dat het reguliere resultaat ook na normalisatie beter is dan begroot, maar wel M€ 1,5 lager dan het te publiceren resultaat.

Een deel van de onderbesteding voor het budget reorganisatie bedrijfsvoering uit 2012 is in 2013 besteed, waardoor er in 2013 een overschrijding op dit budget heeft plaatsgevonden. De projecten zijn nu in volle uitvoering. De reorganisatievoorziening is weliswaar iets hoger dan begroot, maar omdat er in 2012 geen dotatie heeft

plaatsgevonden is de totale dotatie (2012 + 2013) aanzienlijk lager dan oorspronkelijk gepland. Er gaan tot nu toe minder mensen naar de transitieorganisatie dan verwacht.

Bij het positieve reguliere resultaat dient echter een kanttekening te worden gemaakt. Uit onderstaande grafiek blijkt dat er een onderbesteding heeft plaatsgevonden op de profilerings- en prestatiegelden van in totaal € 4,1. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in de planfase die vooraf gaat aan de uitvoeringsfase, minder kosten worden gemaakt. Deze M€ 4,1 vormt onderdeel van het resultaat. Indien we hiervoor een correctie zouden maken, betreft het reguliere resultaat -/ M€ 0,8. Dat is M€ 3,4 beter dan begroot.

BESTEDING ONDERWIJSMIDDELEN



dan begroot. Een deel van de relatief hoge Rijksbijdrage t.o.v. de begroting kan worden verklaard door incidentele posten in zowel 2012 als 2013. In 2012 is een bate die betrekking heeft op de compensatie BaMa opgevoerd (M€ 5,1), in 2013 is de Rijksbijdrage bijgesteld op grond van een herberekening (M€ 5,5). Hiervoor gecorrigeerd is de genormaliseerde Rijksbijdrage M€ 5,9 hoger dan begroot. De belangrijkste oorzaak van deze stijging is het verkrijgen van compensatie voor de gestegen lonen en pensioenpremies (zie ook toelichting ontwikkeling personele lasten). De VU heeft geen publieke middelen besteed aan private activiteiten, deze activiteiten worden (minimaal) kostendekkend uitgevoerd.

Collegegelden

De collegegelden zijn M€ 1,9 lager dan in 2012. Belangrijkste oorzaak hiervan is een incidentele opbrengst in 2012 als gevolg van een administratieve correctie (M€ 1,9). De collegegelden zijn M€ 5,4 hoger dan begroot. De oorzaak hiervan is vooral de conservatieve begroting voor collegegelden vanwege onzekerheden t.a.v. de effecten van onder andere het terugdraaien van de langstudeerboete.

7.3 ANALYSE BATEN EN LASTEN

De begroting van de VU (- M€ 4,2) is gebaseerd op de lasten exclusief de kosten van bedrijfsvoeringsprojecten en de dotatie aan de voorziening reorganisatiekosten. Deze kosten werden "onder de streep" verantwoord. Inclusief deze kosten is het begrote resultaat +/- M€ 15,7.

In onderstaande exploitatierekening worden de ontwikkelingen op de diverse baten en lastencategorieën afgezet tegen 2012 en de begroting.

BATEN:

Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage stijgt met M€ 0,6 ten opzichte van 2012 en is M€ 11,4 hoger

BATEN (M€)	2012	2013	BEGR	'13 - '12	'13 VS BEGR
Rijksbijdrage	296,6	297,2	285,8	0,6	11,4
Collegegelden	45,3	43,4	38,0	-1,9	5,4
Baten werk voor derden	93,7	89,5	83,0	-4,2	6,5
Overige baten	50,0	53,7	42,6	3,7	11,1
	485,7	483,9	449,4	-1,8	34,5
LASTEN (M€)					
Personele lasten	307,7	329,2	310,6	21,5	18,6
Afschrijvingslasten	29,3	33,3	31,1	4,0	2,2
Huisvestingslasten	37,2	38,4	35,0	1,2	3,4
Overige instellingslasten	86,6	85,0	84,2	-1,6	0,8
	460,8	485,9	460,9	24,2	25,0
Financiële lasten	14,6	7,2	4,2	-7,4	3,0
Exploitatieresultaat	10,3	-9,1	-15,7	-19,4	6,6

Baten Werk voor derden

In de baten Werk voor derden is een daling zichtbaar t.o.v. 2012 van M€ 4,2. Deze is het gevolg van een stelselwijziging die betrekking heeft op de voorziening verwachte verliezen werk voor derden. De feitelijke omzet is vergelijkbaar met 2012. Ook het contractonderwijs is M€ 16,2 en is constant gebleven ten opzichte van 2012.

Ten opzichte van de begroting is een verbetering van M€ 6,5 gerealiseerd. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat eenheden geneigd zijn om de (onzekere) inkomsten van nog af te sluiten projecten conservatief te begroten, zeker in het huidige economische klimaat. Daarnaast zijn de verbonden partijen niet volledig in de begroting opgenomen.

Overige baten

De overige baten zijn ten opzichte van 2012 gestegen met M€ 3,7. Deze stijging bestaat uit een mix van diverse, grotendeels incidentele positieve en negatieve effecten, waaronder een BTW-opbrengst (M€ 1,1), Hogere energiebatens (M€ 1,2), lagere opbrengsten uit detacheringen (M€ 2,6) en hogere overige overige baten (M€ 3,9).

Ten opzichte van de begroting is het verschil M€ 11,1. Deze opbrengsten zijn, mede door het niet aan het primaire proces gekoppelde karakter, moeilijk voorspelbaar voor de eenheden. Daardoor worden de opbrengsten, evenals de aan deze opbrengsten te relateren lasten, conservatief begroot.

LASTEN:

Personele lasten

De personele lasten ten opzichte van 2012 zijn met M€ 21,5 toegenomen. In de volgende tabel wordt aangegeven in welke kostencategorieën deze stijging zich voordoet.

Lonen en Salarissen (M€ 6,8)

De stijging in de lonen en salarissen wordt veroorzaakt door drie effecten:

- CAO-effect: vanwege de stijging in de CAO zijn de salarissen

PERSONELE LASTEN (IN M€)	2012	2013	AFW.
Bruto lonen en salarissen	225,4	232,2	6,8
Sociale lasten/pensioenpremie	53,5	56,3	2,8
Dotaties personele voorzieningen	0,2	7,7	7,5
Personeel niet in loondienst	20,6	23,8	3,2
Overig	8,0	9,3	1,3
Totaal	307,7	329,2	21,5
Aantal fte WP	2.168,3	2.226,4	58,1
Aantal fte OBP	1.494,8	1.472,8	-22,0
Verhouding	1,45	1,51	

gestegen met M€ 2,6. Hiervoor is via de Rijksbijdrage compensatie ontvangen.

- Toename gemiddeld aantal fte. Het aantal fte in loondienst is toegenomen met 36,1 (M€ 2,0)
- Gemiddelde personele last: door toename van het aantal WP en afname van het aantal OBP is de gemiddelde personele last gestegen (M€ 1)
- Toename personele lasten Geneeskunde (M€ 1,2). Deze lasten worden gerealiseerd bij het VUmc, maar in de jaarrekening verantwoord bij de VU.

Sociale lasten/pensioenpremie (M€ 2,8)

Door stijging van de premies voor sociale lasten en (m.n.) pensioenpremie zijn de lasten gestegen met M€ 2,8. Zie ook toename Rijksbijdrage.

Dotaties personele voorzieningen (M€ 7,5)

De dotaties personele voorzieningen zijn met M€ 7,5 gestegen t.o.v. 2012. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de dotatie aan de reorganisatievoorziening in 2013 (M€ 5,0). Anderzijds moet hier worden gewezen op de in 2012 verwerkte vrijval van de voorziening senioren gelden (M€ 4,0). Het effect van deze twee incidentele posten is in totaal M€ 9,0.

Personeel niet in loondienst (M€ 3,2)

De stijging van het personeel niet in loondienst is te relateren aan de

projecten Bedrijfsvoering. Hiervoor is met name op IT-gebied veel externe deskundigheid noodzakelijk. Met name hierdoor is de externe inhuur gestegen bij de diensten gestegen van M€ 12 naar M€ 13,8. De externe inhuur bij faculteiten, die vooral bestaat uit onderwijsgevend, is gedaald van M€ 10,5 naar M€ 10. De VU voert een stringent beleid ten aanzien van externe inhuur. Vanwege de noodzakelijke flexibiliteit en bijzondere expertise is een zekere mate van inhuur gewenst, zowel bij diensten als faculteiten. Op dit moment is er vanwege de omvang van de projecten Bedrijfsvoering relatief veel externe inhuur bij Informatietechnologie. Ook bij de Facilitaire Campusorganisatie is de omvang van de externe inhuur een logisch gevolg van de activiteitenportefeuille, met grote bouw- en verbouwprojecten.

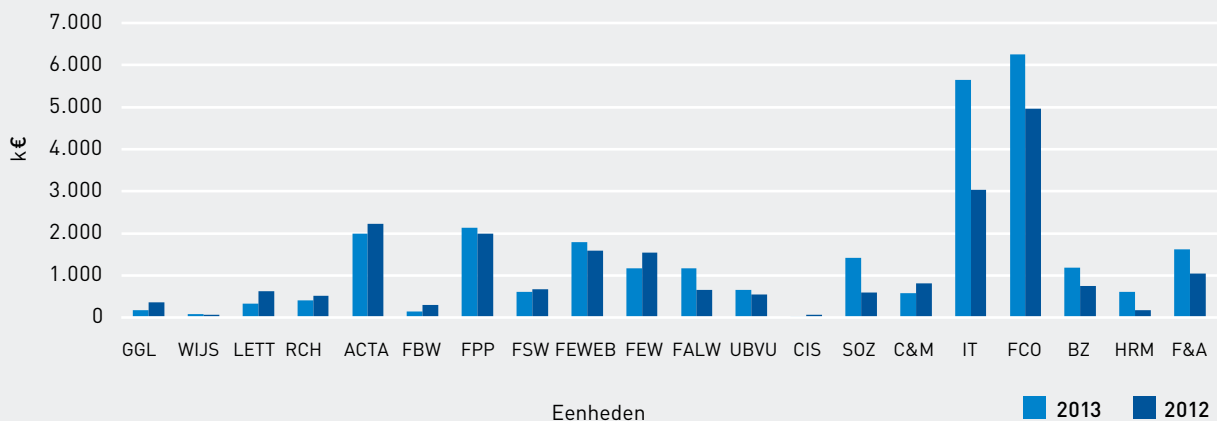
Overig (M€ 1,3)

De overige personele lasten zijn gestegen met M€ 1,3. Deze stijging doet zich voor in diverse subcategorieën.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn M€ 4,0 hoger dan in 2012, dat is M€ 2,2 meer dan begroot. De stijging wordt gerealiseerd in de immateriële vaste activa (M€ 0,3). Dit betreft de afschrijvingslasten van afgeronde bedrijfsvoeringprojecten. In de afschrijvingslasten op gebouwen is een stijging van M€ 1,1 gerealiseerd die te relateren is aan een

EXTERNE INHUUR



inhaalafschrijving na analyse van de levensduur van de gebouwen. Ook in de inventaris en apparatuur is een stijging gerealiseerd (M€ 2,5). Deze stijging wordt veroorzaakt door een aanpassing van de waardering van via de 2^e en 3^e geldstroom gefinancierde apparatuur (M€ 1,9) en een toename van de afschrijvingslasten op computerapparatuur (M€ 0,6). De computerapparatuur wordt tegenwoordig VU-breed door IT aangeschaft en geactiveerd, waar voorheen een deel van de apparatuur door eenheden zelf direct in de exploitatielasten werden genomen.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn M€ 1,2 hoger dan in 2012. De stijging wordt veroorzaakt door hogere lasten energie en water (M€ 0,4), hogere schoonmaaklasten (M€ 0,6) en hogere wettelijke lasten (M€ 0,9). Hier staat een daling van de huurlasten (M€ 1,0) tegenover, omdat er minder externe ruimte is gehuurd.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn M€ 1,6 lager dan in 2012 en M€ 0,8 hoger dan. Dit lijkt een redelijk stabiel beeld te geven. Nadere analyse leert dat het beperkte totaaleffect een optelsom is van diverse positieve en negatieve mutaties.

In 2013 is een vrijval van de voorziening verwachte verliezen werk voor derden van M€ 3,9 opgenomen. In combinatie met in 2012 geboekte dotaties aan huisvestingsvoorzieningen (M€ 3,2) bedraagt het verschil op de dotaties voorzieningen tussen 2012 en 2013 M€ 7,1.

Opvallende dalingen zijn daarnaast zichtbaar bij de administratie- en beheerslasten (- M€ 2,0) en specifieke kosten O&O (- M€ 2,5).

Hiertegenover staan lastenstijgingen bij de Inkomstenoverdrachten en subsidies (M€ 4,3), Beoordelingen en adviezen (M€ 1,5), Inventaris en apparatuur (M€ 0,9) en diverse algemene kosten (M€ 3,7). Voor alle bovenstaande posten geldt dat de mutaties zich over de breedte van de VU voordoen en er geen specifieke oorzaak is aan te wijzen.

Financiële lasten

De financiële lasten zijn ten opzichte van 2012 gedaald met M€ 7,4 tot M€ 7,2. De hoge lasten in 2012 werden veroorzaakt door opname van de langlopende schuldverplichting in verband met ineffektieve derivaten (M€ 15,8). In 2013 is deze schuld opgehoogd met M€ 3,9 ten laste van het resultaat. Dit was, vanwege het niet-voorspelbare karakter van deze post niet begroot. De aan de Swaps gekoppelde, betaalde rente was wel begroot.

BALANS

De omvang van de Activa is gedaald van M€ 507 naar M€ 503. Wel is de samenstelling van de Activa anders dan in 2012. De vaste activa zijn, m.n. door de bouw van OI2 gestegen van M€ 343 tot M€ 384. Hier staat een afname van de liquide middelen tegenover van M€ 90,8 tot M€ 41,4. Deze afname is eveneens voornamelijk het gevolg van de bouwinvesteringen.

Het Eigen Vermogen daalt met M€ 9,1 vanwege het behaalde exploitatieresultaat. In paragraaf 7.6 wordt toegelicht dat de VU ook met deze daling blijft voldoen aan de afspraken die met de externe financiers zijn overeengekomen t.a.v. solvabiliteit.

KASSTROMEN

Vanwege de omvangrijke investeringen in 2013 in met name het OI2-gebouw zijn de liquide middelen gedaald met M€ 49,4. Ook in 2014 zullen omvangrijke investeringen worden gedaan. Hiervoor is de VU een financieringsarrangement overeengekomen met de EIB van in totaal M€ 230. De eerste tranche hiervan (M€ 50) is begin 2014 opgenomen.

ONKOSTENVERGOEDINGEN COLLEGE VAN BESTUUR (IN EURO'S)

	Bestuurs- kosten Algemeen	Bestuurs- kosten B. Langius	Bestuurs- kosten L. Bouter	Bestuurs- kosten R. Smit	Bestuurs- kosten F. van der Duijn Schouten	Bestuurs- kosten J. Winter	Totaal
Representatiekosten	476	2.102	2.080	4.530	1.950	250	11.388
Reiskosten binnenland*	-	23.073	6.902	52.444	14.082	1325	97.826
Verblijfkosten	-	1.140	-	3.526	8.933	-	13.599
Reiskosten buitenland	-	2.441	-	10.169	-	-	12.610
Overige kosten	-	3.025	81	-	-	-	3.106
Totaal	476	31.781	9.063	70.669	24.965	1.575	138.529

* de (belaste) vergoeding autokosten van mevrouw Langius is als reiskosten binnenland opgenomen en wordt tevens in het bezoldigingsoverzicht en in de WNT verantwoording vermeld .

Dit overzicht betreft de onkosten van de leden van het College van Bestuur over de periode in 2013 dat zij actief waren als collegelid.

Met betrekking tot de vaste vergoedingen zijn de onkostenvergoedingen opgenomen onder representatiekosten. De reiskostenvergoedingen zijn in dit overzicht opgenomen onder reiskosten binnenland.

In de overige onkostenvergoeding is een vaste netto onkostenvergoeding van de leden van het College van Bestuur opgenomen. Deze dient ter dekking van kleine uitgaven uit hoofde van de functie. De overige kosten in verband met het bestuur van de universiteit worden rechtstreeks door de universiteit ingekocht en voldaan en zijn niet in het overzicht vermeld.

