



JAARVERSLAG

2014



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

## KERNGEGEVENS

	2014	2013	2012
Aantal studenten	23.656	23.643	24.517
Aantal medewerkers	4.638	4.849	4.774
WP	2.976	3.037	2.978
OBP	1.662	1.812	1.796
WP-fte	2.263	2.299	2.257
OBP-fte	1.410	1.467	1.536
Verhouding WP/OBP	1,60	1,57	1,47
Gemiddelde leeftijd WP	38	38	38
Gemiddelde leeftijd OBP	46	45	45
Verhouding M/V	54% / 46%	54% / 46%	54% / 46%
Huisvesting	220.525 m <sup>2</sup>	220.525 m <sup>2</sup>	217.255 m <sup>2</sup>
Aantal m <sup>2</sup> BVO	370.690 m <sup>2</sup>	370.690 m <sup>2</sup>	375.392 m <sup>2</sup>
Aantal faculteiten	11	12	12

# INHOUDSOPGAVE

KERNGEGEVENS	2	6. KWALITEIT VAN MENSEN	35
1. BESTUURSVERSLAG	4	6.1 Medewerkers in cijfers	36
1.1 Inleiding	5	6.2 Talentbeleid aan de VU	36
1.2 Nieuw Instellingsplan VU	5	6.3 Hoge prioriteit onderwijskwalificaties	37
1.3 Profilering onderzoek	7	6.4 Onderwijsprestaties scherper in beeld	37
1.4 Instellingstoets en prestatieafspraken	7	6.5 Opleidingen en leiderschapsprogramma's	37
1.5 Reorganisatie Bedrijfsvoering	7	6.6 Leiderschap	38
1.6 Splitsing Stichting VU - VUmc	8	6.7 Ondersteuning Reorganisaties	38
1.7 Convenant VUmc	8	6.8 Loopbaanbegeleiding	39
1.8 Wetenschappelijke Integriteit	8	6.9 Ziekteverzuim	39
1.9 Samenwerkingsverbanden	9	7. ONDERSTEUNING PRIMAIR PROCES	40
1.10 Covenant met Stichting voor Vluchteling- Studenten UAF	11	7.1 Reorganisatie Bedrijfsvoering	41
1.11 Chief Diversity Officer	11	7.2 Studentondersteuning	41
1.12 VU on Campus	12	7.3 Infrastructuur en ICT	43
1.13 Resultaat	12	7.4 Campusontwikkeling	44
1.14 Tot slot	12	8. DUURZAAMHEID	46
2. BERICHT VAN DE RVT	13	8.1 Duurzaamheid in het primaire proces	47
3. BESTUUR EN ORGANISATIE	18	8.2 Duurzaamheid in de onroerend goed portefeuille	47
3.1 Juridische structuur	19	8.3 Duurzaamheid in de bedrijfsvoering	48
3.2 Splitsing Stichting VU-VUmc	19	9. RISICOMANAGEMENT	50
3.3 Organisatie	20	10. FINANCIËN	56
3.4 Overzicht functies van de leden Raad van Toezicht van de Stichting VU-VUmc	21	10.1 Financiële context	57
3.5 Overzicht toezichthoudende vergaderingen en aanwezigheid	21	10.2 Resultaat 2014	57
3.6 Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht VU-VUmc	22	10.3 Analyse baten en lasten	58
3.7 Overzicht nevenfuncties (voormalig) leden Bestuur Stichting VU-VUmc	23	10.4 Treasury	61
4. ONDERWIJS	24	10.5 Continuïteitsparagraaf	62
4.1 Onderwijsvisie	25	10.6 Helderheidsaspecten	67
4.2 Instellingstoets Kwaliteitszorg	25	11. FEITEN EN CIJFERS	68
4.2.1 Terugblik instellingstoets	25	11.1 Bekostigingsgegevens	69
4.2.2 Uitkomst toets	25	11.2 Onderzoek	70
4.2.3 Plan van Aanpak Randvoorwaarden	26	11.3 Personeel	71
4.3 Prestatieafspraken OCW	26	11.4 Bedrijfshulpverlening	71
4.3.1 Studiesucces	26	12. JAARREKENING 2014	74
4.3.2 Kwaliteit en excellentie	27	Balans per 31 december 2014 (inclusief verwerking resultaat)	80
4.4 Profilering Onderwijs	28	Staat van baten en lasten	81
4.4.1 Herordering onderwijsaanbod in de bachelor	28	Kasstroomoverzicht (in duizenden euro's)	82
4.4.2 Differentiatie van het onderwijs	29	Toelichting op de staat van baten en lasten	90
5. ONDERZOEK	30	Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht	97
5.1 Profilering	31	Toelichting besteding van de Rijksbijdrage geneeskunde	100
5.2 Topsectoren	32		
5.3 Kwaliteit	32		
5.4 Valorisatie	33		



1

# BESTUURSVERSLAG

## 1.1 INLEIDING

Hoe gaan we om met nieuwe sociale relaties? Hoe blijven we gezond? Hoe stellen we onze natuurlijke hulpbronnen veilig en hoe besturen we over bestaande grenzen heen? Als maatschappij en universiteit staan we voor grote uitdagingen. Maatschappelijke vraagstukken nemen toe in complexiteit en vragen om een aanpak vanuit meerdere disciplines. In deze samenleving ziet de VU voor zichzelf een belangrijke rol en verantwoordelijkheid.

Ook in 2014 heeft de VU met haar wetenschappelijk onderwijs en onderzoek een betekenisvolle bijdrage geleverd aan de samenleving van morgen. 2014 startte met een bezinning op de plannen voor samenwerking in het bètacluster tussen de VU en de Universiteit van Amsterdam. Met het doorvoeren van de reorganisaties in de bedrijfsvoering is een zware periode afgesloten en kan vanaf 2015 worden gebouwd aan een hernieuwde organisatie. Bij de faculteit Aard- en Levenswetenschappen is in 2014 een pijnlijke reorganisatie aangekondigd die leidde tot protesten en een bezetting. Een procedure bij de Ondernemingskamer werd uiteindelijk geschikt. Op gebied van onderwijs en onderzoek kan de VU terugblikken op een mooi jaar. In januari 2014 is de nieuwe Onderwijsvisie vastgesteld waarin de VU aangeeft hoe zij aankijkt tegen het onderwijs en wat studenten mogen verwachten van het onderwijs aan de VU. In 2014 is de Instellingstoets succesvol afgerond, onder voorwaarden die ons goed passen en heeft de VU in de NSE (Nationale Studenten Enquête) over de gehele linie beter gescoord dan het voorgaande jaar.

In 2014 hebben acht VU-wetenschappers een Vici-beurs ontvangen. Daarmee was bijna een kwart van de wetenschappers die een beurs ontving, afkomstig van de VU of het VUmc. In de Leiden Ranking is de VU als Nederlandse universiteit gestegen

van een vierde naar een tweede plek. In hetzelfde jaar stonden tien VU-wetenschappers op de lijst van meest geciteerde wetenschappers.

Het nieuwe Instellingsplan is tot stand gekomen met input vanuit diverse faculteiten, diensten en medewerkers en structurele betrokkenheid van de medezeggenschap en is mede daardoor breed gedragen. Met dit jaarverslag legt het College van Bestuur (CvB) verantwoording af over het jaar 2014.

## 1.2 NIEUW INSTELLINGSPLAN VU

Als maatschappij en als universiteit staan we voor grote uitdagingen. Ontwikkelingen in wetenschap en technologie bieden steeds meer mogelijkheden voor steeds meer mensen.