7.4 TREASURY

In onderstaand overzicht zijn de investeringen opgenomen. In de komende jaren zal worden geïnvesteerd in nieuwbouw, waarbij met name de bouw van O2 en het NU.VU-gebouw in het oog springen. De investeringen leiden ertoe dat de VU vreemd vermogen moet aantrekken. Hiertoe is in 2013 een kredietfaciliteit met de EIB afge-

INVESTERINGEN

Investerings	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Huisvesting	66.233	125.924	106.832	56.802	49.625	62.848
Informatietechnologie	5.000	5.500	6.000	5.000	5.000	5.000
Bedrijfsvoering	3.900	4.000	4.000			
Totaal	75.133	135.424	116.832	61.802	54.625	67.848

sloten. In 2014 zullen naar verwachting twee tranches worden opgenomen, in de komende jaren zal deze lening stapsgewijs worden uitgebreid.

Het jaar 2013 heeft voor de VU voor een groot deel in het teken gestaan van het afsluiten van een financieringsarrangement bij de Europese Investeringsbank (EIB) ter grootte van M€ 230 mln. Dit is de helft van de financiering het totale Campusinvesteringsprogramma ter grootte van M€ 460 mln. De ander helft wordt door de VU zelf gefinancierd uit eigen middelen en te genereren kasstromen. In september 2013 is dit contract ondertekend. De eerste tranche is begin 2014 gestort. Naast de reguliere treasury werkzaamheden heeft 2013 voor VU treasury in het teken gestaan van de volgende werkzaamheden:

Renteswaps VU

In 2013 heeft bij de VU in aansluiting op 2012, de waarderingsmethodiek kostprijs-hedge-accounting in relatie tot de financieringsbehoefte van de VU toegepast. Deze financieringsbehoefte krijgt vanaf 2013 vorm door de getekende financieringsovereenkomst met EIB. Op basis van de kostprijs-hedge-accounting regelgeving (RJ 290) heeft VU voor het ineffectieve gedeelte van de renteswapportefeuille de "Langlopende Schuldverplichting" verhoogt met €3,9M naar €22,5M. Een verdere toelichting staat in de jaarrekening VU 2013.

Financieringstraject VU & Samenwerking treasury VUmc

Gedurende 2013 is er vanuit Stichtings-oogpunt veel aandacht geweest voor de beoogde financiering ten behoeve van

de VU. Telkens is zowel het belang van de VU afzonderlijk als het belang van de Stichting VU-VUmc meegenomen in de ondernomen acties. Hiertoe is ook steeds overleg geweest tussen VU en VUmc. Dit heeft geresulteerd in het ondertekenen van een financieringsarrangement met EIB in september 2013. Een bankconsortium, bestaande uit BNG, DB en Rabo, heeft enkele jaren geleden een lening aan de Stichting verstrekt ten behoeve van VUmc vastgoed investeringen. Deze lening is vastgelegd in een clubdeal overeenkomst. Omdat er op het niveau van de Stichting een financier, de EIB, is bijgekomen moest ook de clubdeal overeenkomst aangepast worden.

Convenanten

In het financieringscontract met de EIB staan 4 financiële convenanten genoemd waar de VU zich aan dient te houden. In 2013 is de VU ruim binnen de gestelde kaders gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de VU weer alsmede de norm van de bank.

Ratio	VU 2013	Norm EIB
Solvabiliteit	49,1%	>30%
Debt Service Coverage	4,0	1,3
Loan to Value	0%	<50%
Investeringen	79,8%	<110%

De verschillende convenanten zullen nu kort worden besproken.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio van de VU is over 2013 ruim boven de gestelde norm van 30% door de EIB. Echter door het aantrekken van Vreemd Vermogen de komende jaren in combinatie met afname van het Eigen Vermogen, leidt dit tot een verslechtering van de solvabiliteit. De solvabiliteitsafname zal echter stabiliseren op een niveau dat steeds boven de eisen blijft die de externe financiers aan onze solvabiliteit stellen. Na 2018 zal de solvabiliteit weer toenemen.

Debt Service Coverage

De debt service coverage ratio bedraagt in 2013 4, dit is zeer ruim boven de gestelde norm van 1,3. Door dat de rentelasten en de aflossingen de komende jaren zullen toenemen zal deze ratio de komende jaren dalen. Echter de verwachting is dat deze boven de 2,0 blijft, ruim boven de gestelde norm van 1,3.

Loan to Value

Aangezien de VU in 2013 nog geen Vreemd Vermogen had aangetrokken of gebruik maakte van andere kredietfaciliteiten was de Loan to Value ratio in 2013 0%. Ook deze zal door de aangetrokken externe EIB financiering toenemen tot naar verwachting maximaal 40%. Ruim onder de norm van 50%.

Investeringen

De investeringen mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2013 bleef de VU met 79,8% hier ruim onder.

voor het realiseren van prestaties en het beheersen van de risico's die hierbij komen kijken binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

De VU zet risicomanagement in om:

- de doelstellingen te realiseren gegeven alle onzekerheden in deze snel veranderende wereld
- de slagingskansen van veranderingsprocessen op de VU te vergroten
- de gevolgen van risico's te verminderen en de kans hierop te verkleinen
- de hoeveelheid managementtijd voor het behandelen van incidenten te verminderen
- een goede balans te vinden tussen risico's nemen en risico's beheersen teneinde
- meer gericht te zijn op het doen van de goede dingen
- en daardoor succesvol te zijn en kansen te benutten

Deze paragraaf gaat in op de wijze waarop de VU met risico's omgaat en geeft inzicht in de belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen in het licht van de bovenliggende doelstellingen.

Een nieuwe start

Op tactisch en operationeel niveau is altijd op impliciete wijze de nodige aandacht besteed aan het beheersen van risico's van het primaire proces. Op concernniveau is in het verleden echter in beperkte mate stilgestaan bij het op uniforme, expliciete en structurele wijze vormgeven van risicomanagement. Vandaar dat het CvB risicomanagement in 2013 nieuw leven heeft ingeblazen. Risicomanagement wordt in 2014 verder vormgegeven en ingebed binnen de organisatie. Deze risicoparagraaf beschrijft de activiteiten die eind 2013 en begin 2014 hebben plaatsgevonden en in 2014 verder ondernomen worden op risicomanagementgebied. Het risicoraamwerk van de VU kent de volgende dimensies:

- Cultuur en gedrag
- Strategische doelen
- Borging risicodialoog (planning & control, verantwoording, audit)
- Processen en procedures

7.5 RISICOMANAGEMENT

Algemeen

Risico's zijn gebeurtenissen die voortkomen uit de onzekerheid waar iedere organisatie mee te maken heeft bij het realiseren en nastreven van doelen. De VU ziet risico's niet als zaken die kosten wat het kost vermeden moeten worden, maar ziet het omgaan met risico's -risicomanagement- als een belangrijk onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier realiseren van doelen. Vrijheid en verantwoordelijkheid zijn hierin bij de VU leidende principes. De faculteiten en diensten zijn dan ook zelf verantwoordelijk en aanspreekpunt

Cultuur en gedrag

Kenniswerkers, zoals op de VU hoofdzakelijk werkzaam zijn, komen slechts tot resultaten als zij de hiervoor benodigde ruimte en vrijheid krijgen. Deze vrijheid kan alleen bestaan als iedereen gezamenlijk werkt op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het scheppen van een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken geniet volgens de visie van het CvB dan ook de sterke voorkeur boven het vervallen in allerlei procedures en regels die vaak slechts schijnveiligheid bieden. Een dergelijke open cultuur is mensenwerk. Risicomanagement faciliteert de dialoog tussen verschillende organisatieonderdelen (niet alleen verticaal, maar ook horizontaal) over prestaties en risico's. Het CvB brengt met het revitaliseren van risicomanagement een informatiestroom op gang die de discussie ondersteunt over zaken waar medewerkers tegenaan lopen, die medewerkers of de organisatie belemmeren haar doelen te realiseren of waar medewerkers zich gewoonweg zorgen over maken.

Het CvB is van mening dat het hierin een belangrijke rol heeft in het initiëren van deze dialoog en het neerzetten van de juiste tone at the top. Het CvB is dan ook met een cultuurtraject gestart waarin aanspreekbaarheid en de onderlinge dialoog over prestaties en risico's centrale thema's zijn.

Strategische doelen

De VU ziet een risico als een gebeurtenis die het behalen van doelen in de weg kan staan. Heldere doelen staan daarmee aan de basis van risicobeheersing. De doelen van de VU staan verwoord in het Instellingsplan 2011 – 2015. In 2014 wordt gewerkt aan de opvolging van dit plan waarin tevens aandacht aan risico's besteed wordt.

Voor zover mogelijk zijn de risico's in deze paragraaf gerelateerd aan de doelen zoals verwoord in het Instellingsplan. Dit is gedaan om inzicht te geven in de achterliggende redenen van het nemen van bepaalde risico's

en om tevens inzicht te verschaffen in de gebieden waar de risico's op van invloed zijn.

Borging risicodialoog

Om een levendige risicodialoog te bewerkstelligen wordt deze naast aandacht voor cultuur en gedrag gefaciliteerd middels de reeds bestaande instrumenten op Planning en Controlgebied. De activiteiten op risicomanagergebied staan in het teken van het integreren van risicomanagement in de reguliere planning en control cyclus. Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de prestaties en doelen en de beheersing daarvan wordt daarbij een vast onderdeel van de periodieke tussentijdse bestuurlijke overleggen met de onderdelen. Hierbij ligt het accent op de dialoog en op de eigen verantwoordelijkheid van de decanen van faculteiten en de directeurs van diensten en programma's. Risicomanagement dient een levend geheel te zijn in plaats van een formalistisch administratief proces terwijl vastlegging en communicatie richting de top van de organisatie zo eenvoudig mogelijk gemaakt wordt.

Processen en procedures

Het risicomanagement wordt geborgd door activiteiten op het gebied van control en audit. Het uitvoeren van gerichte, onafhankelijke (in- en externe) onderzoeken en het terugkoppelen van de resultaten van diverse onderzoeken, levert een continue stroom aan informatie rondom bedrijfsvoering en interne beheersing. Daarnaast vergroot het delen van bevindingen vanuit audit en control het zelflerende vermogen van de organisatie en is structurele aandacht voor het voldoen aan wet en regelgeving gewaarborgd. De activiteiten van audit en control worden bepaald door diverse risicoanalyses. Daarnaast vindt overleg plaats met de externe accountant die deels gebruik maakt van de auditfunctie van de VU.

De externe accountant heeft een aantal verbetermogelijkheden op controlgebied gesignaleerd. In 2013 is in het

bedrijfsvoedingsgebied Financiën en Audit gestart met het verbeterprogramma 'VUture Finance. Hierin is o.a. de visie op control van de VU nader ingevuld. Met dit verbeterprogramma wordt tevens de nieuwe organisatie van Financiën en Audit per eind 2014 geïmplementeerd.

Belangrijkste risico's

De geïntensiverde aandacht en inzet voor risicomanagement heeft aan de hand van een lopende risico-inventarisatie de volgende risico's (voorlopig) als de meest belangrijke aangemerkt:

Beheersbaarheid organisatieveranderingen:

Binnen de VU vinden momenteel meerdere langlopende organisatieveranderingen plaats die een grote impact hebben op de gehele organisatie. De veelheid aan projecten, de grote impact op de fysieke en digitale werkomgeving van alle medewerkers en de onderlinge afhankelijkheden en invloeden tussen deze projecten leiden tot een complex en lastig beheersbaar geheel aan activiteiten met grote onzekerheden. De veranderingen doen een groot beroep op de bereidheid tot verandering en tot samenwerking tussen diensten en faculteiten en vragen om leiderschapskwaliteiten op vele plekken binnen de organisatie die niet in alle gevallen al voldoende ontwikkeld zijn. Mogelijke gevolgen kunnen zijn: extra kosten en vertragingen, druk om overhaast tot resultaten te komen, systeemuitval, onvoorziene kosten door *scope creep*, onrust binnen de organisatie en vertrek van ontevreden medewerkers hierdoor, verminderde tevredenheid bij studenten en reputatieschade.

Door middel van versterking van project- en programmamanagement en regelmatige onderlinge afstemming wordt getracht grip te houden op de diverse programma's. Waar nodig worden nadere prioriteiten gesteld en faseringen aangebracht (zoals in de IT-projectportfolio en het reorganisatietraject bedrijfsvoering). Verder zal aandacht worden gegeven aan het vergroten van het verandervermogen

en de bestuurskracht o.a. door een cultuur van open bestuurlijke dialoog met de onderdelen in combinatie met een daarbij aangepaste versterking van de planning- en controlcyclus.

Financiële instrumenten: De VU past kostprijshedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille. De richtlijn R 290 voor de jaarrekening schrijft voor dat een voorziening als gevolg van ineffectiviteit in een derivatenportefeuille als langlopende schuldverplichting op de balans wordt getoond.

De ineffectiviteit is toegenomen omdat op basis van de inzichten per ultimo 2012 de verwachting was dat de eerste tranche van de EIB lening medio mei 2013 kon worden aangetrokken. Per ultimo 2013 is bekend dat als gevolg van het later afsluiten van het financieringscontract met de EIB de eerste tranche van de EIB lening begin 2014 is aangetrokken. Dit resulteert in een ophoging van de langlopende schuldverplichting.

Externe beeldvorming: De afgelopen periode werd gekenmerkt door enkele incidenten binnen de VU die aandacht kregen in de media. Zo vonden veranderingen plaats binnen de top van de organisatie na een bestuurscrisis en werd de wetenschappelijke integriteit van een hoogleraar in twijfel getrokken. Daarnaast hebben incidenten bij VUmc of die in andere samenwerkingsverbanden ook haar weerslag op de reputatie van de VU en vice versa. Incidenten bij de VU hebben gevolgen voor de ambities van de VU om bij de beste universiteiten ter wereld te behoren, het aantrekken van (top)onderzoekers en studenten.

Het CvB wordt op dit risicogebied actief ondersteund door de dienst Communicatie en Marketing. Hiervoor is een draaiboek in gebruik en er wordt op het gebied van reputatiemanagement een helder mediabeleid gehanteerd vanuit de visie van "VU is Verder Kijken". In 2014 is gestart met een periodiek overleg met diverse betrokkenen uit de organisatie waarin wordt besproken welke risico's in de externe beeldvor-

ming worden voorzien. Ook wordt in 2014 gestart met een reputatieonderzoek onder diverse stakeholders van de VU om het beeld dat extern ontstaat te objectiveren en waar nodig actief bij te sturen.

Onderwijskwaliteitszorg: Een aantal van de opleidingen van de VU is de laatste jaren sterk gegroeid. Dan is het een uitdaging om de kwaliteit van onderwijs en facilitaire zaken aantoonbaar op peil te houden. Daarvoor moet een goed systeem van onderwijskwaliteitszorg aanwezig zijn. Dit systeem wordt beoordeeld door middel van een audit op instellingsniveau. Indien de VU niet slaagt voor deze toets betekent dit imagoschade en zullen de individuele opleidingen aan een zwaarder visitatieregime onderworpen worden. Het CvB heeft op basis van de bevindingen van de proefaudit onder leiding van de nieuwe Rector Magnificus VU-breed een aantal verbeteracties in gang gezet, gericht op structurele verbetering van het systeem van onderwijskwaliteitszorg. Deze verbeteringen zouden moet resulteren in het behalen van een positief resultaat bij de instellingstoets inzake de onderwijskwaliteitszorg in het voorjaar van 2014.

Administratie contractresearch: De VU is voor een groot deel van haar inkomsten afhankelijk van externe financieringsbronnen zoals subsidies. De subsidiedesk van VU en VUmc ondersteunt bij het tot stand komen van subsidies. Nadat gelden echter zijn toegekend ontstaat het risico dat in voorkomende gevallen de aandacht voor de inhoudelijke uitvoering van het project prevaleert boven de aandacht voor naleving van de steeds strenger wordende verantwoordingsregels. Momenteel is de projectbeheersing niet uniform vormgegeven en vergt het realiseren van een voldoende mate van control een grote inspanning. Tevens kan onvoldoende inzicht in beschikbare budgetten en interne afstemming leiden tot een overmatige aanspraak van medefinancieringsmiddelen die door de VU beschikbaar gesteld moeten worden.

Verbetering van projectcontrol en administratieve hygiëne is een belangrijk onderdeel in het eerder al genoemde *VUture Finance* programma en de reorganisatie van het domein Financiën en Audit. Projectcontrol en -Administratie wordt VU breed binnenkort vanuit één punt aangestuurd, de professionaliteit van de bemensing wordt verbeterd, teams worden samengebracht, procedures worden geüniformeerd en het systeemtechnische instrumentarium wordt gemoderniseerd.

Veiligheid: Het open karakter van de VU, de toegenomen grootschaligheid, de drukke verkeerssituatie, de digitalisering van vertrouwelijke informatie, de aanwezigheid van bepaalde voorzieningen e.d. kan onveiligheid teweegbrengen voor studenten, personeel, bezoekers en voor de organisatie. Onveiligheid kan persoonlijke en materiële schade opleveren en heeft een negatieve invloed op tevredenheid bij studenten en medewerkers, terwijl daarnaast ook reputatieschade kan ontstaan. In 2013 is een analyse uitgevoerd ten aanzien van veiligheidsrisico's voor personeel, studenten, bezoekers en de organisatie. Daaruit bleek dat vooral aandacht nodig is voor beperking van risico's van ongewenst gedrag, het uitvallen van infrastructuur en voorzieningen, diefstal van informatie, onbevoegde aanwezigheid, wetsovertredingen en verkeersonveiligheid. Er is een bestuurlijke veiligheidsvisie vastgesteld en een bewustzijns campagne gestart. Voor de uitvoering van het veiligheidsbeleid is een voorstel gedaan voor de inrichting van de veiligheidsorganisatie van de VU.

Rijksbeleid: De bekostiging door de rijksoverheid staat al geruime tijd onder druk. De rijksbijdrage per student neemt geleidelijk af. De mogelijkheid van voldoende compensatie door toename van andere geldstromen is zeer onzeker. Daarnaast wordt door de rijksoverheid niet altijd een consistent beleid gevoerd. Met name bestaat onzekerheid over het moment van

invoering van het sociaal leenstelsel voor studenten en de gevolgen daarvan in termen van budgetten voor universiteiten, studenteninstroom en studieduur. Een en ander kan er toe leiden dat onvoldoende middelen overblijven om de kwaliteitsdoelstellingen voor onderwijs en onderzoek te realiseren. Teneinde onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren worden de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd en de mogelijke effecten van jaar op jaar opnieuw ingeschat. Bij middelenreductie is de beleidslijn dat zoveel mogelijk besparingen moeten worden gevonden in de bedrijfsvoering (reorganisatie bedrijfsvoering, reductie ondersteunend personeel), de kosten van inkoop (door centralisering en digitalisering) en de inhuur van extern tijdelijk personeel (strengere toetsingsprocedure), alsmede in het verbeteren van de kostenefficiëntie in het onderwijs (bindend studieadvies, beperking van het aantal "kleine vakken" en "kleine masteropleidingen")

Samenwerking bètacluster VU/UvA:

De eerder beoogde fusie van de bètafaculteiten van VU en UvA heeft vanwege het standpunt van de medezeggenschap van de UvA niet plaatsgevonden. Wel kunnen de faculteiten doorgaan met het versterken van de al geplande samenwerking. Er is echter een risico dat door het niet doorgaan van de fusie, bij betrokkenen (aan beide zijden) uiteenlopende verwachtingen ontstaan over de toekomstige inhoud en vorm van de samenwerking. Dit kan leiden tot verlies aan momentum en afbrokkeling van het draagvlak. De samenwerking is van belang om kwaliteit van onderwijs en onderzoek in de bètawetenschappen te versterken en de breedte in onderwijs en onderzoek te behouden.

De inhoudelijke uitwerking van de plannen en het creëren van draagvlak is door de CvB's gelegd bij de betrokken faculteiten. In de komende maanden zal de gemeenschappelijke decaan uitgebreid met de facultaire medezeggenschap overleggen over nut en noodzaak van samenwerking en het tempo

en de mate waarin, ook in het onderwijs, de samenwerking vorm krijgt. Daarbij wordt de ondersteuning van de faculteiten binnen de VU via de reguliere lijnorganisatie belegd. Voortgang zal aan de hand van de concreet spelende onderwerpen worden gevolgd.

Samengaan VUmc/AMC: De beoogde samenwerking tussen het AMC en het VUmc zal gevolgen hebben voor de verhoudingen tussen VU en VUmc. De bestaande ("vanzelfsprekende") onderlinge samenwerking en taakafbakening komt in een nieuw perspectief te staan, met risico's, maar wellicht ook nieuwe kansen. De gevolgen van veranderingen in de onderlinge formele verhoudingen tussen VU en VUmc zijn complex, kostbaar en omvangrijk. Daarnaast zouden gezamenlijke zwaartepunten zoals de Life and Health Sciences ter discussie kunnen komen.

Op bestuurlijk niveau wordt nagegaan wat de strategische risico's en kansen zijn, en zal met VUmc/AMC in een nieuwe alliantie een lange termijn strategische samenwerkingsovereenkomst worden ontworpen en overeengekomen. Dit is, op het niveau van de Stichting VU/VUmc gerelateerd aan besluitvorming inzake eventuele verandering van de rechtspersoon.

7.6 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Prioriteiten 2014 en verder

Onderwijs

Hoogste prioriteit is de voorbereiding op de Instellingstoets kwaliteitszorg, die naar verwachting in maart en april 2014 zal plaatsvinden. In de Kritische Reflectie wordt geschetst hoe de VU er voor staat: wat op orde is, waar nog stappen te zetten zijn en wanneer die stappen worden gezet. We weten nu al dat één van die stappen het verder uniformeren van de onderwijsorganisatie is. De ingezette lijn van het versterken van de positie van de portefeuillehouders onderwijs wordt voortgezet. Doel is het VU-breed invoeren van academisch leiderschap en een duidelijker integrale verantwoordelijkheid (inhoudelijk en financieel) van de portefeuillehouder voor het onderwijsbeleid, inclusief het aansturen van opleidingsdirecteuren met budgetrecht. Met die faculteiten die nog niet aan dit model voldoen, worden afspraken gemaakt over de termijn waarop zij het model invoeren.

De Onderwijsvisie wordt in 2014 verder uitgedragen en ingevoerd. De rector gaat opnieuw in gesprek met faculteiten over de Onderwijsvisie. De uitslag van de Instellingstoets komt naar verwachting in juni 2014. Uiterlijk najaar 2014 wordt een plan opgesteld om de in de toets gesignaleerde verbeterpunten op te pakken.

Onderzoek

Excellent onderzoek staat of valt met de kwaliteit van onderzoekers. Om aantrekkelijk te blijven voor wetenschappelijk talent richt de VU zich op vier thema's:

1. Versterken talentbeleid
2. Versterken van de focus & massa van het onderzoek
3. Vergroten externe inkomsten uit onderzoeksactiviteiten
4. Vergroten zichtbaarheid en maatschappelijke impact VU-onderzoek

In 2014 wordt inzet gepleegd op de valorisatie onderzoek. In het najaar van 2013 is aan alle faculteiten gevraagd een valorisatiestrategie te ontwikkelen. In 2014 zal de nadruk liggen op het implementeren van deze plannen. Doelstelling is om in 2020 het aandeel externe inkomsten voor onderwijs en onderzoek bij alle faculteiten te laten stijgen naar ten minste 39%. Verder zal in 2014 - in het kader van het versterken van de focus en massa in het onderzoek - de organisatie van het disciplinaire onderzoek ter hand worden genomen.

Het talentbeleid en het vergroten van de zichtbaarheid en maatschappelijke impact zullen worden gecontinueerd, zo nodig aangepast op basis van de ervaringen uit de voorgaande jaren. De vier profileringsthema's worden in 2014 verder inhoudelijk uitgewerkt, dit mede gelet de midterm review van de reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek.

Ontwikkeling studentenaantallen

Het marktaandeel van de VU staat onder druk, het afgelopen jaar is het studentenaantal gedaald. Voor de komende jaren gaat de VU uit van een stabilisatie van het aantal studenten op 23.500.

Ontwikkeling personeelsaantallen

In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met afnemende middelen vanuit de Rijksoverheid, mede als gevolg van een dalend marktaandeel van de VU. Om de baten en lasten structureel in evenwicht te houden is op basis van de huidige inzichten een reductie van de personele lasten noodzakelijk. Hiervoor is in de bedrijfsvoering een herstructurering in gang gezet die in 2013 al tot een besparing heeft geleid, en in 2014 en 2015 tot een verdere reductie zal leiden. Daarmee wordt de taakstelling voor die jaren gerealiseerd. Om ook in de jaren 2016 e.v. een positief exploitatieresultaat te realiseren zullen er verdere reducties noodzakelijk zijn, tenzij de VU er in slaagt het marktaandeel te behouden of te verstevigen. Vooralsnog gaan

wij er vanuit dat deze reductie via de ingebouwde flexibiliteit in de vorm van natuurlijk verloop, afloop tijdelijke contracten en externe inhuur kan worden gerealiseerd. In de kadernota 2015 zal hiertoe een nadere analyse worden uitgevoerd.

Bovenstaande leidt – indicatief – tot de volgende verwachte ontwikkeling van de personeelsaantallen.

ONTWIKKELING GEMIDDELTE AANTALLEN FTE

	2013	2014	2015	2016
WP	2226	2240	2220	2160
OBP	1473	1400	1280	1240
Totaal	3699	3640	3500	3400

Bovenstaande indeling wijkt af van de in de RJO gevraagde indeling van de personeelsaantallen. Met de indeling naar WP en OBP hebben we aansluiting gezocht bij de binnen de VU gehanteerde sturingsinstrumenten.

Financiën

Het financiële beleid van de VU heeft invloed op het meerjarenperspectief. Het financiële beleid van de VU wordt gekenmerkt door:

- Structureel sluitende begrotingen en ratio's die voldoen aan de eisen zoals door de interne en externe toezichhouders worden gesteld.
- Eenheden dienen een positief resultaat uit de reguliere exploitatie te presenteren.
- De dynamiek in de inkomsten vanuit rijksbijdrage en collegegeld moet vertaald worden in budgetten voor onderwijs en onderzoek. Met andere woorden, minder rijksbijdrage betekent ook minder budget voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.
- De budgetten voor bedrijfsvoering en huisvesting worden bepaald door de interne regels die hierover zijn afgesproken en worden regelmatig

getoetst op marktconformiteit of vergeleken met relevante andere organisaties.

De VU is onderdeel van de Stichting VU-VUmc en zal in haar (financiële) handelingen rekening dienen te houden met de belangen op Stichtingsniveau. Uit het meerjarenperspectief zijn diverse relevante ontwikkelingen te halen:

- De eerste geldstroommiddelen nemen de komende jaren verder af. Hierbij is rekening gehouden met de meest recente informatie vanuit OC&W.
- Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O|2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de afschrijvings- en financieringslasten toenemen. De swaps zullen worden ingezet om het renterisico af te dekken.
- De personele lasten nemen af als gevolg van de implementatie van de reorganisatie. In 2014 en 2015 staan hier wel incidentele reorganisatiekosten tegenover.
- Vanaf 2016 zal de VU weer positieve exploitatiesaldi realiseren, mits de doelstellingen van de reorganisatie worden bereikt. Uitstel of vertraging – zoals in de uitvoering van de reorganisatie - zal ertoe leiden dat de VU langer een negatief exploitatieresultaat zal realiseren.

Bovenstaande ontwikkelingen betekenen dat in de p&c-cyclus meer en integraal op de ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering bij de individuele eenheden gestuurd gaat worden. De samenhang en onderlinge afhankelijkheden nemen immers steeds meer toe. Een adequate sturing is noodzakelijk omdat binnen de exploitatiebegroting van de VU beperkt ruimte is om financiële tegenvallers op te vangen.

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de interne begroting die ook is gebruikt in de communicatie met de EIB. De indeling hiervan wijkt enigszins af van de door OC&W gevraagde indeling.

RESULTATENREKENING	REALISATIE	REALISATIE	BEGROTING	BEGROTING	BEGROTING
	2012	2013	2014	2015 *	2016
Rijksbijdrage	341,9	340,7	332,9	326,0	324,9
Collegegelden	0,0				
Tweede geldstroom	0,0				
Tweede/derde geldstroom	93,7	89,5	83,1	86,0	87,0
Overige baten	50,0	53,7	47,6	46,6	48,0
Totaal baten	485,7	483,9	463,6	458,6	459,9
Personele lasten	307,7	316,7	311,6	297,0	289,7
Afschrijvingslasten	29,3	33,3	34,0	40,4	45,4
Overige instellingslasten	123,8	122,0	113,4	109,5	107,0
Totaal lasten	460,8	472,0	458,9	446,9	442,1
Saldo baten en lasten	24,9	11,9	4,7	11,7	17,8
Saldo financiële baten en lasten	-14,6	-7,2	-4,7	-13,0	-12,9
Bijzonder/buitengewoon resultaat					
Resultaat VU	10,3	4,8	0,0	-1,3	4,9
Kosten reorganisatie		-8,9	-7,0	-7,0	
Dotatie reorganisatievoorziening		-5,0	-12,2	-8,5	
Exploitatieresultaat		-9,1	-19,2	-16,8	4,9
BALANS	REALISATIE	REALISATIE	BEGROTING	BEGROTING	BEGROTING
	2012	2013	2014	2015 *	2016
ACTIVA					
Mat. Vaste activa	336,3	377,5	343,5	303,1	257,7
Fin. Vaste activa	7,1	6,3	5,1	4,1	3,1
Vaste activa	343,5	383,8	348,6	307,2	260,8
Vorraden	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Overige vlottende activa	73,6	77,5	80,0	80,0	80,0
Vlottende activa	74,4	78,2	80,7	80,7	80,7
Liquide middelen	90,8	41,4	195,4	263,3	334,6
Totaal activa	508,7	503,3	624,7	651,2	676,1
PASSIVA					
Eigen vermogen	266,9	257,8	238,6	221,8	226,7
Voorzieningen	29,0	30,6	45,1	51,9	49,4
Langlopende schulden	19,8	23,4	126,0	162,5	185,0
Kortlopende schulden	193,0	191,5	215,0	215,0	215,0
Totaal passiva	508,7	503,3	624,7	651,2	676,1

*Bij het vaststellen van de meerjarenbegroting is met de RvT afgesproken dat de VU in 2015 minimaal een nulresultaat begroot. In de Begroting 2015 zal aan deze afspraak invulling worden gegeven.

De VU begroot voor de komende jaren een sluitend exploitatieresultaat, exclusief de kosten die worden gemaakt in het kader van de reorganisatie Bedrijfsvoering. Als gevolg van deze kosten zal het Eigen Vermogen dalen tot M€ 221,5 in 2015. Na 2015 zal het Eigen vermogen van de VU weer toenemen. Als gevolg van deze ontwikkeling laat ook de solvabiliteit een dip zien. Deze blijft echter boven de door de banken gestelde norm. Op langere termijn stijgt de solvabiliteit.

Investeringsen

In onderstaand overzicht zijn de investeringen opgenomen. In de komende jaren zal worden geïnvesteerd in nieuwbouw, waarbij met name de bouw van OI2 en het NU.VU-gebouw in het oog springen. De investeringen leiden ertoe dat de VU vreemd vermogen moet aantrekken. Hiertoe is in 2013 een kredietfaciliteit met de EIB afgesloten. In 2014 zullen naar verwachting twee tranches worden opgenomen, in de komende jaren zal deze lening stapsgewijs worden uitgebreid.

In de paragraaf convenanten worden de ratio's voor 2013 uitgebreid toegelicht en besproken. In het kader van de continuïteit is het echter ook goed om te kijken naar de ontwikkeling van de convenanten de komende jaren. Voor de solvabiliteit, debt service coverage ratio en loan to value ratio geldt dat de waarden van 2013 gebaseerd zijn op de realisatie, 2014 tot 2016 op de begroting en 2017 en verder op prognoses.

Ontwikkeling convenanten

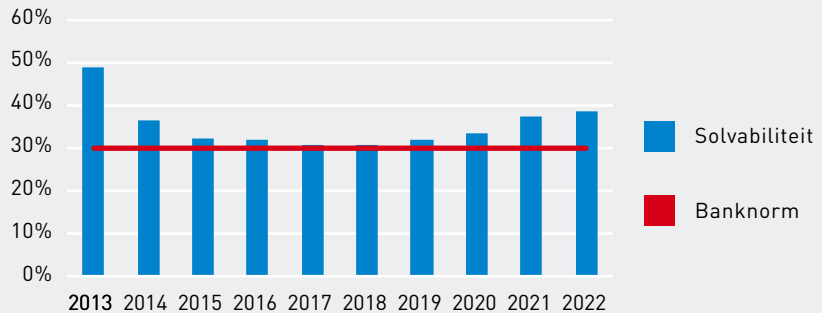
Tabel 1 toont de ontwikkeling van de solvabiliteit voor de komende 10 jaar.