In deze snel veranderende wereld heeft de VU een belangrijke rol en verantwoordelijkheid; om met haar wetenschappelijke onderzoek en onderwijs een bijdrage te leveren aan een betere samenleving.

In 2014 heeft de VU een nieuw Instellingsplan (2015-2020) geschreven waarin zij haar ambities beschrijft en de koers voor de komende zes jaar uitzet. Het nieuwe Instellingsplan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met CvB, decanen en directeuren diensten en met afvaardiging van de Ondernemingsraad (OR) en de Universitair Studenten Raad (USR). De inhoud is getoetst in consultatierondes van het CvB, decanen en directeuren langs alle diensten en faculteiten, bij alumni en verschillende focusgroepen als afspiegeling van diverse groepen medewerkers binnen de VU zoals bijvoorbeeld de internationale staf.

Met het nieuw Instellingsplan zijn deels de ingezette lijnen uit het vorige Instellingsplan doorgezet, zijn nieuwe ambities geformuleerd, en wordt de profilering van de VU versterkt doorgezet.

In het nieuwe Instellingsplan onderschrijft de VU haar oriëntatie op mens en maatschappij en neemt zij verantwoordelijkheid voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De VU heeft daarbij een duidelijke ambitie: het vormen van integere wetenschappers en kritische, verantwoordelijke burgers die een betekenisvolle positie in de maatschappij kunnen innemen. De VU biedt kwalitatief hoogwaardig, betekenisvol en uitdagend (post) academisch onderwijs aan waarbij aandacht is voor de levensbeschouwelijke, maatschappelijke en culturele kanten van wetenschap. Met haar onderzoek genereert de VU nieuwe wetenschappelijke kennis, stelt zij deze beschikbaar, past deze toe en draagt deze kennis over aan studenten zodat zij in staat zijn bij te dragen aan betekenisvolle maatschappelijke ontwikkelingen.

In het nieuwe Instellingsplan beschrijft de VU haar vier profileringsthema's. Hedendaagse maatschappelijke vraagstukken nemen toe in complexiteit en vragen om een aanpak vanuit meerdere disciplines. Toekomstige wetenschappers en professionals moeten over de grenzen van hun eigen domein kunnen samenwerken. Om dit te stimuleren en om het brede aanbod aan onderwijs en onderzoek van de VU beter over het voetlicht te brengen en om strategisch richting te geven aan interdisciplinaire onderzoek en onderwijs te stimuleren, profileert de VU zich met vier thema's:

1. Governance for Society
2. Human Health & Life Sciences
3. Connected World
4. Science for Sustainability

Het eerdere profiel 'Professional Services' is gewijzigd in het meer thematische profileringsthema 'Governance for Society'. Naar aanleiding van een brede discussie is besloten tot de wijziging om de deur open te zetten voor participatie vanuit andere disciplines zoals de Sociale Wetenschappen. De andere drie reeds bestaande thema's zijn gecontinueerd.

In het nieuwe Instellingsplan heeft de VU drie accenten benoemd die tekennend zijn voor de identiteit en het profiel van de VU. Deze zijn talent, internationalisering en diversiteit. Hier wordt de komende jaren zwaarder op ingezet.

### **Talent**

Op de VU heerst een cultuur van ambitie, uitdaging en ontwikkeling. De VU heeft een scherp oog voor talent, stelt hoge eisen aan haar studenten en medewerkers en biedt hen de kans zich optimaal te ontwikkelen. De VU daagt haar studenten en haar medewerkers uit hun talenten maximaal te ontwikkelen en hun grenzen te verleggen. Het talentbeleid aan de VU is niet alleen gericht op de kleine groep studenten die extra gemotiveerd is en uitmuntend presteert; *alle* studenten worden uitgedaagd om maximaal te presteren. Studenten worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen door verdieping en verbreding. De studenten met bovengemiddelde belangstelling en vaardigheden krijgen de mogelijkheid om te excelleren in honoursprogramma's en researchmasters. Verder daagt de VU haar studenten uit om het maximale uit hun studie(tijd) te halen en moedigt zij hen aan om extracurriculaire activiteiten te ondernemen zodat ze zich ontwikkelen tot kritische en zelfstandige academici. Uiteraard besteden we bij de VU ook veel tijd en energie aan talentontwikkeling bij de medewerkers, zowel bij WP als OBP.

### **Diversiteit**

De VU zet haar verscheidenheid aan achtergronden, levensbeschouwingen, politieke overtuigingen, gender en levensstijlen succesvol in ter verrijking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Op de VU heerst een cultuur die op inclusie is gericht en waarbij alle medewerkers en studenten zich betrokken voelen.

De samenstelling van de bevolking verandert in hoog tempo. De VU ziet het als een belangrijke verantwoorde-

lijkheid om in deze ontwikkeling mee te gaan en succesvol te zijn in het adresseren van vraagstukken op het gebied van diversiteit. Diversiteit is een intrinsieke waarde van de VU; het thema past bij de identiteit van de VU. De VU biedt ruimte aan diversiteit vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek gebaat is bij een verscheidenheid, onder andere aan achtergronden, nationaliteiten, levensbeschouwingen, opvattingen, politieke overtuigingen, gender, leren en levensstijlen en fysieke omstandigheden. In een wereld die in cultureel opzicht steeds pluriformer wordt, betekent dit dat de VU academici opleidt die in staat zijn om verschillende culturele perspectieven te betrekken in hun professionele handelen en effectief om te gaan met verschillende culturen. De VU wil een inclusieve leer- en werkomgeving bieden die, juist door de aanwezigheid van verschillen, creativiteit en talentontwikkeling maximaal stimuleert. In het wetenschappelijk onderzoek wil de VU kennis ontwikkelen die niet vooringenomen is door een culturele context, maar juist recht doet aan die pluriformiteit.

De verantwoordelijkheid van de VU eindigt niet bij de bul of (onderzoeks) publicatie. De VU ziet voor zichzelf een rol in het slaan van een brug tussen de academische wereld en de arbeidsmarkt. Dat past bij het streven van de VU om wetenschap op betekenisvolle wijze ten dienste te stellen van de maatschappij. Waar het gaat om expertiseontwikkeling rond diversiteit in het onderwijs ziet de VU nadrukkelijk een rol voor zichzelf weggelegd. Ook op dit punt werkt de VU samen met andere kennisinstellingen wereldwijd, en met organisaties in de Amsterdamse regio. In het bijzonder is diversiteit een onderwerp van gesprek met internationale partners in de landen waar diversiteit een prominente rol speelt.

### **Internationalisering**

De VU is een internationale universiteit. Haar geïnternationaliseerde karakter

draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de maatschappelijke bijdrage. De internationale omgeving, cultuur en exposure stimuleert studenten en medewerkers om over grenzen te kijken.

In lijn met de ambities op het gebied van diversiteit groeit de VU steeds verder naar een internationale cultuur, waarin studenten en medewerkers zich thuis voelen en de interactie opzoeken. De campus is een ontmoetingsplaats voor mensen met een verscheidenheid aan nationaliteiten en achtergronden. Om voor alle studenten, docenten en wetenschappers over de hele wereld een aantrekkelijke universiteit te zijn, wil de VU haar internationale zichtbaarheid vergroten. Het internationale profiel van opleidingen wordt aangescherpt en de aantrekkingskracht van de opleidingen wordt ten volle benut. Daardoor biedt de VU ook studenten uit de Amsterdamse regio een internationale leeromgeving en profiteert de internationale en Amsterdamse arbeidsmarkt van onze onderzoeks- en onderwijsexpertise.