Deze tabel toont de ontwikkeling van de debt service coverage ratio voor de komende 10 jaar.

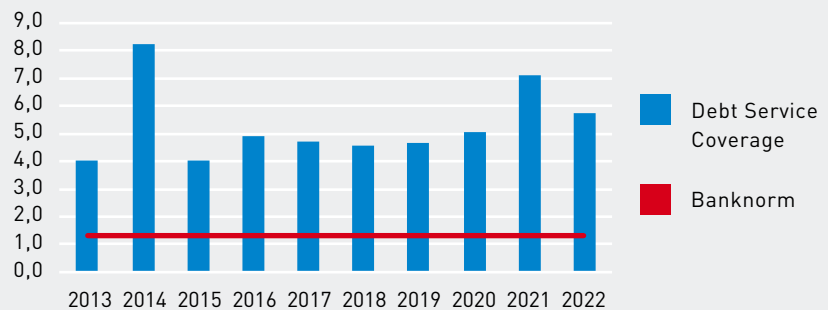
De tabellen 2 en 3 laten zien dat de verwachting is VU de komende jaren aan alle gestelde convenanten blijft voldoen. In het geval van de DSCR en de Loan to Value ratio's zelfs zeer ruim.

Investeringsen	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Huisvesting	66.233	125.924	106.832	56.802	49.625	62.848
Informatietechnologie	5.000	5.500	6.000	5.000	5.000	5.000
Bedrijfsvoering	3.900	4.000	4.000			
Totaal	75.133	135.424	116.832	61.802	54.625	67.848

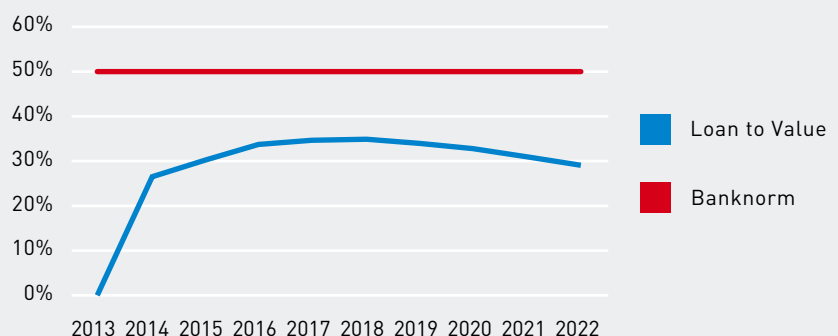
TABEL 1: SOLVABILITEITSONTWIKKELING 2013 - 2022



TABEL 2: DEBT SERVICE COVERAGE ONTWIKKELING 2013 - 2022



TABEL 3: LOAN TO VALUE ONTWIKKELING 2013 - 2022





8

FEITEN EN CIJFERS

8.1 BEKOSTIGINGSGEGEVENS

Inschrijvingen

Het betreft hier ingeschreven studenten, die zich nog in de nominale fase van hun studieduur bevonden, waarvoor in 2015 een Rijksbijdrage wordt ontvangen.

De bekostigingscomponent inschrijvingen bevat drie niveaus van bekostiging: Laag (L) bekostigde opleidingen (alfa/gamma) en Hoog (H) bekostigde opleidingen (bèta/techniek) en Top (T) (medisch), worden bekostigd in de verhouding 1 : 1,5 : 3.

De aantallen studenten betreffen de bekostigde inschrijvingen.

In de tabel hieronder vindt u het aantal voorlopig bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2015 (gebaseerd op de inschrijvingen op peildatum 30 september 2013). Ter vergelijking zijn de definitieve aantallen bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2014 opgenomen, gebaseerd op de inschrijvingen peilperiode 1 oktober 2011 tot 1 oktober 2012).

Het percentage jaargesprekken dat in 2013 is gevoerd is indicatief. Vanwege de overgangssituatie richting digitalisering van de processen is de registratie niet geheel betrouwbaar weergegeven in de rapporten, dit zal met ingang van 2014 weer optimaal zijn.

Faculteit	Bekost niveau	2013			2012		
		BA	MA	Totaal	BA	MA	Totaal
Godgeleerdheid	L	55	59	114	83	65	148
Rechtsgeleerdheid	L	866	455	1.321	936	514	1450
Letteren	L	392	229	621	445	235	680
Wijsbegeerte	L	30	24	54	30	25	55
Geneeskunde Oncology	H	-	43	43	-	53	53
Geneeskunde Cardiovasculair	H	-	23	23	-	14	14
Geneeskunde	T	810	855	1.665	774	885	1.659
Tandheelkunde	T	127	173	300	115	155	270
Exacte Wetenschappen	H	959	511	1.470	815	435	1.250
Aard- en Levenswetenschappen	H	1.610	860	2.470	1.544	771	2.315
Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	L	1.541	1.090	2.631	1.780	1.013	2.793
Sociale Wetenschappen	L	871	455	1.326	850	651	1.501
Psychologie en Pedagogiek	L	792	390	1.182	784	452	1.236
Bewegingswetenschappen	H	432	155	587	426	172	598
Onderwijscentrum	H		105	105	-	120	120
AUC	H	312	-	312	287	-	287
Totaal		8.797	5.457	14.224	8.869	5.560	14.429
<i>Recapitulatie per cluster</i>							
Top bekostigingscluster	T	937	1.028	1.965	889	1.040	1.929
Hoog bekostigingscluster	H	3.313	1.697	5.010	3.072	1.565	4.637
Laag bekostigingscluster	L	4.547	2.702	7.249	4.908	2.955	7.863
Totaal		8.797	5.457	14.224	8.869	5.560	14.429

8.2 ONDERZOEK

Faculteiten	Inzet per geldstroom				Output		
	1ste	2de	3de (+ evt. 4de en 5de)	totaal	Dissertatie A + B volgens opgave Pedel	Wetenschappelijke publicatie	Vakpublicatie
Godgeleerdheid	11,66	2,10	3,85	17,61	22	152	120
Rechtsgeleerdheid	57,24	15,46	8,13	80,83	8	458	323
Letteren	26,46	19,10	9,66	55,22	12	350	76
Wijsbegeerte	9,33	0,83	0,00	10,16	1	91	19
Geneeskunde (VUmc)	251,07	119,60	352,53	723,20	137	2.988	314
Tandheelkunde (ACTA) VU	42,25	6,25	19,60	68,10	8	266	159
Exacte Wetenschappen	73,40	125,92	93,24	292,56	46	683	1
Aard- en Levenswetenschappen	66,35	68,24	87,63	222,22	67	1.172	57
FEWEB	72,26	21,72	42,93	136,91	22	429	263
Sociale Wetenschappen	47,10	21,39	16,88	85,37	22	511	59
Psychologie en Pedagogiek	49,78	54,84	41,38	146,00	21	704	113
Bewegingswetenschappen	20,92	18,94	17,87	57,73	15	216	26
Onderwijscentrum Vrije Universiteit						3	3
TOTAAL	727,82	474,39	693,70	1.895,91	381	8.023	1.533

NWO INNOVATIONAL RESEARCH INCENTIVE SCHEME

	2010	2011	2012	2013
Veni	19	13	11	13
Vidi	8	10	8	*
Vici	5	3	2	8

8.3 PERSONEEL

PERSONEEL IN VU-DIENST

	2010	2011	2012	2013
FTE	3580	3688	3751	3778
Aantal personen	4556	4653	4774	4768
In- en uitstroom (in FTE)	2010	2011	2012	2013
IN	520,6	623,6	620,9	613,9
Uit	535,8	545,4	584,2	628,2
	-15,2	78,2	36,7	-14,3
Verhouding WP/OBP (in FTE)	2010	2011	2012	2013
WP	2038	2153	2257	2299
OBP	1542	1536	1495	1478
WP/OBP	1,32	1,4	1,5	1,6
Verhouding man/vrouw (in FTE)	2010	2011	2012	2013
Man	1969	2014	2020	2037
Vrouw	1611	1674	1731	1741
	45%	45%	46%	46%
Gemiddelde leeftijd	2010	2011	2012	2013
	41	41	40	41

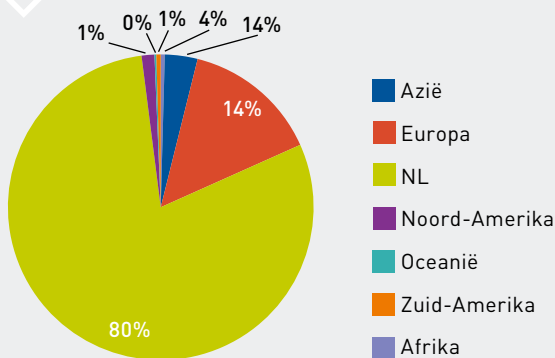
WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL (WP)*

	2010	2011	2012	2013
FTE	2038	2153	2257	2299
Aantal personen	2698	2822	2978	3037
	75,54%	76,29%	75,79%	75,70%
WP vast/tijdelijk (in FTE)	2010	2011	2012	2013
WP vast	832	832	849	848
WP tijdelijk	1206	1320	1408	1451
WP vast %	41%	39%	38%	37%
WP tijdelijk %	59%	61%	62%	63%
Verhouding man/vrouw (in FTE)	2010	2011	2012	2013
man	1206	1252	1304	1342
vrouw	832	901	953	957
% vrouw	41%	42%	42%	42%
Gemiddelde leeftijd	38	38	38	38
WP per functie-categorie (in FTE)	2010	2011	2012	2013
Hoogleraar	227	230	237	249
UHD	186	193	199	200
UD	351	345	346	369
Onderzoeker	361	400	449	437
Docent	216	231	267	291
Promovendus	605	647	646	642
Overig WP	92	106	113	111
Totaal	2038	2153	2257	2299

ONDERSTEUNEND EN BEHEERSPERSONEEL (OBP)*

	2010	2011	2012	2013
FTE	1542	1536	1495	1478
Aantal personen	1858	1831	1796	1731
OBP vast/tijdelijk (in FTE)	2010	2011	2012	2013
OBP vast	1279	1251	1213	1151
OBP tijdelijk	263	284,5	282	327
OBP vast %	82,9%	81,5%	81,1%	77,9%
OBP tijdelijk %	17,1%	18,5%	18,9%	22,1%
Verhouding man/vrouw (in FTE)	2010	2011	2012	2013
Man	764	762	717	694
Vrouw	778	773	778	784
	50%	50%	52%	53%
Gemiddelde leeftijd	44	45	45	45
OBP naar schaal (FTE)	2010	2011	2012	2013
Schaal 01 - 05	6,5%	5,9%	5,5%	4,1%
Schaal 06 - 07	28,1%	27,4%	26,2%	24,6%
Schaal 08 - 09	27,6%	28,1%	29,2%	30,2%
Schaal 10 - 12	31,0%	31,8%	32,7%	34,5%
Schaal 13 - 18	6,7%	6,8%	6,5%	6,6%

NATIONALITEIT BUITENLANDSE MEDEWERKERS (WP)



UITKERINGSLASTEN IN VERBAND MET WERKLOOSHEID (K€)

	2011	2012	2013
WW - Wettelijke uitkering	2.086	2.329	2.956
BW - Bovenwettelijke uitkering	466	508	540
Totaal	2.552	2.836	3.496

OPLEIDINGSKOSTEN (K€)

	2011	2012	2013
Opleidingskosten	1.787	1.816	
Loonkosten	226.834	231.982	
% loonkosten besteed aan opleiding	0,79%	0,78%	

JAARGESPREEKEN

	2012	2013
Gevoerde jaargesprekken	38%	38%

Het percentage jaargesprekken dat in 2013 is gevoerd is indicatief. Vanwege de overgangssituatie richting digitalisering van de processen is de registratie niet geheel betrouwbaar weergegeven in de rapporten, dit zal met ingang van 2014 weer optimaal zijn.

8.4 BEDRIJFSHULPVERLENING

Ongevallen komen (relatief) beperkt voor. Het VU beleid is dat alle ongevallen en onveilige situaties bij HRM, arbo

en milieu worden gemeld. De omvang van de VU populaties incl. studenten bedraagt ongeveer 20.000-25.000 personen. Het aantal meldingen is te laag en te uiteenlopend om verantwoorde uitspraken te doen over trendmatige 'toe' of 'afname' van het aantal ongevallen.

Er is sprake van een behoorlijke meldingsdiscipline, ook kleine incidenten worden gemeld. De bewaking registreert ook (EHBO) ongevallen en onwel meldingen. De meldingen vanuit de bewaking naar de AMD verlopen goed. In het algemeen zijn de geregistreerde

onwel meldingen niet gerelateerd aan het werk of werkomgeving en in de regel niet door de VU beïnvloedbaar. De meeste meldingen hadden betrekking op situaties in algemene ruimten van diverse gebouwen, bij ACTA, FEW, FALW en FCO inclusief externe medewerkers (bv. schoonmaak). Er was geen noodzaak om ongevallen te melden bij de Inspectie-SZW. Diverse incidenten waren soms technisch van aard en hebben niet geleid tot letsel of betreffen slechts pleisterongevallen.

BEDRIJFSHULPVERLENING

Aantal gemelde ongevallen	2012	2013
Faculteiten	14	22
Overige	19	19
Totaal	33	41
Hulpvragen bij de AMD	2012	2013
EHBO-hulpvragen	77	91
Behandelkamer	41	57
Doorverwijzing Vumc of extern	19	26
Totaal	137	174
Bedrijfs hulpverleners	2012	2013
Ontruimer	61	61
EHBO	50	50
VURIT (VU Rapid Intervention Team)	59	59
Totaal	170	170



JAAARREKENING

2013

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

De Vrije Universiteit (VU) en het VU medisch centrum (VUMc) maken deel uit van de Stichting VU-VUMc, de rechtspersoon waarbinnen beide instellingen opereren. Het bestuur van de stichting bestaat uit de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUMc. De Stichting VU-VUMc treedt op als rechtspersoon voor o.a. externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUMc vormen daarmee een onlosmakelijk geheel binnen de stichting. Dit betekent tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerslag hebben op de andere partij en de stichting als geheel. De jaarrekeningen en jaarverslagen van de VU en het VUMc dienen daarom ook in samenhang te worden gelezen. De financiële gegevens van beide organisaties zijn tevens opgenomen in de jaarrekening van de Stichting VU-VUMc.

De VU is gevestigd aan De Boelelaan 1105 in Amsterdam. De werkzaamheden en activiteiten van de VU bestaan uit het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. De jaarrekening 2013 van de VU is op 28 mei 2014 door het College van Bestuur vastgesteld.

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 zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De rapportagevaluta is de euro. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.

In de jaarrekening worden de activa en passiva gewaardeerd tegen de reële waarde, tenzij anders vermeld. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de koersen op balansdatum. Koersverschillen die hierdoor ontstaan worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta die tegen historische kostprijzen worden opgenomen, rekenen wij om tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van de VU zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het College schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. 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.

Stelsel- en schattingswijzigingen

De gehanteerde grondslagen voor waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2013 is de verwachte gebruiksduur van enkele gebouwen aangepast.

Salderen

In sommige gevallen kunnen een actief en een post van het vreemd vermogen tegen elkaar wegvallen (salderen) in de jaarrekening. Salderen van deze posten vindt uitsluitend plaats als:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en gelijktijdig af te wikkelen en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig, of beide posten gelijktijdig, af te wikkelen.

Groepsmaatschappijen

In de jaarrekening staan de financiële gegevens van de VU en haar groepsmaatschappijen. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. Hiertoe behoren ook stichtingen en eventuele samenwerkingsverbanden.

De groepsmaatschappijen vormen een economische eenheid en/of hebben een leiding die door het College van Bestuur of door het College van Bestuur-gemandateerden is aangewezen.

Groepsmaatschappijen worden vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap over de groepsmaatschappij is verkregen betrokken in deze verantwoording indien het inzicht in de jaarrekening daarbij gebaat is. Voldoet het balanstotaal hier niet aan dan worden deze partijen vermeld in de toelichting op de jaarrekening. Als er op zeker moment geen sprake meer is van beslissende zeggenschap worden de groepsmaatschappijen niet meer in de jaarrekening betrokken.

Het aandeel van derden in het vermogen en in het resultaat wordt afzonderlijk vermeld in de jaarrekening.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverbanden worden proportioneel verwerkt in de jaarrekening. Van een samenwerkingsverband is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend. Het VU belang in het Amsterdam University College (AUC) bedraagt 50%. Het aandeel van de VU in het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 45%.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van

betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Voor een overzicht van de groepsmaatschappijen, samenwerkingsverbanden en verbonden partijen wordt verwezen naar pagina 74.

BALANS

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (software) worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met de afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de geschatte gebruiksduur. Voor concernbrede software applicaties (SAP) wordt een gebruiksduur van 7 jaar aangehouden en voor overige software 4 jaar.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met eventuele investeringssubsidies, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de bestanddelen die worden vervangen worden als desinvestering beschouwd en komen ten laste van de staat van baten en lasten. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Gebouwen afschrijven

De afschrijvingen op gebouwen zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur en de geschatte restwaarde van het pand. Wijzigingen in afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en/of restwaarden worden verantwoord als een schattingswijziging. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Gebouwen worden afgeschreven vanaf het moment dat het in gebruik wordt genomen. De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd: casco 60 jaar, afbouw 30 jaar, inbouwpakket en technische installaties 15 jaar, investeringen in huurpanden 10 jaar (of kortere huurtermijn), aanleg sportterreinen 10 jaar, overige terreinvoorzieningen 30 jaar. Investeringen van vóór 2000 worden afgeschreven in 30 jaar.

Nieuwbouwprojecten afschrijven

Van nieuwbouwprojecten worden alleen directe bestedingen als ook de rechtstreeks toe te rekenen inzet van eigen personeel en direct toe te rekenen rente geactiveerd. Op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven totdat het gebouw in gebruik wordt genomen.

Inventaris en apparatuur afschrijven

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen. De activeringsgrens voor investeringen in inventaris en apparatuur bedraagt € 25.000. Investeringen onder deze grens worden direct ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van deze activa. De afschrijving start in het jaar dat het actief in gebruik is genomen waarbij er vanuit wordt gegaan dat alle investeringen halverwege het desbetreffende verslagjaar in gebruik worden genomen. De gehanteerde afschrijvingstermijnen variëren tussen 4 en 10 jaar.

Het boekenbezit is niet geactiveerd. De aanschaf van boeken komt direct ten laste van de staat van baten en lasten.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin de VU invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Overeenkomstig deze methode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de VU in de netto vermogenswaarde, vermeerderd met het aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening. In de staat van baten en lasten wordt het aandeel van de VU in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Wanneer van een deelneming volgens de vermogensmutatiemethode een negatieve waardering blijkt wordt een voorziening gevormd voor zover de VU aansprakelijk is voor de schulden van deze deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming in staat te stellen haar schulden te laten voldoen.

Op pagina 74 is een overzicht opgenomen van de deelnemingen.

Vorderingen op deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa is tevens de vordering op OCW inzake de bama-compensatie opgenomen.

Bijzondere waardeverandering van vaste activa

De VU 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. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is

sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Een bijzondere-waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan 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.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de gemiddelde netto inkoopprijs. Bij de bepaling van de waarde wordt rekening gehouden met de mate van incurantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet teruggevorderd kan worden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen voor oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Onder de vorderingen wordt ook de kasbeperking rijksbijdrage OCW verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is ingedeeld naar vrije algemene reserves, bestemmingsreserves en (indien van toepassing) bestemmingsfondsen.

Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. De bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden onderscheiden in publiek en privaat. Reserves en fondsen worden uitsluitend aangemerkt als privaat indien de herkomst van de middelen uit andere bron is dan de rijksbijdrage of het wettelijk vastgestelde collegegeld en de bestemming mogelijk niet kwalificeert als wettelijke taak van de VU. Het eigen vermogen van de verbondenpartijen en de netto vermogenswaarde van de deelnemingen zijn aangemerkt als private bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, met uitzondering van de voorzieningen voor uitgestelde personeelsbeloningen en ambts- en dienstjubilea. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de contante waarde, gebaseerd op de 12 maands Euribor per jaareinde (2013 0,556% en 2012 0,542%).

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, na de eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs. Schulden met een looptijd langer dan een jaar worden als langlopend verwerkt. Schulden met een looptijd minder dan een jaar worden als kortlopende schulden verantwoord.

Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen

reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na eerste verwerking worden de financiële verplichtingen tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode gewaardeerd.

Uitzondering hierop betreffen de hierna beschreven (afgeleide) financiële instrumenten. De VU maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's met betrekking tot de rentelasten als gevolg van rentewijzigingen. Deze renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, waarbij waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van 'kostprijs hedge-accounting'.

Afgeleide financiële instrumenten

Bij het toepassen van kostprijs hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

De VU past hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge-relatie wordt dit gedocumenteerd. De VU stelt middels een test periodiek de effectiviteit van de hedge-relatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

Om het ineffektieve deel van de herwaardering in de juiste periode in de staat van baten en lasten te kunnen verwerken, vergelijkt de VU op elke

balansdatum de volgende twee bedragen (in absolute zin):

- de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument sinds het aanwijzen van de hedge-relatie; en
- de cumulatieve verandering van de waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen voor zover deze aan het afgedekte risico toegerekend kan worden.

Indien het hedge-instrument op balansdatum een negatieve waarde heeft, en de cumulatieve waardeverandering van het hedge-instrument groter is dan dat van de verandering in waarde van de toekomstig afgedekte kasstromen, wordt het deel van de negatieve waarde van het hedge-instrument dat groter is als ineffectiviteit in de winst- en verliesrekening verwerkt.

De VU past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde (mede in de toekomst aan te trekken) schulden worden omgezet in vastrentende leningen. Het effectieve deel van de renteswaps wordt als onderdeel van de rentelasten op de afgedekte leningen over de looptijd van de kostprijs hedge-relatie in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het ineffectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Het resultaat wordt vastgesteld aan de hand van het baten- en lastenstelsel. De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het collegejaar worden uitgevoerd. 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.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies

De rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de primaire bekostiging worden volledig als baten in de staat van baten en lasten verwerkt in het jaar waarvoor deze ter beschikking is gesteld. Indien deze opbrengsten een specifiek doel hebben, worden deze als baten naar rato van de verrichte werkzaamheden opgenomen.

Rijksbijdrage VUmc

In het VUmc is de Faculteit der Geneeskunde met het academisch ziekenhuis samengebracht. De financiering van de werkplaatsfunctie VUmc door de VU is in mindering gebracht op de rijksbijdrage OCW. De aan het onderwijs en onderzoek toe te rekenen lasten van de facultaire taken van de faculteit geneeskunde zijn in de jaarrekening opgenomen.

De overige aan het medisch cluster toe te rekenen baten uit onderwijs en onderzoek en de daarmee verband houdende lasten zijn opgenomen in de jaarrekening van VUmc.

College-, cursus-, les- en examengelden

Deze gelden worden tijdsevenredig toegekend aan het verslagjaar.

Baten werk in opdracht van derden

Resultaten van tweede- en derdegeldstroomprojecten, inclusief eventueel medegefinancierde delen uit de eerste geldstroom, komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten. Dit gebeurt op het moment dat (een afgerond deel van) het project klaar is. Onder de werken voor derden worden ook de opbrengsten op van niet-wettelijke onderwijsactiviteiten opgenomen. Vooruitontvangen bedragen voor tweede- en derdegeldstroomprojecten worden als overlopende passiva onder de kortlopende schulden op de balans opgenomen. Voorgefinancierde lasten worden als overlopende activa onder de vorderingen op de balans verantwoord. Overeengekomen toekomstige inspanningen voor onderzoeksprojec-

ten worden aan de betreffende jaren toegerekend. Eventuele negatieve resultaatverwachtingen van lopende onderzoeksprojecten worden in de staat van baten en lasten verwerkt. Inkomensoverdrachten uit samenwerkingsverbanden met andere onderzoeksinstellingen worden verwerkt op de bijbehorende batenrekeningen.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan contractonderwijs of contractonderzoek en worden aan het jaar toegerekend waarop deze opbrengsten betrekking hebben.

Personele lasten

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.

De VU heeft een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (hierna te noemen ABP). De pensioenuitkering is gebaseerd op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer tijdens dit dienstverband. Op grond van de uitvoeringsovereenkomst met ABP en de pensioenovereenkomst met de werknemers heeft de VU in principe geen andere verplichting dan de betaling van de verschuldigde pensioenpremie. De hoogte van de pensioenpremie is afhankelijk van de dekkingsgraad van het pensioenfonds.

De VU verantwoordt de pensioenpremies die een werkgever over de salarislasten van het boekjaar moet betalen als pensioenlasten van dat jaar in het resultaat. De bijdragen die op de balansdatum nog niet zijn betaald worden opgenomen als verplichtingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten

wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Voor de verwerking van de hedge accounting op financiële instrumenten wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de financiële verplichtingen.

KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomover-

zicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrij-

gingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

BALANS PER 31 DECEMBER 2013 (INCLUSIEF VERWERKING RESULTAAT) (in duizenden euro's)

ACTIVA	2013	2012	PASSIVA	2013	2012
Vaste activa			2.1 Eigen vermogen	257.790	266.936
1.1 Immateriële vaste activa	11.114	8.357	2.2 Voorzieningen	30.599	28.959
1.2 Materiële vaste activa	366.380	327.984	2.3 Langlopende schulden	23.449	19.833
1.3 Financiële vaste activa	6.352	7.138	2.4 Kortlopende schulden	191.504	192.969
Totaal vaste activa	383.846	343.479			
Vlottende activa					
1.4 Voorraden	653	797			
1.5 Vorderingen	77.474	73.578			
1.7 Liquide middelen	41.369	90.843			
Totale vlottende activa	119.496	165.218			
Totaal Activa	503.342	508.697	Totaal Passiva	503.342	508.697

STAAT VAN BATEN EN LASTEN
(in duizenden euro's)

	REALISATIE	BEGROTING ¹	REALISATIE
BATEN	2013	2013	2012
3.1 Rijksbijdragen	296.702	285.800	295.749
3.2 Overige overheidsbijdragen	543	-	834
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	43.428	38.000	45.309
3.4 Baten werk in opdracht van derden	89.520	83.000	93.741
3.5 Overige opbrengsten	53.728	42.600	50.037
Totaal Baten	483.921	449.400	485.670
LASTEN			
4.1 Personele lasten	329.238	310.600	307.726
4.2 Afschrijvingslasten	33.288	31.100	29.303
4.3 Huisvestingslasten	38.397	35.000	37.162
4.4 Overige lasten	84.957	84.200	86.627
Totaal Lasten	485.880	460.900	460.818
Saldo baten en lasten	(1.959)	(11.500)	24.852
5 Financiële baten en lasten	(7.187)	(4.200)	(14.582)
Resultaat	(9.146)	(15.700)	10.270

¹ Afgeleid uit Jaarplan VU 2013 waarin op hoofdcategorieën is begroot; aangevuld met een verdeling van de facultaire middelenoverdracht voor VUmc, naar Personele lasten en Overige lasten. Er zijn geen begrotingscijfers beschikbaar van de verbonden partijen, de getoonde begroting is die van de VU

KASSTROOMOVERZICHT
(in duizenden euro's)

	2013	2012*
KASSTROOM OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Saldo van baten en lasten	(1.959)	24.800
4.2 Afschrijvingen	33.288	29.300
2.2 Mutaties voorzieningen	1.640	(5.700)
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	144	300
1.5 VORDERINGEN	(3.896)	4.600
2.4 Schulden	(1.465)	21.200
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>27.752</i>	<i>74.500</i>
Financieel resultaat	(7.187)	(14.500)
<i>Kasstroom operationele activiteiten</i>	<i>20.565</i>	<i>60.000</i>
KASSTROOM INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings Immateriële vaste activa	(5.232)	(2.700)
Investerings materiële vaste activa	(69.209)	(41.400)
Desinvesteringen materiële vaste activa*	-	200
(Des)investerings financiële vaste activa	786	(4.200)
<i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>	<i>(73.655)</i>	<i>(48.100)</i>
KASSTROOM FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	3.869	18.800
2.3 Aflossing langlopende schulden	(253)	-
<i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>	<i>3.616</i>	<i>18.800</i>
Mutatie liquide middelen	(49.474)	30.700
1.7 Liquide middelen per 1 januari	90.843	60.100
1.7 Mutatie liquide middelen	(49.474)	30.700
Liquide middelen per 31 december	41.369	90.800

* De vergelijkende cijfers zijn omgezet vanuit miljoenen.

TOELICHTING OP DE BALANS

1.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Aanschaf waarde	Cumul afschr	Boekw 01.01	Invest 2013	Desinv 2013	Afschr 2013	Aanschaf waarde	Cum afschr	Boekw 31.12
Software	12.982	(4.625)	8.357	5.232	-	(2.476)	17.915	(6.801)	11.114

1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Aanschaf waarde	Cumul afschr	Boekw 01.01	Invest 2013	Desinv 2013	Afschr 2013	Aanschaf waarde	Cum afschr	Boekw 31.12
Terreinen	10.739	-	10.739	448	-	-	11.187	-	11.187
Gebouwen	575.257	(320.707)	254.550	15.452		(21.473)	589.809	(341.281)	248.528
In uitvoering en vooruitbetalingen	42.150	-	42.150	47.863	-		90.013	-	90.013
	628.146	(320.707)	307.439	63.763	-	(21.473)	691.009	(341.281)	349.728
Inventaris en apparatuur	100.449	(79.904)	20.545	5.446	(1.890)	(7.449)	93.906	(77.254)	16.652
TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA	728.595	(400.611)	327.984	69.209	(1.890)	(28.922)	784.915	(418.535)	366.380

De actuele herbouwwaarde van de gebouwen is per 31 december 2013 getaxeerd op € 780,9 miljoen, dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2013 vastgesteld op € 237,3 miljoen.

Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is in erfpacht uitgegeven.

1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Boekwaarde 01.01.2013	Investerings	Desinvesterings	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2013
DEELNEMINGEN					
ACTA holding BV	285	0	(81)	(58)	146
WTCW *	448	0	(32)	0	416
VU-VUmc Holding	390	167	0	0	557
<i>Subtotaal</i>	<i>1.123</i>	<i>167</i>	<i>(113)</i>	<i>(58)</i>	<i>1.119</i>
LENINGEN NIET GECONSOLIDEERDE VERBONDEN PARTIJEN					
Bio Detection Systems BV	471	-	(47)	-	424
Lening STEGA**	201	-	-	-	201
VOORZIENING STEGA LENING	0	0	(166)	0	(166)
Lening parkeerbedrijf VUmc	150	-	(150)		0
Lening SBT***	0	66	0	0	66
Diversen	205	1	-	-	206
Waarderingscorrectie leningen	(160)	-	-	-	(160)
<i>Subtotaal</i>	<i>867</i>	<i>67</i>	<i>(363)</i>	<i>-</i>	<i>571</i>
Langlopende vordering OCW	5.148	-	(486)	-	4.662
TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA	7.138	234	(962)	(58)	6.352

* WTCW = Wetenschap & Techniek Centrum Watergraafsmeer

** STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam

*** SBT = Stichting Bijzondere Tandheelkunde

1.4 VOORRADEN

	2013	2012
Verkrijgingsprijs	670	844
Af: voorziening incourantheid	(17)	(47)
Totaal voorraden	653	797

1.5 VORDERINGEN

	2013	2012
Debiteuren	16.514	13.867
Ministerie OCW Kasbeperking	1.487	1.540
Andere deelnemingen	41	563
Studenten / cursisten	15.784	16.264
Personeel	787	293
Belastingdienst	340	1.763
Overige vorderingen	4.267	10.514
Vooruitbetaalde kosten	7.384	6.470
Overlopende activa	6.655	3.054
Nog te factureren werken voor derden	25.049	20.148
Af : Voorzieningen wegens oninbaarheid	(834)	(898)
Totaal vorderingen	77.474	73.578

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid van Debiteuren is als volgt:

	2013	2012
Stand per 1 januari	898	700
Ottrekking	(209)	-
Toevoeging	145	198
Stand per 31 december	834	898

De vorderingen en overlopende activa kennen een looptijd van maximaal 1 jaar.

De kasbeperking OCW betreft de nog te ontvangen rijksbijdrage die in een volgend jaar wordt verrekend.

De vorderingen op studenten betreffen de nog niet vervallen termijnen in het kader van de gespreide inning van college-gelden.

Onder de vorderingen zijn de volgende posten van het VUmc en Parkeerbedrijf VU-VUmc opgenomen:

	VUmc	Parkeer- bedrijf
Debiteuren	3.866	1.256
Overlopende activa	900	327
Totaal	4.766	1.583

De overlopende activa betreffen met name de nog te factureren posten uit hoofde van niet voltooide (contract) activiteiten voor rekening van derden, waarop een correctie van verwachte verliezen is toegepast.