Al decennialang draagt de VU bij aan kennisdeling met (ontwikkelings) landen. Zo onderhoudt de VU duurzame relaties met Zuid-Afrika en Indonesië die zich door de geschiedenis heen steeds aan nieuwe omstandigheden hebben aangepast. Met organisaties in deze landen gaat de VU institutionele relaties aan, onder meer via researchmasters die passen bij onze profileringsthema's.

De VU stimuleert haar onderzoekers om zich aan te sluiten bij strategische samenwerkingsverbanden. Ook wordt de internationale mobiliteit van studenten, promovendi en andere medewerkers bevorderd. Internationale ervaring bereidt studenten voor op een internationale carrière en de kwaliteit van het VU-onderzoek heeft baat bij de intensieve internationale samenwerking. Het nieuwe Instellingsplan 2015-2020 is op 19 december 2014 door het CvB vastgesteld.

### 1.3 PROFILERING ONDERZOEK

Met het nieuwe IP 2015-2020 spreekt de VU – nog sterker dan voorheen – de ambitie uit om zich te profileren langs vier herkenbare thema's. Het doel van de thematische inrichting van het onderzoek is om de kwaliteit, impact en interdisciplinariteit van het onderzoek te bevorderen zodat we maatschappelijke vraagstukken kunnen oplossen.

De vier profilerings-thema's worden breed gedragen, hebben massa en een redelijke focus. De interdisciplinaire onderzoeksinstituten van de VU geven voor een belangrijk deel gestalte aan de profilerings-thema's.

Bij de keuze voor de profilerings-thema's en de invulling daarvan is aangesloten bij de focus van de interdisciplinaire onderzoeksinstituten (iOZI's) en is goed gekeken naar de grote thema's op de Europese onderzoeksagenda. Boegbeelden zijn betrokken bij de invulling van de profielen. Ook bij de vervolgstappen worden onderzoeksinstituten en toponderzoekers betrokken, bijvoorbeeld door de profilering binnen de organisatie te verankeren en het inrichten van een structuur waarin onderzoekers van de onderzoeksinstituten deelnemen.

#### Promotiereglement

Het College van Decanen heeft in 2014 enkele belangrijke wijzigingen in het promotiereglement aangebracht. In het gewijzigd promotiereglement is opgenomen dat alle promovendi een individueel onderwijsprogramma volgen van 30 ECTS dat bij de start van het promotietraject wordt vastgelegd in een Persoonlijk Opleidings- en Begeleidingsplan, dat altijd twee promotoren begeleiden en dat het mogelijk is om gezamenlijke promotietrajecten te begeleiden met andere universiteiten.

Een belangrijke verbetering waarin het College wilde voorzien, was het recht van promovendi om een goede oplei-

ding te volgen. In het promotiereglement is een artikel opgenomen dat de promotie-opleiding regelt voor iedereen die aan de VU wil promoveren (artikel 15). De opleidingsverplichting geldt vanaf 1 april 2015 voor alle promovendi die aan de VU willen promoveren.

Om de kwaliteit van de opleiding te kunnen monitoren en het opleidingsaanbod te vergroten, is het de bedoeling dat alle promovendi met ingang van 1 januari 2016 lid zijn van een Graduate School of een Onderzoeksschool. Het is van belang om de kwaliteit te kunnen evalueren zoals wordt voorgeschreven in het Standaard Evaluatie Protocol 2015-2021. Om het aanbod voor promovendi te vergroten, wordt informatie over het beschikbare cursusaanbod binnen de VU in de loop van 2015 intern opengesteld.

Na het eerste jaar wordt in het voorjaar van 2016 de toepassing en uitwerking van artikel 15 van het Promotiereglement geëvalueerd.

### 1.4 INSTELLINGSTOETS EN PRESTATIEAFSPRAKEN

#### Instellingstoets

In het voorjaar van 2014 vond de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. Op grond van haar onderzoek heeft de beoordelingscommissie vastgesteld dat de VU de afgelopen jaren hard heeft gewerkt aan een scherpere visie op onderwijs, aan het versterken van het systeem van interne kwaliteitszorg en aan het uitbouwen van de kwaliteitcultuur. De commissie adviseerde de NVAO om de VU de Instellingstoets Kwaliteitszorg te verlenen, onder een aantal randvoorwaarden. Met het behalen van de instellingstoets heeft de VU een keurmerk waarmee wordt aangetoond dat de interne kwaliteitszorg van het onderwijs op orde is.

#### Prestatieafspraken OCW

In 2012 heeft de VU met het ministerie van OCW afspraken gemaakt over de

prestaties die de VU eind 2015 op het terrein van Studiesucces, Kwaliteit en Excellentie zal behalen en over een aantal ondersteunende maatregelen die de VU zal nemen.

Afgelopen jaar heeft de VU grote stappen gezet richting het realiseren van deze afspraken, met name ten aanzien van rendement en docentkwaliteit (de BKO-registratie, Basiskwalificatie Onderwijs). Het bachelorrendement steeg van 62% bij de nulmeting uit 2011 naar 70% in 2014. Het percentage docenten met een BKO-registratie nam toe van 24% in 2011 naar 60% in 2014. Eind 2014 voldeed de VU aan vijf van de acht indicatoren die de prestatieafspraken uitmaken. Het studiesucces is toegenomen, maar nog niet op de beoogde 75%. Het resultaat op de indicator uitval is verslechterd: van 18% naar 19%. Verder is het aantal bacheloropleidingen gelijk gebleven op 44 waar de afspraak 40 was.

### 1.5 REORGANISATIE BEDRIJFSVOERING

Het programma Nieuwe Bedrijfsvoering VU vindt zijn oorsprong in het Instellingsplan 2011 – 2015. Voor de uitvoering is gekozen voor een fasering in enerzijds een voorbereidingsfase, en vervolgens de reorganisaties van de verschillende domeinen over een periode van twee jaar te verspreiden. De beoogde en gehaalde einddatum was 31 december 2014.

#### Reorganisaties

In 2014 zijn de reorganisatieplannen van Communicatie & Marketing, de Secretariaten, de Universiteitsbibliotheek, Human Resource Management en Finance & Audit geïmplementeerd. Implementatie van de reorganisatie Studentgerichte Ondersteuning vindt plaats per 1 januari 2016.

#### Gerealiseerde doelen

Bij de vaststelling van het plan Nieuwe Bedrijfsvoering VU in juli 2012 bedroeg de taakstelling €21.1 miljoen. Eind 2014 was €17.7 miljoen reeds

gerealiseerd door het implementeren van reorganisaties binnen bedrijfsvoeringsdomeinen, werd € 0.5 miljoen verwacht te worden gerealiseerd door middel van een alternatieve invulling binnen de Onderwijs- en Onderzoeks-ondersteuning en was €2.8 miljoen niet gerealiseerd.

#### **Student- en medewerkertevredenheid t.a.v. bedrijfsvoering**

Doelstelling was om in 2015 een tevredenheid van minimaal 3,5 op een 5-puntsschaal te behalen. De VU heeft in het verleden geen klanttevredenheidsmeting ten aanzien van de ondersteunende processen uitgevoerd. In 2014 is onder de naam Servicescan een eerste meting gedaan. De gemiddelde score onder medewerkers bedroeg 3,4 en onder studenten 3,6. In mei 2015 vindt de volgende Servicescan plaats. Na de reorganisatie bedrijfsvoering staan nu alle pijlen gericht op het laten werken van de nieuwe systemen. Dit vergt een aanpassing van de ondersteuning, maar ook van docenten en onderzoekers. Om deze aanpassing te faciliteren zijn er diverse leiderschapstrajecten geïnitieerd die direct samenhangen met alle veranderingen in de VU organisatie. Vier thema's/competenties staan daarbij centraal, namelijk, verantwoordelijkheid geven en nemen, leren en samenwerken, focus en realisatiekracht en binden van mensen. De trajecten zijn bestemd voor zowel directeuren diensten en directeuren Bedrijfsvoering, als voor tactisch managers in de bedrijfsvoering.

Bij de voorbereiding van de reorganisaties heeft regelmatig constructief overleg plaatsgevonden met de medezeggenschapsorganen. Vele adviezen zijn hierbij overgenomen. De reorganisaties worden in 2015 per domein geëvalueerd.

### **1.6 SPLITSING STICHTING VU - VUMC**

In 2011 hebben de met UvA en VU verbonden universitair medische centra AMC en VUmc een intentieverklaring getekend voor nauwe samenwerking in patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Deze samenwerking, die sterk door ontwikkelingen in de zorgmarkt wordt gedreven, heeft in 2014 vastere vormen aangenomen, waarbij (uiteindelijk) gestreefd wordt naar een bestuurlijke fusie. Deze fusie is, gelet de inhoudelijke en organisatorische banden, ook van belang voor de VU. Om deze fusie mogelijk te maken zal de Stichting VU VUmc die beide instellingen in stand houdt per 1 januari 2016 worden gesplitst.

### **1.7 CONVENANT VUMC**

Het CvB VU en de RvB VUmc hebben eind 2014 een meerjarenovereenkomst (convenant) getekend over de bekostiging van de Faculteit der Geneeskunde in de periode 2015-2019. Dit convenant regelt de wijze waarop vanuit de VU middelen beschikbaar worden gesteld voor het onderwijs en onderzoek van de Faculteit der Geneeskunde, en tevens de wijze waarop de aan de faculteit gerelateerde kosten van huisvesting en veel van de overige (centrale) dienstverlening zullen worden verrekend. De bekostiging van het onderwijs en onderzoek Geneeskunde zal plaatsvinden op basis van een model met een aantal eenvoudige en heldere parameters, die aansluiten op de prestatie-indicatoren in de externe bekostiging via OCW. In dit bekostigingsmodel worden integrale tarieven gehanteerd. Kosten die door de centrale diensten van de VU worden gemaakt ten behoeve van Geneeskunde zullen tegen de werkelijke kosten worden doorberekend aan het VUmc, conform de vigerende modellen daarvoor. Voor de kosten van huisvesting wordt het huurmodel gehanteerd, dat ook van toepassing is op de overige verbonden partijen van de VU. De overige kosten

van centrale dienstverlening door de VU zullen aan het VUmc worden doorbelast op basis van het integrale kostendoorbelastingsmodel van de VU (KDM). Het convenant is aangegaan voor een periode van vijf jaar, waarbij VU en VUmc hebben afgesproken dat er na twee jaar (in het voorjaar 2016) een tussentijdse evaluatie zal plaatsvinden. Op dat moment wordt bekeken of er ontwikkelingen zijn die aanleiding geven om de gemaakte afspraken bij te stellen. In 2015 wordt onderzocht in hoeverre andere, lopende afspraken tussen VU en VUmc die niet alleen betrekking hebben op de Faculteit der Geneeskunde, aangepast kunnen of moeten worden aan de uitgangspunten zoals vastgelegd in het convenant, met name wat betreft de systematiek van kostendoorbelasting waarbij wordt gestreefd naar zoveel mogelijk uniformering.

### **1.8 WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT**

Kwaliteit en integriteit zijn voor een instelling als de VU van cruciaal belang voor het vertrouwen in de wetenschap en de academische gemeenschap. Als gevolg van een aantal geruchtmakende zaken aan Nederlandse universiteiten, waaronder de VU, is dat vertrouwen beschadigd. Door deze affaires is zichtbaar geworden dat wetenschappelijke integriteit complex is en dat niet voor iedereen helder en vanzelfsprekend is wat integer handelen behelst. Het is voor de academische gemeenschap, en dus ook voor de VU, van groot belang het vertrouwen te herstellen door te bouwen aan een gemeenschap waar integer handelen de norm is. Dit vraagt van elke medewerker en student in onderzoek, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening om zich bewust te zijn van de geschreven en ongeschreven regels die gelden voor wetenschappelijk handelen en die in acht te nemen en uit te dragen. Medewerkers en studenten moeten elkaar daar ook op aanspreken.



Mede met het oog hierop hebben VU en VUmc een leerstoel Methodologie en Integriteit ingesteld.

Sinds juli 2014 is de nieuwe regeling wetenschappelijk integriteit van kracht en is er in het kader van deze regeling een vaste Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) ingesteld. Bij de VU zijn in 2014 in totaal zes nieuwe meldingen betreffende een vermoeden van de schending van de wetenschappelijke integriteit binnengekomen. Daarvan hadden er twee betrekking op reeds lopende dossiers. Twee van deze nieuwe meldingen zijn niet ontvankelijk verklaard en twee zijn in behandeling genomen door de CWI.

Nadat in januari 2014 in NRC Handelsblad een artikel verscheen over de werkwijze van professor Nijkamp (emeritus hoogleraar VU) bij verwijzingen, heeft de VU een commissie ingesteld en onderzoek laten doen naar de wijze waarop in het gehele oeuvre van Nijkamp gebruik wordt gemaakt van verwijzingen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat in het werk van Nijkamp sprake is van veelvuldig hergebruik van (met name eigen) eerder gepubliceerd werk, waarbij het voor de lezer niet duidelijk is dat het geen oorspronkelijk werk betreft. De VU vindt dat wetenschap oorspronkelijk moet zijn, indien dit niet het geval is, dient dit door adequate bronvermelding duidelijk te worden gemaakt.

Door het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI) zijn drie adviesaanvragen over door het CvB VU genomen besluiten behandeld.

In twee van de drie de gevallen zijn de besluiten van het CvB door het LOWI bevestigd, over het derde LOWI advies moet het CvB nog een besluit nemen.

## 1.9 SAMENWERKINGSVERBANDEN

De VU bundelt op verschillende terreinen in het onderwijs en onderzoek de krachten met andere instellingen, waarmee de gezamenlijk wetenschap-

pelijke resultaten, de aantrekkingskracht op (inter)nationaal talent en onze rol als partner voor bedrijfsleven en non-profitorganisaties, wordt versterkt.

### Samenwerking VU-UvA

Amsterdam is dé kennisstad bij uitstek, met twee universiteiten, twee academische ziekenhuizen, vier hogescholen en tientallen onderzoeksinstituten. Deze rijkdom aan hoger onderwijs en wetenschap willen we met de Amsterdamse Academische Alliantie (AAA) maximaal toegankelijk maken voor studenten, onderzoekers, bedrijven en publieke instellingen. VU, UvA en HvA hebben de ambitie dat er in Amsterdam één open onderwijs- en onderzoeksruiimte bestaat die naadloos aansluit bij de behoeftes van studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad. Dat zou betekenen dat studenten kunnen kiezen uit een volledig en gedifferentieerd aanbod – zowel in opleidingen als niveau; dat praktische obstakels voor samenwerking tussen onderzoekers zijn weggenomen; dat vernieuwende, interdisciplinaire en (inter)nationaal vooraanstaande opleidingen gezamenlijk worden opgezet; dat het onderzoek een kwaliteitsimpuls krijgt door samen te werken, dat er één loket is voor het bedrijfsleven; dat de bedrijfsvoering van verschillende instellingen zó op elkaar afgestemd is dat dit alles soepel verloopt. Daarbij is het niet de intentie om instellingen samen te voegen: de eigen identiteit van de VU blijft intact, de bestuurlijke constructie is volgend in plaats van leidend.