Specificatie Te factureren werk voor derden	2013	2012
Nog te factureren	27.356	25.220
Correctie verwachte verliezen	(733)	(5.072)
Totaal	26.623	20.148

1.7 LIQUIDE MIDDELEN

	2013	2012
Kasmiddelen	33	27
Banken	18.619	40.618
Deposito's	22.717	50.198
Totaal liquide middelen	41.369	90.843

De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Het aandeel van Verbonden partijen in de liquide middelen bedraagt € 2.361.000.

Voor een totaalbedrag van € 533.000 zijn bankgaranties verstrekt.

2.1 EIGEN VERMOGEN (inclusief voorstel resultaatbestemming)

	Reserve 31 12 2012	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Reserve 31 12 2013
Resultaat lopend boekjaar				
Algemene reserve	80.336	(8.202)		72.134
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve Huisvestingsbeleid	109.200			109.200
Overige bestemde reserves	66.000			66.000
Bestemmingsreserve privaat				
Reserve Grond Boelelaan	9.300			9.300
Reserve Verbonden partijen	2.100	(944)		1.156
Totaal Eigen vermogen	266.936	(9.146)	-	257.790

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingrichtlijnen (RJ660) ingedeeld naar vrije algemene reserves, bestemmingsreserves en (indien van toepassing) bestemmingsfondsen. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen. In 2013 zijn kaders bepaald voor rubricering reserves op basis van door derden of bestuurlijk vastge-

stelde bestedingsdoelen en herkomst, passend binnen het algehele financiële beleid voor handhaving van een voldoende solvabiliteit en liquiditeit. Implementatie door de faculteiten is in gang gezet en kan in 2014 nog leiden tot nadere classificaties.

De verdeling tussen reserves die zijn opgebouwd uit publieke of collectief gefinancierde dan wel private of niet collectieve middelen is nog niet definitief vastgesteld, maar volgt de beleidslijn dat alleen op basis van een

private herkomst reserves als privaat beschouwd worden. Dit is het geval bij de in het verleden verworven aanschaf van terreinen en de in private rechtspersonen verantwoorde vermogens die in de jaarrekening als verbonden partijen zijn aangemerkt.

Het resultaat van de VU over 2013 bedraagt € 9.146.000 negatief en is onttrokken aan de reserves.

2.2 VOORZIENINGEN

	31.12 2012	DOTATIES 2013	ONTTREK- KINGEN 2013	VRIJVAL 2013	31.12 2013	KORT < 1 JR	LANGER > 1 JR
Personele voorzieningen							
Ontslaglasten	9.648	4.456	(4.431)	(882)	8.791	3.251	5.540
Reorganisatielasten	2.796	4.724	(2.130)	(989)	4.401	2.180	2.221
Ambts- en dienstjubilea	3.138	97	(38)	-	3.197	360	2.837
Sabbatical leaves	3.007	698	(813)	-	2.892	645	2.247
Eigen risico WIA	849	890	(151)	-	1.588	222	1.366
subtotaal	19.438	10.865	(7.563)	(1.871)	20.869	6.658	14.211
Materiële voorzieningen							
Milieuverplichtingen	8.033	133	-	-	8.166	-	8.166
Schade Parkeerdek ACTA	1.050	250	-	(590)	710	710	
Overige	438	744	(328)	-	854	304	550
subtotaal	9.521	1.127	(328)	(590)	9.730	1.014	8.716
TOTAAL VOORZIENINGEN	28.959	11.992	(7.891)	(2.461)	30.599	7.672	22.927

PERSONELE VOORZIENINGEN

Voorziening voor ontslaglasten

In het kader van de Werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten is een voorziening gevormd voor de uit hoofde van deze regeling te verwachte betalingen voor (voormalige) personeelsleden. Tevens heeft de voorziening betrekking op verplichtingen uit individuele ontslagregelingen en daaraan gerelateerde kosten voor outplacement en herscholing. Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar.

Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen voor het einde van 2013 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers is een voorziening gevormd.

Voorziening voor eigen risico WIA

De VU is eigen risicodragers voor de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). De voorziening voor eigen risico WIA dient ter dekking van het in de toekomst doorbetalen van werkgeverslasten aan personeelsleden die op balansdatum arbeidsongeschikt zijn.

Voorziening voor ambts- en dienstjubilaea

Voor de werkgeversverplichtingen aan medewerkers ten aanzien van toekomstige ambts- en dienstjubilaea is een voorziening gevormd, die als de best mogelijke schatting is berekend op basis van het personeelsbestand.

Voorziening voor sabbatical leaves/ meerjarensparen

De voorziening voor sabbatical leaves is gevormd voor toekomstige verplichtingen inzake werkgeversbijdragen ten behoeve van sabbatical leaves.

MATERIËLE VOORZIENINGEN

Voorziening voor milieuverplichtingen

De milieuvoorziening betreft de kosten voor sloop, afvoer en opslag van het Cyclotron. De sloopkosten gebouwen zijn gebaseerd op een raming uit 2002 van een ter zake deskundig adviesbureau. Kosten voor de afvoer en opslag van (licht) radioactieve materialen zijn gebaseerd op de opgave van experts, waaronder een stralingsdeskundige. Deze opgave wordt jaarlijks herzien en heeft voor 2013 niet geleid tot een aanpassing van de voorziening met uitzondering van het toepassen van een inflatiecorrectie. De voorziening zoals deze nu gevormd is betreft de best mogelijke inschatting, maar er is sprake van een onzekerheid in de omvang van de voorziening met een bandbreedte van +/- 25%.

Gedurende 2012 zijn een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met Ministerie van Economische zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeursscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project loopt nog tot eind 2016; sloop, afvoer en opslag is gepland voor 2017 en 2018. Richting eind 2016 zal de onzekerheid in de omvang van de voorziening worden geminimaliseerd.

Schade parkeerdek ACTA gebouw

Deze voorziening is gecreëerd voor de geschatte omvang van herstelkosten aan het parkeerdek in het ACTA gebouw.

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

	01.01 2013	Toe- voeging	Aflos- singen	31.12 2013	Looptijd > 1 jr	Looptijd > 5 jr
Vooruitontvangen erfpacht	1.200	-	(253)	947	-	947
Ineffectiviteit derivaten	18.633	3.869	-	22.502	22.502	-
TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN	19.833	3.869	(253)	23.449	22.502	947

De vooruitontvangen erfpacht is in 2013 opnieuw vastgesteld en aangepast.

Ineffectiviteit derivaten

De VU past kostprijshedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille. Richtlijn RJ 290 schrijft voor dat het deel van de derivatenportefeuille dat ineffectief is in de balans gewaardeerd dient te worden als de waarde van de derivaten negatief is en meer negatief dan de waardeverandering van de onderliggende afgedekte leningen. Dit bedrag wordt onder de langlopende schulden gepresenteerd vanwege het langlopende karakter van de derivaten. Een verhoging in de ineffektiviteit komt ten laste van de winst- & verliesrekening, voor 2013 bedraagt deze € 3.869.000 (2012: € 15.845.000).

Voor het bepalen van de omvang van de ineffektiviteit wordt een vergelijking gemaakt tussen de waardeverandering van de zeer waarschijnlijke toekomstige externe financiering (welke wordt gemodelleerd als een zogenaamd 'hypothetisch derivaat') en de marktwaarde per eind 2013 van de bestaande derivatenportefeuille.

Het verschil tussen de beide waarden betreft de ineffektiviteit. De ineffektiviteit is toegenomen omdat op basis van de inzichten per ultimo 2012 de verwachting was dat de eerste tranche van de EIB lening medio mei 2013 kon worden aangetrokken. Per ultimo 2013 is bekend dat als gevolg van het later afsluiten van het financieringscontract met de EIB de eerste tranche van de EIB lening begin 2014 is aangetrokken.

De marktwaarde van de portefeuille varieert naar gelang de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Vanwege de huidige lage kapitaalmarktrente en de lange looptijd vertoont de portefeuille een negatieve marktwaarde van ongeveer € 88,6 miljoen per eind 2013 (2012: € 108,2 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Alleen bij het tussentijds beëindigen van een renteswap contract zal de VU met een eenmalige hoge kasuitstroom geconfronteerd worden. De VU heeft inmiddels externe financiering aangetrokken, waar de komende jaren het volume van zal toenemen, dus van een tussentijdse beëindiging is geen sprake.

Hoofdsom	Referentie	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde ultimo 2013	Reële waarde ultimo 2012
15.000	15446	BNG	2005 – 2020	5,07 %	6 mnds Euribor	(3.500)	(4.400)
10.000	155089	BNG	2010 – 2025	4,60 %	6 mnds Euribor	(2.600)	(3.400)
10.000	155090	BNG	2011 – 2026	4,65 %	6 mnds Euribor	(2.800)	(3.600)
15.000	4058115L	DB	2008 – 2025	5,53 %	1 mnds Euribor	(5.700)	(7.200)
50.000	4173242L	DB	2013 – 2035	5,23 %	1 mnds Euribor	(24.100)	(30.000)
41.000*	4173244L	DB	2013 – 2035	5,37 %	1 mnds Euribor	(23.600)	(28.200)
57.000*	4173247L	DB	2014 – 2035	5,16 %	1 mnds Euribor	(26.300)	(31.400)
Totaal x €1000						(88.600)	(108.200)

* De hoofdsom varieert gedurende de looptijd. Dit betreft de gemiddelde hoofdsom gedurende de looptijd.

Op deze renteswaps rusten geen margin call verplichtingen. De negatieve marktwaarde van de renteswaps is € 88,6 miljoen.

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

	2013	2012
Crediteuren	16.964	20.155
Belasting en premies SV		
Loonheffing	10.389	10.729
Premies SV	2.920	2.749
Schulden inzake pensioenen	4.204	3.859
Voorschotten werk voor derden	71.570	63.454
Overige schulden	7.008	9.344
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	34.131	34.333
Vooruitontvangen doelsubsidies OCW	1	1.099
Vakantiegeld	8.194	7.957
Verlofdagen	7.511	6.789
Overige	28.612	32.501
Totaal kortlopende schulden	191.504	192.969

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd korter dan een jaar.

De Voorschotten werk voor derden betreffen van opdrachtgevers ontvangen gelden die nog niet zijn besteed.

Onder de vorderingen zijn de volgende posten van het VUmc en Parkeerbedrijf VU-VUmc opgenomen:

	VUmc	Parkeerbedrijf
Crediteuren	3.301	91
Overlopende passiva	2.314	668
Totaal	5.615	759

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

omschrijving	kenmerk	datum	toegewezen bedrag	ontv tm verslagjaar	Prestatie cf subsidie-beschikking	
					klaar	niet klaar
Meer acad opgeleide leraren MVT	OND/ODB 12/76717 U	14 12 2012	284	284		x
Verb/verg transparante aansl BaMa opl	OND/ODB-12/76719 U	14 12 2012	166	166		x
Totaal			450	450		

G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

G2 a afgerond							
omschrijving	kenmerk	datum	toegewezen bedrag	ontv tm verslagjaar	Kosten tm verslagjr	Te verr ultimo	
Krachtig meesterschap II	OND ODB 10 47834 M	22 06 2010	525	525	524	1	
Progr academie assistenten	OND/ODB-2010/41405	11 05 2010	277	277	277	-	
Sirius	HO/BS/2008/2196	13 05 2010	7.500	7.500	7.500	-	
Totaal			8.302	8.302	8.301	1	

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN (in duizenden euro's)

Omschrijving	2013				2012			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	5.192	14.101	-	19.293	5.772	17.503	2.460	25.735
Onderhoudscontracten	372	513	-	885	82	82	-	164
Investeringsverplichtingen	45.332	49.811	-	95.143	27.972	58.228	-	86.200
Schoonmaakkosten	2.261	918	-	3.179	4.953	1.980	-	6.933
Beveiliging	2.333	-	-	2.333	2.333	-	-	2.333
Catering	1.692	5.493	-	7.185	1.692	4.785	320	6.797
ICT verplichtingen	792	-	-	792	-	-	-	-
Overige beheerskosten	556	1.018	-	1.574	946	1.599	-	2.545
Verplichtingen	58.530	71.854	-	130.384	43.750	84.177	2.780	130.707
Verhuur	12.305	60.223	11.695	84.223	11.381	41.824	11.103	64.308
Catering	536	1.787	-	2.323	724	2.144	179	3.047
Rechten	12.841	62.010	11.695	86.546	12.105	43.968	11.282	67.355

Overige rechten

Octrooien en patenten

Het is de publieke taak van kennisinstellingen om te zorgen dat deze kennis uiteindelijk de maatschappij bereikt in de vorm van nieuwe producten of diensten. Bescherming van intellectueel eigendom van de kennisinstelling is niet alleen uit wetenschappelijk oogpunt van belang, maar kan ook leiden tot een inkomstenstroom. Het uitgangspunt bij het beschermen van de kennis is om in een later stadium een marktpartij concurrentievoordeel te geven om zodoende de benodigde investeringen terug te kunnen verdienen. Dit concurrentievoordeel kan worden bereikt door middel van een patent.

De Stichting VU-VUmc heeft in de afgelopen jaren een dynamische patentportefeuille opgebouwd die per 31 december 2013 bestond uit 134 unieke patentaanvragen, waarvan 39 VU (2012: 124, 35 VU). In 2013 zijn 10 (waarvan 4 VU) nieuwe patenten aangevraagd.

Het is het beleid van de kennisinstelling om de gemaakte kosten van patentaanvragen te verhalen op de licentienemer. Eventuele additionele opbrengsten (milestone vergoedingen, royalties etc.) komen direct of indirect ten goede aan nieuw wetenschappelijk onderzoek

De VU is in het bezit van een vordering op de IJslandse bank Kaupthing ter grootte van € 10 miljoen. De waarde van deze vordering is vanwege het ontbreken van een passende marktwaardebeoordeling op balansdatum op nihil gehouden.

Overige verplichtingen

De VU heeft in 1996 samen met de Universiteit van Amsterdam garanties verstrekt ten aanzien van de kosten verbonden aan de rechtspositionele status van personeelsleden van de Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam (SARA) die op dat moment in dienst waren bij SARA.

Voor juridische geschillen is door de juridische dienst een inschatting gemaakt van lopende zaken. Voor de lopende geschillen is een financieel risico geduid van maximaal € 0,5 miljoen.

De bovenstaande vermeldingen betreffen alleen die van de VU. Voor de verbonden partijen zijn geen vermeldenswaardige verplichtingen bekend.

Met de fiscus is in groepsverband (VU, VUmc en de Stichting VU-VUmc) overleg gaande inzake het toepasbare pro-rata tarief voor de BTW over de jaren 2012 en 2013.

TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

3.1 RIJKSBIJDRAGEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Bijdrage conform Prestatie Bekostigings Model	294.725		288.499
Werkplaatsfunctie VUmc	67.658		64.371
Totaal toewijzing rijksbijdrage	362.383		352.870
OVERIGE BIJDRAGEN			
BaMa compensatie 2010	(486)		5.148
Sirius en Islamitisch Geestelijk verzorger	1.500		1.500
Diversen	963		602
Af: Inkomensoverdrachten			
Rijksbijdrage Academische ziekenhuizen			
- VUmc werkplaatsfunctie	(67.658)		(64.371)
Totaal rijksbijdragen	296.702	285.800	295.749

3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC	293		334
Bijdrage SOW Ministerie Buitenlandse Zaken en Ministerie van Economische Zaken	250		500
Totaal overige overheidsbijdragen	543	-	834

3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES - EN EXAMENGELDEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Wettelijke collegegelden	39.715		39.420
Bovenwettelijke collegegelden	2.580		2.865
Contractkosten collegegeld	321		202
Overige college-, les- en examengelden	812		2.822
Totaal college- cursus-, les- en examengelden	43.428	38.000	45.309

3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Contractonderwijs	16.212		16.243
Contractonderzoek:			
Internationale organisaties (EU)	14.265		14.475
Nationale overheden	6.009		4.666
NWO	26.309		29.155
KNAW	186		163
Not for profit organisaties	9.998		10.513
Bedrijven	1.439		7.416
<i>Totaal contractonderzoek</i>	<i>58.206</i>		<i>66.388</i>
Overige baten werk in opdracht van derden en dienstverlening	15.102		11.110
Totaal baten werk in opdracht van derden	89.520	83.000	93.741

BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN NAAR KOSTENPLAATS

	2013	2012
Godgeleerdheid	1.745	1.549
Wijsbegeerte	580	336
Letteren	3.043	3.743
Rechtsgeleerdheid	4.533	4.088
Tandheelkunde	1.915	1.989
Bewegingswetenschappen	3.503	3.423
Psychologie en Pedagogiek	12.429	11.228
Sociale wetenschappen	5.292	5.645
Economische wetenschappen en Bedrijfskunde	15.186	14.702
Exacte wetenschappen	15.072	18.127
Aard- en Levenswetenschappen	16.438	18.731
Onderwijscentrum	-	229
Overige instituten	4.615	4.070
Centrale diensten	548	422
Verbonden partijen	4.621	5.459
Totaal baten werk in opdracht van derden	89.520	93.741
Geneeskunde (VUmc)	90.539	82.700

De opbrengsten Geneeskunde (VUmc) betreffen medisch wetenschappelijke onderwijs- en onderzoeks- contractactiviteiten die door het VUmc worden gerealiseerd.