#### a. AAA algemeen

In 2014 is AAA steeds meer tot leven gekomen. Na de onvoltooide besluitvorming over de bètafusie is de focus in 2014 verlegd naar bottom-up samenwerkingsinitiatieven en harmonisatie in regelgeving (formats, gezamenlijk model-OER), beleid en bedrijfsvoering. De Colleges van Bestuur van VU en UvA/HvA hebben maandelijks een gezamenlijke Collegevergadering, er vindt periodiek overleg plaats tussen

de voorzitters UvA-VU-Vumc-AMC en er is intensief contact met de RvT's en de medezeggenschappen.

#### b. AAA Fonds

Ter ondersteuning van de doelstellingen van de samenwerking tussen UvA en VU hebben de universiteiten een AAA Fonds ingesteld voor de periode 2013-2016. Het fonds wordt gevoed vanuit beide instellingen, in ieder geval worden de profileringsmiddelen van UvA en VU aan het fonds toegevoegd. Voor het AAA Fonds is daarmee minimaal 6 miljoen euro per jaar beschikbaar. Uit dit fonds hebben in 2014 drie verbanden waarin wetenschappers van VU en UvA nauwer gaan samenwerken een bijdrage ontvangen:

- Amsterdam Brain and Mind Project, een alliantie van Amsterdamse top onderzoekers op gebied van neuro- en cognitiewetenschappen;
- Amsterdam Water Science, ontwikkeling van een onderzoek- en opleidingsprogramma voor Water Science in samenwerking met onderzoeksinstituten, overheden en bedrijven in de regio Amsterdam;
- Solardam, een multidisciplinair onderzoeksprogramma naar het omzetten van zonne-energie in elektriciteit en/of brandstof (consortium van onderzoekers van de wetenschapsfaculteiten van VU en UvA, AMOLF en ECN).

T/m 2014 hadden reeds de volgende initiatieven al voor één of meerdere jaren startkapitaal ontvangen uit het AAA Fonds:

- Het Amsterdam Centre for Contemporary European Studies (ACCESS Europe) is in januari 2014 publiekelijk gelanceerd;
- De economische faculteiten zijn nog zoekende naar een mogelijke en passende invulling van een business school (AUBS);
- Samenwerking van de faculteiten geesteswetenschappen op de gebieden archeologie, oudheid, digitale geesteswetenschappen en erfgoed studies (ACASA Heritage Studies en Digital Humanities);

- De gezamenlijke rechtenfaculteiten hebben de master Law, Markets & Behavior ontwikkeld (start september 2015);
- Het Amsterdam Institute of Sport Science (AISS) is in juli 2014 publiekelijk gelanceerd in het Olympisch Stadion in Amsterdam;
- AAA Health MBA, een tweejarig MBA programma in Academic Healthcare and Science Management;
- UMCA Alliantie Fellows, een gezamenlijk fellowprogramma rondom de onderzoekswaartepunten van de UMC's;
- ARCNL, een samenwerkingsverband van ASML, FOM, NWO, UvA en VU op het gebied van Nanolithografie.

Verder hebben de Colleges van UvA en VU reeds in 2013 besloten middelen te reserveren voor het AAA Fellowship Programma. Het Fellowship Programma is bedoeld voor de externe werving van internationale topwetenschappers voor een periode van drie jaar. In totaal kunnen circa 12 fellowships worden toegekend. In het najaar van 2014 zijn de eerste twee aanstellingen binnen dit programma gerealiseerd. Eind 2014 is de uitvraag voor de tweede ronde AAA Fellows gedaan. Aanvang van de fellowships is uiterlijk april 2016.

#### c. IXA

In 2014 hebben VU, VUmc, AMC, UvA en HvA hun Technology Transfer Offices ondergebracht in het nieuwe expertisecentrum Innovation Exchange Amsterdam (IXA). Innovation Exchange Amsterdam (IXA) helpt Amsterdamse onderzoekers bij het omzetten van hun uitvinding, idee of onderzoeksresultaat naar een concrete toepassing.

#### Samenwerking bètafaculteiten

De bètafaculteiten van VU en UvA hebben in 2013 een gezamenlijk plan voorgelegd aan de beide Colleges van Bestuur om te integreren tot een bètafaculteit, teneinde hun research-inspanningen 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. Bij de VU hebben de medezeggenschapsorganen wel hun instemming gegeven. In 2014 is de samenwerking verder vormgegeven, waarbij – in een ander tempo en op een andere manier – ruimte is gemaakt voor de plannen van de bèta's en aan de zorgen vanuit de medezeggenschap tegemoet wordt gekomen. De bètafaculteiten van VU en UvA staan sinds begin 2014 onder leiding van dezelfde decaan.

#### a. Onderwijs

In een notitie is het beleid m.b.t. het gezamenlijk aanbieden van opleidingen vastgelegd ('joint degrees' en 'joint programs') waarbij prioriteit is gegeven aan de onderwijsdossiers informatica, biomedische opleidingen de bachelor biologie.

Voor de bekostiging van gemeenschappelijke opleidingen is een 'proof of concept' bij de bachelor scheikunde uitgevoerd. Daarnaast is het effect van de samenwerkingsplannen op de studenteninschrijvingen, en daarmee op de bekostiging van VU en UvA, in kaart gebracht.

#### b. Governance

Voor The Swammerdam Institute for Life Sciences (SILS)/De Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI) is een regeling vastgesteld, waarin de verhouding tussen de leiding van het instituut en de afzonderlijke (clusters van) onderzoeksgroepen is beschreven. Binnen de VU zullen vergelijkbare regelingen gemaakt worden (voor S&F/Faculteit der Exacte Wetenschappen (FEW) en vakgroep Moleculaire Celbiologie (MCB)/Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen (FALW), waarna een samenwerkingsovereenkomst kan worden opgesteld voor de 'rode lifescience groepen', die naar OI2 verhuizen. Het betreft een 'lichte'

samenwerkingsovereenkomst, het accent blijft op de bestaande organisatie liggen.

#### c. Huisvesting

In 2014 is volop gewerkt aan de inrichting van het OI2 gebouw. Verder is met de bouw van het NU.VU gebouw begonnen. Voor de verdere inrichting van de functionaliteit zijn het onderwijsportfolio en de onderzoeksclustering van de informatica van belang. Voor de bouw en inrichting van het HighTIFF-gebouw, de herinrichting van Science Park 904 en het realiseren van vervangende nieuwbouw op het Science Park, is duidelijkheid over de komst van SRON vanuit Utrecht naar Amsterdam een belangrijke randvoorwaarde.

#### d. Draagvlak en medezeggenschap

Draagvlak voor de samenwerkingsplannen en, daarmee samenhangend, de medezeggenschap van studenten en medewerkers, was ook in 2014 een aandachtspunt. Er is gewerkt aan het verkrijgen en vergroten van draagvlak onder studenten en medewerkers en op dit terrein zijn de meest kritische dossiers naar voren gehaald.

#### Samenwerking binnen de triple helix

Binnen de triple helix werken de kennisinstellingen samen met de gemeente en bedrijfsleven aan het versterken van de positie van de Metropool Regio Amsterdam.

#### a. Amsterdam Economic Board

De AEB (Amsterdam Economic Board) stimuleert innovatie en samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid met als doel een duurzame economische groei in de metropoolregio Amsterdam te realiseren. De AEB doet dit o.a. door het bij elkaar brengen van bedrijven, kennisinstellingen en overheid, door ondernemers te adviseren over financiering, huisvesting en netwerken, en door slimme en vernieuwende toepassingen uit te proberen.