3.5 OVERIGE OPBRENGSTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Verhuur onroerende zaken	12.180		13.635
Detachings- en overige personele baten	5.434		8.006
Levering van energie	8.201		6.725
Overige onderwijs- en onderzoeksbatens	4.110		4.417
Overige:			
Patiëntenbehandeling tandheelkunde	2.680		2.655
Studentenactiviteiten	1.656		1.665
Audiovisuele hulpmiddelen	1.261		1.092
Restauratieve voorzieningen	1.819		1.362
Drukwerk en reproductie	1.105		1.009
Bijdragen collectievorming UBvU	404		404
BTW pro rata	1.419		-
Diversen	13.459		9.067
Totaal overige opbrengsten	53.728	42.600	50.037

De overige onderwijs- & onderzoeksbatens bestaan uit andere batens dan die van contractactiviteiten.

4.1 PERSONELE LASTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Brutolonen en salarissen	232.214		225.440
Sociale lasten	24.037		23.869
Pensioenpremies	32.309		29.619
Totaal Lonen en salarissen	288.560		278.928
Overige personele lasten			
- dotaties personele voorzieningen	8.994		225
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurde arbeid	23.808		20.587
- diversen	9.188		9.171
Totaal Overige personele lasten	41.990		29.983
<i>Af: Ontvangen uitkeringen</i>	<i>(1.312)</i>		<i>(1.185)</i>
Totaal Personele lasten	329.238	310.600	307.726

Gemiddeld bezettingscijfer (in fte)	2013	2012
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.226,4	2.168,3
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	1.472,8	1.494,8
Totaal excl. VUmc	3.699,2	3.663,1

Personele lasten naar kostenplaats (inclusief gemiddelde bezetting over 2013)

	2013	2012	Aantal WP	fte OBP
<i>Primaire kostenplaatsen</i>				
Faculteiten:				
Godgeleerdheid	5.958	5.211	54,8	18,9
Wijsbegeerte	2.748	2.414	29,3	2,3
Letteren	13.990	14.447	138,3	39,8
Rechtsgeleerdheid	18.488	16.017	208,5	47,2
Tandheelkunde (VU contracten)	11.311	11.131	84,2	78,0
Bewegingswetenschappen	9.046	8.952	92,6	43,3
Psychologie en Pedagogiek	25.376	23.634	276,0	86,1
Sociale wetenschappen	18.483	18.542	209,7	42,7
Economische wetenschappen en bedrijfskunde	33.109	30.314	345,4	72,7
Exacte wetenschappen	31.991	27.894	363,9	95,0
Aard- en Levenswetenschappen	39.514	39.950	413,5	170,3
Totaal faculteiten	210.014	198.508	2.216,2	696,3
Interfacultaire voorzieningen:				
Centrum Internationale Samenwerking	1.383	1.795	5,1	113,4
Totaal interfacultaire voorzieningen	1.383	1.795	5,1	113,4
Totaal primaire kostenplaatsen	211.397	200.303	2.221,3	809,7
<i>Algemene kostenplaatsen</i>				
Centrale diensten	61.133	49.857	3,8	547,6
Universiteitsbibliotheek	7.526	7.414	1,3	115,5
Totaal kostenplaatsen en bezetting	280.056	257.574	2.226,4	1.472,8
Geneeskunde (VUmc) ¹	44.221	43.008		
Verbonden Partijen ²	4.961	7.144		
Totaal personele lasten	329.238	307.726	2.226,4	1.472,8

¹ De cijfers van de faculteit Geneeskunde zijn afgeleid van de opgave van het VUmc.

² Er is geen volledig opgave / inzicht in de bezettingscijfers van de Verbonden Partijen

MATERIËLE LASTEN NAAR KOSTENSOORTEN

4.2 AFSCHRIJVINGSLASTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Immateriële vaste activa	2.476		2.204
Gebouwen	21.473		20.352
Inventaris en apparatuur	9.339		6.747
Totaal afschrijvingslasten	33.288	31.100	29.303

4.3 HUISVESTINGSLASTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Huur	6.381		7.319
Onderhoud	6.121		6.373
Energie en water	12.492		11.825
Schoonmaakkosten	5.375		4.749
Heffingen en wettelijke lasten	1.565		747
Overige huisvestingslasten	6.463		6.149
Totaal huisvestingslasten	38.397	35.000	37.162

4.4 OVERIGE LASTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
Administratie- en beheerslasten	6.485		8.460
Inkomenoverdrachten, subsidies en bijdragen	13.475		9.183
Inventaris en apparatuur	6.563		7.497
Vrijval /dotaties voorzieningen overige lasten	(3.274)		3.848
Reis-/verblijf- en congreskosten	8.755		7.887
Specifiek onderwijs & onderzoek	17.050		19.630
Beoordelingen en adviezen	4.704		3.210
Automatiseringskosten	6.622		7.022
Collectievorming en abonnementen	5.283		4.970
Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden	3.919		3.772
Diverse algemene kosten	15.375		11.148
Totaal overige lasten	84.957	84.200	86.627

Totaal materiële lasten	156.642	150.300	153.092
--------------------------------	----------------	----------------	----------------

ACCOUNTANTSKOSTEN

Onder de 'Beoordelingen en adviezen' zijn de hieronder vermelde honoraria van de onafhankelijke externe accountants begrepen. De controle is verricht door PriceWaterhouserCoopers Accountants N.V.. De accountantskosten worden verantwoord in het jaar waarin de werkzaamheden van de onafhankelijke externe accountant worden uitgevoerd. De afrekening van het controlejaar 2012 heeft plaatsgevonden in 2013.

	2013	2012
Controle van de jaarrekening	644	335
Overige controlewerkzaamheden	0	86
Adviesdiensten (fiscaal)	75	108
Overige niet-controle dienstverlening	48	49
Totaal accountantskosten	767	578

5 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
<i>Financiële baten</i>			
Rentebaten	1.216		1.066
Totaal financiële baten	1.216		1.066
<i>Financiële lasten</i>			
Rentelasten	100		-
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	3.869		15.845
Rentekosten swapportefeuille	4.434		(197)
Totaal financiële lasten	8.403	-	15.648
Totaal financiële baten en lasten	(7.187)	(4.200)	(14.582)

De waardeverandering ineffectief deel renteswap betreft de verhoging van de langlopende schuldpositie door de toegenomen ineffectiviteit als gevolg van het later dan verwacht aantrekken van de externe financiering.

AANTALLEN STUDENTEN EN VERGOEDINGEN PROFILERINGSFONDS (bedragen in euro's)

Aantal EER studenten		vergoedingen EER studenten		Aantal niet-EER studenten		Vergoedingen niet-EER studenten		Totaal verstrekte vergoedingen	
2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
614	454	824.574	679.611	2	-	720	-	825.294	679.611

VERBONDEN PARTIJEN

Organisaties (stichtingen, verenigingen en besloten vennootschappen) waarin de VU beslissende zeggenschap heeft:

Naam	EV 31-12-2013	Expl. Saldo 2013	Omzet 2013	Meegeteld ja/ nee
Stg. Onderzoek Wereldvoedselvoorziening VU	(44)	194	1.050	Ja
Stg. Het Vrije Universiteitsfonds	396	(24)	61	Nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA)	(232)	6	-	Nee
Stg. Kunstgeschiedenis VU	1	1	-	Nee
Stg. Biosalien	21	-	-	Nee
Ooievaar Holding BV ¹	769	326	4.480	Ja
Amsterdam University College (AUC)	566	424	4.023	Ja (50%)
Eliminaties i.v.m. onderling verkeer			(4.381)	
Totaal	1.477	927	5.233	

¹ De volgende vennootschappen maken in 2013 onderdeel uit van de consolidatiekring Ooievaar Holding BV: Ooievaar Holding BV; Kieskompas BV; VU Geesteswetenschappen Holding BV (tussenholding); Gryps BV; VU-HBS BV; Taalcentrum-VU BV.

Op twee na zijn alle partijen uit de tabel stichtingen, en statutair gezeteld in Amsterdam. Er wordt door allen contractonderzoek verricht (code activiteit = 2). Het AUC is een samenwerkingsverband met de UvA, zonder eigen rechtspersoonlijkheid, voor het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs. Voor geen van deze partijen is een verklaring zoals genoemd in artikel 2:403 BW afgegeven. Dit overzicht is opgesteld op basis van de financiële gegevens van de Verbonden Partijen van 2013. Alleen Verbonden Partijen met een balanstotaal groter dan € 500.000, welke een duurzame relatie met de VU hebben en waarvan de activiteiten van doorlopende aard zijn, zijn in de jaarrekening betrokken.

Overige Verbonden Partijen

Organisaties waarin de VU een minderheidsbelang heeft waarvoor geen beslissende zeggenschap geldt:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code ¹ Activiteiten
ACTA Holding	BV	Amsterdam	4
ACTA Dental Research	BV	Amsterdam	2
ACTA Dental Education	BV	Amsterdam	1
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam	2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam.	Stichting	Amsterdam	2
Bio Detection Systems	BV	Amsterdam	2
Sea Spring Water	BV	Amsterdam	2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem	2
Synaptologics	BV	Amsterdam	2
Water Insight	BV	Wageningen	2

¹ 1 = contractonderwijs; 2 = contractonderzoek; 3 = onroerende zaken; 4 = overige

BEZOLDIGING COLLEGE VAN BESTUUR EN RAAD VAN TOEZICHT

College van Bestuur

Het College van Bestuur van de VU bestaat uit drie leden met een volledig dienstverband (1,0 fte). In het verslagjaar heeft een wisseling van de voorzitter en de rector magnificus plaatsgevonden.

De arbeidsovereenkomst met drs R.M. Smit, voorzitter College van Bestuur VU tot 1 december 2013, is door de Raad van Toezicht opgezegd per 1 december en eindigt met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn op 1 juni 2014. De remuneratie is tot die tijd op het niveau daarvoor gecontinueerd minus de functioneel gebonden kosten. In deze maanden is drs. R.M. Smit beschikbaar voor de behartiging van een aantal dossiers ten behoeve van een goede overdracht van zaken aan de opvolgende voorzitter College van Bestuur. In de arbeidsovereenkomst is een beëindigingvergoeding overeengekomen van 12 maanden die betaalbaar zal worden gesteld per 1 juni 2014.

Prof. dr. L.M. Bouter is per 1 april 2013 teruggetreden als rector magnificus. De Raad van Toezicht heeft in

overleg met dhr. Bouter besloten de arbeidsovereenkomst per 1 mei 2013 te beëindigen. Per die datum wordt zijn arbeidsovereenkomst als hoogleraar voortgezet. Conform de arbeidsovereenkomst is het verschil tussen het salaris als rector en als hoogleraar maandelijks uitgekeerd tot aan het einde van de eerder overeengekomen benoemingstermijn op 1 september 2014. Het in de arbeidsovereenkomst opgenomen sabbatical van een jaar is genoten van 1 mei 2013 tot en met 30 april 2014.

De Raad van Toezicht heeft zich in beide situaties op het standpunt gesteld dat ruim voor het van kracht worden van de WNT afgesloten arbeidsovereenkomsten dienen te worden gerespecteerd.

In de gepresenteerde bedragen van de bezoldiging College van Bestuur zijn naast de werkgeverspremies ook de werknemerspremies voor ouderdoms-, nabestaanden- en invaliditeitspensioen en FPU-premies opgenomen.

Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) van kracht. Vooruitlopend op

de invoering van de WNT is sinds 2012 gestart met een stapsgewijze beperking van de beloning van de heer Smit. Bij de aanname van nieuwe leden van het College van Bestuur is de bezoldiging binnen de WNT-normering afgesproken.

De arbeidsovereenkomsten van de heren Smit en Bouter en mevrouw Langius zijn afgesloten voor het van kracht worden van de WNT. Daarom volgt de Raad van Toezicht de overgangsbepalingen die in de WNT zijn genoemd voor deze situaties.

Als onderdeel van het belastbaar loon zijn tevens de belaste reiskosten binnenland opgenomen. Hierbij wordt opgemerkt dat de leden van het College van Bestuur verschillende afspraken hebben over de reiskostenvergoeding. Dhr. Smit had een leaseauto voor zakelijk gebruik, dhr. Bouter ontving een vergoeding voor de binnenlandse reiskosten en gebruikte een dienstauto waar nodig. Dhr. van der Duyn Schouten en dhr. Winter maakten gebruik van een leaseauto. Op de vergoedingen voor reiskosten en leasekosten zijn de geldende fiscale inhoudingen toegepast en de betreffende bijtellingen zijn in onderstaande tabel verwerkt als periodiek betaalde beloningen.

BEZOLDIGING LEDEN COLLEGE VAN BESTUUR (in duizenden euro's):

Bezoldiging bestuurders	Duur arbeidsovereenkomst	Ingangs datum dienstverband (DV)	Periodiek betaalde beloningen/gratificaties	Bonus betalingen/gratificaties	Ontvangen pensioenbijdrage/bel betaalbaar op termijn 2013	Uitkering wegens beëindiging DV 2013
<i>Collegeleden</i>						
Dhr. drs. R.M. Smit (voorzitter)	01 01 / 30 11	01 11 05	199,3	-	38,9	-
Dhr. prof. mr. dr. J.W. Winter (voorzitter)	01 12 / 31 12	01 12 13	14,5	-	3,0	-
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter (rector magnificus)	01 01 / 30 04	01 02 92	79,1	-	13,0	-
Dhr. prof. dr. F.A. v.d. Duyn Schouten (rector magnificus)	01 05 / 31 12	01 05 13	118,8	-	21,9	-
Mw. drs. B.J.M. Langius *	01 01 / 31 12	01 09 11	214,4	-	35,5	-
<i>Gewezen collegeleden</i>						
Dhr. drs. R.M. Smit (voormalig voorzitter)	01 12 / 31 12	01 11 05	16,1	-	3,5	-
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter (voormalig rector magnificus)	01 05 / 31 12	01 02 92	132,3	-	26,1	-
Totaal			774,5	-	141,9	-

* Mw. Langius ontving een vaste bruto vergoeding ter grootte van haar maximale maandelijks leasekosten. Deze specifieke vergoeding wordt niet alleen in dit overzicht maar voor de volledigheid ook in de navolgende overzichten van onkostenvergoedingen (onder reiskosten binnenland) en WNT verantwoord.

ONKOSTENVERGOEDINGEN COLLEGE VAN BESTUUR (in euro's)

	Bestuurs- kosten Algemeen	Bestuurs- kosten B. Langius	Bestuurs- kosten L. Bouter	Bestuurs- kosten R. Smit	Bestuurs- kosten F. van der Duijn Schouten	Bestuurs- kosten J. Winter	Totaal
Representatiekosten	476	2.102	2.080	4.530	1.950	250	11.388
Reiskosten binnenland *	-	23.073	6.902	52.444	14.082	1.325	97.826
Verblijfkosten	-	1.140	-	3.526	8.933	-	13.599
Reiskosten buitenland	-	2.441	-	10.169	-	-	12.610
Overige kosten	-	3.025	81	-	-	-	3.106
Totaal	476	31.781	9.063	70.669	24.965	1.575	138.529

* de (belaste) vergoeding autokosten van mw. Langius is als reiskosten binnenland opgenomen en wordt tevens in het bezoldigingsoverzicht en in de WNT verantwoording vermeld.

Dit overzicht betreft de onkosten van de leden van het College van Bestuur over de periode in 2013 dat zij actief waren als collegelid.

Met betrekking tot de vaste vergoedingen zijn de onkostenvergoedingen opgenomen onder representatiekosten. De reiskostenvergoedingen zijn in dit overzicht opgenomen onder reiskosten binnenland.