De collegevoorzitters van VU en UvA maken deel uit van de Board. Tijdens

de jaarlijkse strategiedag in augustus 2014 hebben VU en UvA aangegeven zich te richten op de volgende thema's:

- Aantrekken en behouden van internationaal talent
- Uitvoering van het Human Capital Programma
- Focus op gezondheid en preventie
- Toegepast onderzoek met betrekking tot hoogwaardige technologie
- Betrekken top-40 Nederlandse wetenschappers

#### *b. ARCNL*

Op 11 november 2014 is ARCNL (Advanced Research Center for Nanolithography) geopend door Sander Dekker, Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en Martin van den Brink, President en Chief Technology Officer van ASML. ARCNL verricht fundamenteel onderzoek op het gebied van de nanolithografie, in het bijzonder voor toepassingen in de halfgeleiderindustrie. Het instituut is een publiek-private samenwerking tussen de Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM), de VU, de UvA en ASML, de producent van lithografiemachines voor de chipindustrie, en is gevestigd op het Amsterdam Science Park. ARCNL is een sterk voorbeeld van succesvolle samenwerking tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de gemeente. Met het 'Advanced Research Center' als nieuw type samenwerkingsverband, geven de betrokken partners een impuls aan de samenwerking tussen universiteiten en private partijen.

Op 1 januari 2014 is ARCNL van start gegaan.

#### *c. SRON*

SRON (Netherlands Institute for Space Research) is een onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), gaat haar hoofdvestiging in Utrecht overhevelen naar Amsterdam. Voornemen is dat SRON samen met UvA en VU een onderzoekscentrum gaat bouwen op Science Park. Het zal gaan om een

hitech faciliteitengebouw waarin alle deelnemende partijen onderzoek zullen doen en werkplaatsen hebben, zodat de 'kruisbestuiving' maximaal kan zijn. Hierover zal begin 2015 definitieve besluitvorming plaatsvinden. Verschillende organisaties zullen aan de verhuizing en nieuwbouw van het Nederlands ruimtevaart onderzoekscentrum een financiële bijdrage leveren. De gemeente Amsterdam, de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Economische Zaken, de drie bètafaculteiten van UvA en VU en NWO.

#### **Internationaal**

##### *a. Bestuurlijke Missie Indonesië*

In november 2014 vond een bestuurlijke missie naar Indonesië plaats, waar onder andere rector Frank van der Duyn Schouten en de decanen Godgeleerdheid en Geneeskunde bij aanwezig waren. Het doel van de missie was enerzijds de versterking van bestaande samenwerkingsrelaties en anderzijds een verbreding van het VU-netwerk door contact te leggen met overheden.

##### *b. Bezoeken aan Beijing en Shanghai*

In oktober heeft de VU deelgenomen aan een missiereis vanuit de gemeente Amsterdam naar China. Op 8 oktober 2014 heeft collegevoorzitter Jaap Winter in Shanghai een overeenkomst gesloten met Fudan University om te komen tot samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek. Fudan University behoort tot de drie beste universiteiten in China. In eerste instantie is afgesproken om studenten uit te wisselen tussen Amsterdam en Shanghai maar er lijken ook kansen te liggen voor verdere academische samenwerking binnen - met name - het VU thema Governance for Society. De VU heeft ook een bezoek gebracht aan de Beijing University of Technology, Renmin University of China en Tsinghua University, ook hier zijn overeenkomsten getekend.

##### *c. Bezoek aan Zuid Afrika*

De Rector Magnificus heeft een bezoek gebracht aan Zuid-Afrika. In april heeft de eerste promotie van een Desmond Tutu fellow aan de VU plaatsgevonden.

#### **1.10 COVENANT MET STICHTING VOOR VLUCHTELING-STUDENTEN UAF**

Tijdens de Dies Natalis tekenden Frank van der Duyn Schouten (Rector Magnificus) en Mardjan Seighali (Directeur UAF) een convenant dat de VU met het UAF heeft afgesloten. De samenwerking van VU en UAF bestaat al lang. UAF studenten nemen deel aan het voorbereidend jaar en aan trainingen voor het staatsexamen Nederlands als tweede taal, er zitten UAF studenten in opleidingen en de VU participeert in het programma UAF Scholars at Risk. Met het tekenen van het convenant wordt de samenwerking verder uitgebreid. De drie dragende elementen zijn onderwijs, onderzoek en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

#### **1.11 CHIEF DIVERSITY OFFICER**

Met de aanstelling van Karen van Oudenhoven van de Zee, decaan Faculteit der Sociale Wetenschappen, tot Chief Diversity Officer in 2014 krijgen de visie op en strategie ten aanzien van diversiteit binnen de VU verder gestalte. In een wereld die in cultureel opzicht steeds pluriformer wordt, betekent dat dat we academici willen opleiden die in staat zijn om verschillende culturele perspectieven te betrekken in hun professionele handelen en effectief om te gaan met verschillende culturen. Academici die in staat zijn bij te dragen aan een samenleving waar verschillen met vertrouwen tegemoet getreden worden, gewaardeerd en benut worden. Dat vormt de basis voor maatschappelijke stabiliteit en innovatie. De VU beoogt uit te groeien tot een community die model staat voor hoe de samenleving dat zou kunnen doen.

Ook in ons wetenschappelijk onderzoek willen we kennis ontwikkelen die niet gebiased is door onze culturele context, maar recht doet aan die pluriformiteit. We willen een inclusieve leer- en werkomgeving zijn die, juist dankzij de aanwezigheid van verschillen, creativiteit en talentontwikkeling maximaal stimuleert.

Diversiteitsonderwerpen vinden aansluiting bij bestaande activiteiten en worden concreet opgepakt. Denk hierbij aan de ontwikkeling van multiculturele competenties door VU docenten via de BKO. De mogelijkheid van concretisering van community services via het curriculum wordt nader onderzocht.

### 1.12 VU ON CAMPUS

Alle voorzieningen voor onderwijs en onderzoek zijn op de VU campus aanwezig. Dat maakt dat de campus voor alle medewerkers en studenten een belangrijke leefomgeving is. Meer nog dan eerder wil de VU hier gebruik van maken. Met dat oogmerk is voor het tweede jaar op rij een aantal evenementen georganiseerd voor alle VU studenten en medewerkers: VU Campus Open Air aan het begin van het studiejaar; VU International Day in het najaar, VU Olympiad in het voorjaar en de VU Summerbreak aan het einde van het cursusjaar. Een divers programma bestaande uit inhoudelijke onderdelen verbonden aan het thema van de dag, presentaties, workshops en optredens biedt voor velen wat wils. Studieverenigingen, verenigd in [dialog@vu](mailto:dialog@vu), spelen een belangrijke rol in de invulling van het programma.

### 1.13 RESULTAAT

Het te publiceren resultaat bedraagt -/- M€ 18,840. Dat is M€ 0,4 beter dan begroot. Dit resultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat van M€ 3,709. De incidentele lasten bestaan uit structurering in de bedrijfsvoering -/- M€ 8,621 en voor de vorming van de reorganisatievoorziening voor bedrijfsvoering en voor de niet begrote reorganisatie Aard- en Levenswetenschappen (-/- M€ 13,928). In hoofdstuk 10 wordt nader ingegaan op het resultaat.

### 1.14 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. (Jaap) Winter, voorzitter  
Prof. dr. F.A. (Frank) van der Duyn Schouten, rector magnificus  
Drs. B.J.M. (Bernadette) Langius, lid





2

## BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

## INLEIDING

De Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc heeft in 2014 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. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2014.