In de overige onkostenvergoeding is een vaste netto onkostenvergoeding van de leden van het College van Bestuur opgenomen. Deze dient ter dekking van kleine uitgaven uit hoofde van de functie. De overige kosten in

verband met het bestuur van de VU worden rechtstreeks door de VU ingekocht en voldaan en zijn niet in het overzicht vermeld.

De bezoldiging van de leden van het College van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht binnen de kaders van de adviesregelingen voor respectievelijk de Universiteiten, Hogescholen en de WNT.

Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Bij de samenstelling van deze verantwoording uit hoofde van de WNT zijn

de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 27 februari 2014 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd. De VU herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen, en heeft deze categorie in lijn met de door de minister voorgestelde gedragslijn niet in de WNT verantwoording betrokken.

BEZOLDIGING (GEWEZEN) TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING (in euro's)

Naam	Functie	Beloning	Belaste vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorzieningen tbv beloningen betaalbaar op termijn	Totale Bezoldiging	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
Dhr. drs. R.M. Smit ¹	Voorz CvB	199.316	0	38.824	238.140	239	1
Dhr. drs. R.M. Smit ¹	Vm vz CvB	16.111	0	3.530	19.641	21	1
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter ²	Rector	79.026	2.203	13.027	94.256	84	1
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter ²	Hoogleraar	132.371	0	26.053	158.424	176	1
Mw. drs. B.J.M. Langius	Lid CvB	191.895	22.500	35.224	249.619	260	1
Dhr. prof. mr. dr. J.W. Winter ³	Voorz CvB	13.938	548	2.935	17.421	21	1
Dhr. prof. dr. F.A. v.d. Duyn Schouten ⁴	Rector	111.923	6.923	21.763	140.609	176	1

¹ voorzitter tot en met 30.11.2013.

² rector magnificus tot en met 30.04.2013

³ voorzitter vanaf 01.12.2013

⁴ rector magnificus vanaf 01.05.2013

BEZOLDIGING TOEZICHTHOUDERS (in euro's):

RAAD VAN TOEZICHT

Bezoldiging toezichthouders	Periode	Toezicht- houder sinds	Periodiek betaalde beloningen/ gratificaties	Bonus betalingen/ gratificaties	Pensioen- bijdrage
Dhr. prof. dr. C.P. Veerman (lid/ voorzitter) ¹	01 01 / 31 12	01 01 12	10.000	-	-
Dhr. H.J.J. Dijkhuizen (vice-voorzitter)	01 03 / 31 12	01 03 13	7.500	-	-
Dhr. prof. dr. E.C. Klasen (vice-voorzitter) ²	01 09 / 31 12	01 09 13	-	-	-
Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf	01 09 / 31 12	01 09 13	3.000	-	-
Dhr. drs. W. Geerlings	01 03 / 31 12	01 03 13	7.500	-	-
Mw. prof. mr. A.T. Ottow	01 09 / 31 12	01 09 13	3.000	-	-
Mw. drs. J.P. Rijdsdijk	01 01 / 31 12	01 01 12	9.000	-	-
Totaal toezichthouders			40.000	-	-

¹ Dhr. Veerman heeft zijn remuneratie over 2013 geschonken aan Studentenpastoraat VU.

² Dhr. Klasen heeft afgezien van remuneratie over 2013.

Bij de toezichthouders is geen sprake van een dienstverband.

17 december 2011 vastgesteld door de Ledenraad van de VU-Vereniging.

nodig is herrekend op basis van een dienstverband korter dan een vol jaar en/of een dienstverband lager dan een voltijdsdienstverband.

De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc houdt toezicht op de instellingen Vrije Universiteit en het VU medisch centrum. De kosten voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht worden evenredig verdeeld over de instellingen VU en VUmc; de hier vermelde bedragen betreffen de helft van de ontvangen bedragen inclusief de onkostenvergoedingen. De bedragen zijn op

Er waren in 2013 geen overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen.

Toelichting bij overschrijdingen van de van toepassing zijnde WNT normen
Bij de volgende personen /functionarissen bedraagt de totale bezoldiging meer dan de van toepassing zijnde WNT-norm, waarbij de WNT-norm zo

Uitkering bij einde dienstverband overige functionarissen (in euro's)

Functie	jaar waarin het dienstverband is beëindigd	Uitkering bij einde dienstverband
Beleidsadviseur	2013	337.933

(GEWEZEN) TOPFUNCTIONARISSEN - BEZOLDIGING (in euro's)

Naam	Totale bezoldiging	WNT norm	Motivering overschrijding
Dhr. drs. R.M. Smit	257.781	228.599	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling
Dhr. prof. dr. L.M. Bouter	252.680	228.599	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling
Mw. drs. B.J.M. Langius*	249.619	228.599	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling

* Hiervan vormt € 22.500 een autokostenvergoeding.

Op grond van de overgangsregeling is er over 2013 geen terugbetalingsverplichting voor bovengenoemde (gewezen) topfunctionarissen.

**Besteding van de Rijksbijdrage werk-
plaatsfunctie (in duizenden euro's)**

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2013 € 67,7 miljoen (2012: € 64,4 miljoen). De toename van de bijdrage is met name het gevolg van de loon- en prijsbijstelling over 2013. De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie wordt als volgt verantwoord:

behoefte van de vergelijkbaarheid van cijfers heeft VUmc gekozen voor het 'oude' verantwoordingsmodel.

Door de jaren heen is het verschil tussen het totaal van de bestedingen en de ontvangen rijksbijdrage groter geworden, omdat de post verdragingskosten (te weten 10% van de kosten patiëntenzorg) stijgt door de voortdurende productiegroei. De groei van de rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie houdt daar geen gelijke tred mee en

ten voor de "kleine bouw" begrepen. Onder de (overige) gebouwgebonden kosten vallen de personele en materiële kosten verbonden aan onderhoud aan gebouwen, installaties en terreinen, kosten van heffingen, verzekeringen en belastingen verbonden met gebouwen en energiekosten.

De afschrijvingskosten apparatuur hebben betrekking op investeringen in medische en overige inventarissen, ongeacht de financieringsstructuur. De rentekosten apparatuur hebben betrekking op rentekosten van het geïnvesteerd vermogen. Afschrijvings- en rentekosten over investeringen in artikel 2 WBMV apparatuur worden buiten beschouwing gelaten, aangezien deze geheel door VWS worden vergoed. De onderhoudskosten apparatuur hebben betrekking op personele en materiële kosten van onderhoud van medische inventarissen.

Van de gebouw- en apparatuurgebonden kosten is 25% toegerekend aan de Rijksbijdrage.

Ter beschikking gestelde capaciteit
De ter beschikking gestelde capaciteit heeft enerzijds betrekking op de financiële bijdrage van het ziekenhuis in de (salaris)kosten van de onderwijs- en onderzoeksformatie wetenschappelijk personeel (O&O-WP), en anderzijds op de kosten van ondersteunend personeel ten behoeve van de O&O-WP formatie. Met betrekking tot de bijdrage van het ziekenhuis aan de O&O formatie zijn de volgende bestedingen geraamd voor het O&O deel: 30% van de salariskosten van de fellows en salariskosten van 30 fte WP-staf.

Het ziekenhuis geeft personele en materiële ondersteuning aan alle klinische WP-ers bij de uitvoering van hun onderwijs- en onderzoekstaak. De directe ondersteuningskosten zijn geraamd op € 43.930 per fte O&O-formatie, uitgaande van 0,6 fte NWP per WP stafplaats. De totale O&O-formatie (gefinancierd door faculteit en ziekenhuis) in de klinische vakgroepen bedraagt 156 fte.

BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE

	2013	2012
Gebouw- en apparatuurgebonden kosten		
- rente en afschrijving bouw	6.800	4.900
- gebouwgebonden kosten	3.300	3.300
- rente en afschrijving apparatuur	2.200	2.200
- kosten onderhoud apparatuur	2.400	2.400
Ter beschikking gestelde capaciteit		
- bijdrage ziekenhuis O&O formatie	5.300	5.400
- ondersteuning WP bij O&O-taak	11.400	10.600
Verdragingskosten		
- meerkosten patiëntgebonden functies	24.800	24.700
Overige		
- compensatie salaris WP	-	-
- overheadkosten	13.800	12.700
- wachtgelden	400	1.700
Totaal besteding rijksbijdrage werkplaatsfunctie	70.400	67.900

De methodiek van de verantwoording is ontleend aan het VAZ-rapport "Bepaald Betaalbaar". Bij de uitwerking is gebruik gemaakt van een leidraad die is opgesteld door de werkgroep gedragscode van de VAZ en VSNU.

In 2009 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie, hetgeen geleid heeft tot een nieuw verantwoordingsmodel (het zogeheten CAP Gemini model). De intentie was om met ingang van het verslagjaar 2011 dit model te hanteren bij de verantwoording. Tussen de NFU en de VSNU is echter overeengekomen dat de individuele UMC's zelf een keuze mogen maken welk verantwoordingsmodel men wil hanteren. Ten

stijgt vrijwel alleen door de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling en de prijscompensatie voor materiële kosten. Tevens is in 2012 sprake geweest van een korting van het beschikbare makro-kader.

**Toelichting besteding van de
Rijksbijdrage werkplaatsfunctie**

Gebouw- en apparatuur gebonden kosten

De rente- en afschrijvingskosten bouw betreffen de vergoeding die als zodanig herkenbaar is opgenomen in de Rijksbijdrage. In deze vergoeding zijn behalve rente- en afschrijvingskosten voor goedgekeurde "grote" bouwprojecten, ook rente- en afschrijvingskos-

Daarnaast worden door het ziekenhuis de extra kosten gedragen van de WP formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak waarvoor de doorberekende opslagen niet voldoende zijn. De totale WP-formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak bedraagt ongeveer 240 fte. Bij de toerekening van de ondersteuningskosten is rekening gehouden met de ontvangen subsidie voor NWP en materiële kosten.

Vertragingskosten

Hieronder worden verstaan de kosten die ontstaan in de patiëntenzorg door uitvoering van de werkplaatsfunctie i.c. de meerkosten van de patiëntenzorg ten gevolge van onderwijs en onderzoek. Geraamd wordt dat 10% van de totale kosten van de patiëntenzorg wordt veroorzaakt door de uitvoering van de werkplaatsfunctie. Als benadering voor de kosten patiëntenzorg is gekozen voor de opbrengst van het FB-model voor academische ziekenhuizen.

Overige kosten

De overheadkosten zijn de kosten die niet specifiek patiëntenzorg en/of onderzoek betreffen maar die dienen als ondersteuning van deze afdelingen. Voor de toerekening van de overheadkosten aan de Rijksbijdrage is een percentage van 10% gehanteerd. De post wachtgeld betreft de uitkeringen na ontslag en hieraan gerelateerde kosten.

Besteding van de Rijksbijdrage faculteit geneeskunde (in duizenden euro's)

De Rijksbijdrage geneeskunde bedraagt in 2013 € 55,5 miljoen (2012: € 55,7 miljoen). Dit bedrag is inclusief € 0,5 miljoen Radionuclidencentrum, € 0,6 miljoen projectgelden, € 1,4 miljoen interfacultaire onderzoeksinstituten (NCA en EMGO) en € 1,9 miljoen bijdrage onderwijsdienstverlening aan andere faculteiten.

De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage faculteit geneeskunde wordt als volgt verantwoord:

Indicatieve besteding	Geneeskunde incl. RNC	Onderwijsdienstverlening	Totaal
Personele lasten			
- WP-staf onderwijs en onderzoek	28.100	1.900	30.000
- Ondersteunend NWP	11.300		11.300
- Promovendi	1.700		1.700
- Andere personele kosten	1.200		1.200
- Wachtgeld	1.200		1.200
- Langdurig zieken	-		-
- Dekking uit 3e geldstroom	(1.100)		(1.100)
	42.400	1.900	44.300
Materiële lasten			
- Materiële lasten preklinische afdelingen	1.500		1.500
- Onderwijsbureau	5.700		5.700
- Onderzoeksinstituten	-		-
- Laboratoriumkosten ziekenhuis	500		500
- Faculteit algemeen	1.500		1.500
- Toewijzing naar klinische afdelingen	1.000		1.000
- Dekking uit 3e geldstroom	(4.500)		(4.500)
	5.700	-	5.700
Overig			
- Radionuclidencentrum	500		500
- Projecten	600		600
- Interfacultaire onderzoeksinstituten	1.400		1.400
- Valeriuskliniek AM-deel (medische staf patiëntenzorg psychiatrie)	1.100		1.100
- Valeriuskliniek AZ-deel (kosten werkplaatsfunctie)	1.000		1.000
	4.600	-	4.600
Totaal besteding rijksbijdrage geneeskunde	52.700	1.900	54.600

Toelichting besteding van de Rijksbijdrage geneeskunde

Algemeen

Op basis van de indicatieve besteding is sprake van een onderbesteding van de gelden uit de Rijksbijdrage Geneeskunde. Belangrijkste reden hiervan is dat momenteel sprake is van een 'dubbele financiering' door de overgang naar de BAMA-structuur. We worden zowel bekostigd voor de Curriculum'91 diploma's alsmede voor de bachelordiploma's. Dit is een tijdelijke situatie.

Personele lasten

De WP-staf formatie onderwijs, onderzoek en opleiding bedraagt 39% van de totale WP-staf formatie. De ondersteunende NWP formatie is gesteld

op 0,60 fte per WP-staf formatie. De promovendi betreffen de promovendi in loondienst bij het VU medisch centrum. De andere personele kosten, het wachtgeld en de compensatie zwangeren ten behoeve van onderwijs en onderzoek bedragen 9,4% van het geheel van deze lasten. Dit percentage is normatief vastgesteld op basis van de verhouding formatie faculteit der geneeskunde VU tot de totale formatie van het VU medisch centrum.

Materiële lasten

De materiële lasten zijn opgenomen conform de uitgaven welke in het boekjaar ten laste van de betreffende afdelingen of instituten zijn geboekt. In verband met de integratie met reeds bestaande afdelingen of diensten van

het ziekenhuis geldt dat voor laboratoriumkosten, faculteit algemeen en toewijzingen naar klinische afdelingen het budget- of toewijzingsbedrag is aangehouden.

Overige

In de verantwoording is het bedrag ten behoeve van het radionuclidencentrum gelijk gehouden aan de toewijzing van de VU. De baten ten behoeve van centrale beleidsruimte worden in de exploitatierekening verantwoord onder overige dienstverlening (vergoeding projecten); in deze verantwoording zijn de lasten gelijk aan de baten. Dit geldt ook voor de bijdrage aan interfacultaire onderzoeksinstituten NCA en EMGO+. De Valeriuskliniek betreft de patiëntenzorg formatie in GGZ In Geest welke aan het VU medisch centrum wordt doorberekend.

Opgesteld namens het College van Bestuur van de Vrije Universiteit

Prof. mr.dr. J.W. Winter (voorzitter)

Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten (rector magnificus)

Mw. drs. B.J.M. Langius (lid)

Resultaatbestemming

Het resultaat over 2013 is aan het eigen vermogen onttrokken.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen in dit kader vermeldenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het College van Bestuur van Vrije Universiteit Amsterdam

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 van Vrije Universiteit Amsterdam te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het College van Bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het College van Bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, alsmede in

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het College van Bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Onderbouwing van het afkeurend oordeel betreffende financiële rechtmatigheid

Vrije Universiteit Amsterdam heeft inkopen gedaan waarbij de Europese aanbestedingswet ten onrechte niet is nageleefd. De totale contractwaarden van deze aanbestedingen bedragen € 26,2 miljoen. De totale omvang overschrijdt de tolerantiegrens van 5% van de publieke middelen over 2013.

Afkeurend oordeel betreffende de financiële rechtmatigheid

Wij zijn van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013, uitsluitend gelet op het belang van hetgeen is vermeld in de paragraaf 'Onderbouwing van het afkeurend oordeel betreffende financiële rechtmatigheid', niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de in de paragraaf 'Onderbouwing van het afkeurende oordeel betreffende de rechtmatigheid' genoemde aanbestedingen niet in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Goedkeurend oordeel betreffende de getrouwheid jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vrije Universiteit Amsterdam per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW.



Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Amsterdam, 2 juni 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door: drs. Th.A.J.C. Snepvangers RA

MEER INFORMATIE

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM
COMMUNICATIE & MARKETING

Telefoon: +31 20 5985666
pers@vu.nl

De Boelelaan 1105
1081 HV Amsterdam
Postbus 7161
1007 MC Amsterdam
WWW.VU.NL

23088/1 StudioVU