## TERUGBLIK 2014

Het jaar 2014 was een belangrijk jaar, niet alleen omdat een gepercipieerde onrustige periode bij VU-VUmc kon worden afgesloten, maar ook enkele grote inhoudelijke dossiers bij de beide instellingen en de stichting op de agenda's stonden. Daartoe behoren in ieder geval de beoogde splitsing VU-VUmc, de bestuurlijke alliantie VUmc-AMC, de samenwerking VU-UvA, de financiële en organisatorische situatie in beide instellingen en de genomen maatregelen en accreditaties op gebied van het onderwijs (NVAO) en zorg (NIAZ). Gezien deze complexe dossiers en de strategische ontwikkelingen rond VU, VUmc en Stichting VU-VUmc heeft de Raad van Toezicht in 2014 de frequentie van de vergaderingen verhoogd. De Raad van Toezicht is in 2014 maandelijks bijeengekomen, ook om concreet invulling te geven aan eigentijds toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in dat kader de eigen toezichtsvisie aangescherpt. Daarnaast is de gesprekscyclus met de bestuurders en het overleg binnen de instellingen geïntensiveerd en heeft de RvT de eigen commissiestructuur aangepast. Iedere vergadering van de Raad van Toezicht wordt gehouden in aanwezigheid van de bestuurders; vooraf gegaan door een Vooroverleg in eigen kring.

## VRIJE UNIVERSITEIT

De Raad van Toezicht heeft in 2014 in de ontwerpfasen zijn visie en input geleverd op het Instellingsplan 2015-2020. Het Instellingsplan is met behulp van de inbreng van velen tot stand gebracht en biedt de VU een duidelijke en gedragen koers voor de komende jaren. De Raad van Toezicht heeft in zijn laatste vergadering van 2014 het definitieve Instellingsplan, zoals door het CvB voorgelegd, besproken en met tevredenheid vastgesteld.

Vanuit de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht is de voortgang gemonitord rond het verkrijgen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg onderwijs (NVAO), alsmede de uitvoering van de daarbij gestelde voorwaarden. CvB VU heeft in 2014 stappen gezet om de resultaten zoals geconstateerd in de proefaudit Instellingstoets van 2013 gericht te verbeteren. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen: op 3 september 2014 heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het besluit genomen om de VU onder voorwaarden de instellingstoets Kwaliteitszorg te verlenen. De VU moet de NVAO uiterlijk 1 maart 2016 laten weten hoe ze uitvoering heeft gegeven aan de gestelde voorwaarden. De voorwaarden sluiten overigens aan bij de reeds zelf in gang gezette verbetering.

Veel aandacht is in 2014 uitgegaan naar de afronding van verschillende reorganisaties binnen de VU die eerder in gang waren gezet of waartoe in 2014 het besluit is genomen. De Raad van Toezicht heeft deze processen nauwlettend gevolgd en besproken met het CvB. De keuzes waren lastig en de uitvoering zetten interne verhoudingen op scherp, zowel in de relatie tussen het bestuur en de medezeggenschap als binnen de faculteit waar het de reorganisatie van de Faculteit Aard- en Levenswetenschappen (FALW) betreft. De Raad van Toezicht heeft waardering voor de wijze waarop betrokken partijen met elkaar in gesprek zijn gebleven en voortgang is geboekt.

De samenwerking van de VU met de UvA is in 2014 voortgezet en geïntensiveerd als gevolg van zowel initiatieven vanuit de organisaties zelf als de bestuurlijke wens en visie van CvB VU en CvB UvA. Beide colleges hebben aangegeven deze initiatieven tot samenwerking die onderwijs en onderzoek versterken, te willen faciliteren. Er is regelmatig contact tussen de colleges van VU en UvA, zowel collectief als individueel, en in 2015 zullen ook de Raden van Toezicht op gezette tijden gezamenlijk vergaderen. Het streven tussen de besturen is naar intensieve samenwerking op basis van een overeenkomst met nadrukkelijk ruimte voor behoud van eigen identiteit. De Raad van Toezicht vindt de beoogde samenwerking een interessante ontwikkeling en heeft aangegeven graag in een vroeg stadium mee te willen denken met CvB VU.

Het Instellingsplan 2015-2020 zal op dit punt nog nader worden ingevuld in overleg met de medezeggenschap.

De Raad van Toezicht heeft zich, naast bovengenoemde zaken, beziggehouden met het toezicht op de financiële huishouding van de VU, het functioneren van de interne organisatie, de goedkeuring van de begroting en de jaarstukken, het besturingsmodel VU en de toetsing van de integrale huisvestingslasten.

## GOVERNANCE EN COMPLIANCE

De Raad van Toezicht handelt in overeenstemming met de Code Goed Bestuur Universiteiten, zoals vastgesteld in 2013. Dit betekent onder andere dat in dit jaarverslag uitgebreid verantwoording wordt afgelegd en dat wordt aangegeven hoe de code is nageleefd. Sinds begin 2014 werkt de Raad van Toezicht met een eigen, functioneel onafhankelijke, secretaris. De bezoldiging van de nieuw aangetrokken bestuurders na 2013 is conform de bepalingen in de WNT.

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.

VUmc onderschrijft de UMC Governance Code, een afgeleide van de zorgbrede governance code. De UMC Governance code is sinds 2008 van kracht en beschrijft de regels voor goed bestuur en toezicht voor zorginstellingen.

Na de splitsing zullen VU en VUmc als separate stichtingen ieder een eigen Raad van Toezicht kennen. De wijze van benoeming en de werkwijze van de RvT's is onderdeel van het splitsings-traject; bij de inrichting wordt aangesloten bij de geldende codes.

### **SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT STICHTING VU-VUMC**

Het principe van onafhankelijkheid is door de Raad van Toezicht geëerbiedigd. De Raad van Toezicht was gedurende 2014 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 optreden. De samenstelling van de Raad van Toezicht is stabiel geweest en is in 2014 niet gewijzigd.

### **COMMISSIES VAN DE RAAD VAN TOEZICHT**

#### **Audit- en huisvestingscommissie**

De Audit- en Huisvestingscommissie heeft in 2014 geadviseerd over de Jaarrekeningen 2014 en de begrotingen 2015 (inclusief risicoparagraaf en treasuryplannen) van de instellingen en Stichting.

Met name rond de Jaarrekening VU 2014 heeft de Audit- en Huisvestingscommissie uitvoerig overleg gevoerd. Het oorspronkelijke afkeurende oordeel betreffende de financiële rechtmatigheid van de energiecontracten zoals door de externe accountant afgegeven, bleek na een analyse van alle informatie achteraf onjuist. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft het analysetraject begeleid, alsmede het proces waarin de VU en de externe accountant gezamenlijk de conclusies communiceerden naar het Ministerie van OCW.

Met de instellingen en de externe accountant is uitvoerig gesproken over de rapportage interim bevindingen 2014. Zowel VU als VUmc hebben stappen gezet ten behoeve van de control en de kwaliteit van de sturingsinformatie; de resultaten hiervan zullen grotendeels in 2015 zichtbaar worden.

Naast de advisering over de documenten uit de planning- en controlcyclus is de Audit- en Huisvestingscommissie intensief betrokken geweest bij een aantal complexe dossiers op het gebied van Financiën en Huisvesting. Eind 2014 werd een nieuwe overeenkomst met het bankenconsortium gesloten die de financiering van VUmc voor de langere termijn garandeert en waarmee ook de financiering van het Imaging Center mogelijk wordt gemaakt. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft hierover positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht. In het kader van de campusontwikkeling adviseerde de Audit- en Huisvestingscommissie ook over de aankoop van de kavel Schoolwerktuinen en werd er door de com-

missie verschillende malen gesproken over de toetsing van de integrale huisvestingslasten van de VU.

Ten aanzien van de VU heeft de Audit- en Huisvestingscommissie in 2014 uitgebreid gesproken over de derivatenportefeuille, de ontwikkeling van het vastgoed en de aan het vastgoed gerelateerde voorzieningen, het werken voor derden (registratie en monitoring van onderzoeksprojecten) en de reorganisatie van de bedrijfsvoering inclusief de personele voorzieningen.

Mede naar aanleiding van de financiële rechtmatigheidstoets 2013 heeft de VU in 2014 de uitvoering van diverse aanbestedingen en inkooptrajecten onderzocht. In 2014 is het beleid verder ontwikkeld. Dit heeft in januari 2015 geleid tot de vaststelling van het VU Inkoop- en Aanbestedingsbeleid, waarin alle nieuwe regelgeving is verwerkt. Zowel de RvT als het CvB hebben aan het thema Inkoop en Aanbestedingen in 2014 veel aandacht besteed. De implementatie van het nieuw vastgestelde beleid wordt nauwgezet gevolgd.

In 2014 heeft de Audit- en Huisvestingscommissie ook stilgestaan bij het eigen functioneren en dit herijkt; met name de adviserende rol richting de Raad van Toezicht is versterkt en de voorbereiding van de besluitvorming in de commissievergaderingen is vanuit VU en VUmc verbeterd. De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2014 vier maal in vergadering bijeen gekomen en heeft daarnaast nog verschillende malen aanvullend vergaderd door middel van conference calls. De in de vergaderingen gevoerde discussies en genomen besluiten komen terug in de verslaglegging. De verslagen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de volledige Raad van Toezicht en daar door de voorzitter van de Audit- en Huisvestingscommissie mondeling toegelicht. Ook in 2015 zal de Audit- en Huisvestingscommissie regulier vier maal vergaderen.

### **Kwaliteitscommissie**

De Kwaliteitscommissie heeft ten opzichte van 2013 een duidelijke positie verworven; waar in 2013 de leden van de commissie zaken ad hoc behandelde, is in 2014 regulier vergaderd met een goed gevulde agenda. Terugkerende thema's op de agenda van de Kwaliteitscommissie zijn

- Kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg. Het onderzoek van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) naar de zorgadministratie en de invoering van het Elektronisch Patiëntendossier samen met het AMC wordt door de Kwaliteitscommissie nauwlettend gevolgd. De Kwaliteitscommissie heeft daarnaast input geleverd voor het opstellen van een kwaliteitsmonitor patiëntenzorg en heeft met regelmaat gesproken over de heraccreditatie door het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ), waarvan de audit begin 2015 zal plaatsvinden.
- Kwaliteit Onderwijs en Onderzoek. Terugkerend thema op de agenda van de Kwaliteitscommissie is wetenschappelijke integriteit binnen de VU, zowel het inkaderen middels een formele regeling als concrete casu waar de wetenschappelijk integriteit in het geding lijkt. Ook het behalen van de Instellingsaccreditatie die in 2014 vanuit de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) werd verleend en de opvolging van de randvoorwaarden en aanbevelingen, wordt door de Kwaliteitscommissie gemonitord.

In 2014 is de Kwaliteitscommissie vier maal bijeen geweest. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd in de Raad van Toezicht-vergaderingen. Deze vergaderfrequentie zal in 2015 worden voortgezet.

### **Remuneratiecommissie**

Sinds begin 2014 heeft de Raad van Toezicht een Remuneratiecommissie ingesteld. De commissie is samengesteld uit de leden Dijkhuizen (voorzitter, q.q. als vicevoorzitter Raad van Toezicht), Kuijken (vicevoorzitter, q.q. als voorzitter Raad van Toezicht) en Rijdsijk. Uit oogpunt van een evenredige taakverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden is het voorzitterschap van de Remuneratiecommissie per 10 september 2014 overgegaan op Rijdsijk.

De Remuneratiecommissie heeft zich in dit jaar beziggehouden met een aantal zaken die de bestuurders betreffen, zoals een hernieuwde inrichting van de jaargesprekken met de bestuurders, die nu in de regel twee keer per jaar worden gehouden. Er is een proces herbenoeming bestuurders vastgesteld waarbij een vast onderdeel een onderzoek 360 graden feedback is. Aan de zijde van de RvB VUmc is na acht jaar tot een beëindigingsregeling gekomen met de Decaan prof. dr. W. Stalman, per 1 maart 2015. Per 1 januari 2015 is prof. dr. ir. H. Brug toegetreden tot de RvB, per 1 maart zal hij de functie van Decaan vervullen. De Remuneratiecommissie heeft deze procedure nauwgezet begeleid. Daarmee verband hield de inwerkingtreding van de WNT2, per 1 januari 2015.

Eind 2014 is de Inspectie voor het Onderwijs op verzoek van de Minister van OCW een onderzoek gestart naar de vertrekregelingen van de voormalig voorzitter CvB, drs. R.M. Smit en de voormalig rector Magnificus VU, prof. dr. L.M. Bouter. De resultaten van het onderzoek zijn op 3 juni 2015 bekend gemaakt. De Inspectie constateert dat de vertrekregelingen niet in strijd zijn met de WNT. Wel is een terugbetaling door drs. R.M. Smit gedaan vanwege een verschil van opvatting tussen de Inspectie en de Raad van Toezicht over de berekening van de kantonrechtformule groot € 2.125 bruto.

De Remuneratiecommissie heeft in 2014 nieuw beleid ontwikkeld en vastgesteld omtrent nevenfuncties van de bestuurders en heeft de onkostenregeling bestuurders geharmoniseerd. Beide regelingen zijn in overleg met de bestuurders tot stand gekomen.

Per 1 juli 2014 heeft de Raad van Toezicht de eigen remuneratie aangepast. Dit is gebeurd na afstemming met de Benoemingsadviescommissie van de Ledenraad VUvereniging, zoals eerder was overeengekomen. De aanpassing heeft betrekking op het maken van onderscheid tussen de drie leden die in twee commissies zitten, de voorzitter en de andere leden. De remuneratie past binnen de WNT en doet recht aan het veel grotere tijdsbeslag voor sommige leden.

### **Contacten met de instellingen VU en VUmc**

Leden van de Raad van Toezicht die in het bijzonder het vertrouwen genieten van de medezeggenschap, voorgedragen zijn door de Cliëntenraad of contactpersoon zijn, hebben op verschillende momenten formeel en informeel met (leden van) de medezeggenschapsorganen afgestemd. Een aantal leden van de Raad van Toezicht is in de regel ook aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad VUvereniging, in 2014 was dat drie keer. Daarnaast hebben leden van de RvT individuele gesprekken met personen binnen de instellingen en met groepen, zoals decanen, directeuren, divisievoorzitters, stafconvent e.d. en brengen zij werkbezoeken. Nieuw agendapunt in de RvT vergaderingen met Bestuur is het punt 'weak signals'. Leden van de Raad van Toezicht wonen daarnaast twee keer per jaar de vergaderingen bij van respectievelijk de voorzitters RvT van universiteiten en het Presidentenoverleg van de umc's.



## Toekomst

In het jaar 2015 zal een groot deel van de in 2013 en 2014 ingezette ontwikkelingen zijn beslag krijgen. Dit geldt met name voor de splitsing van Stichting VU-VUmc naar verwachting per 1 januari 2016, waarvan afronding is voorzien eind 2015. De verbinding en gezamenlijkheid tussen VU en VUmc zal (zij het in een andere vorm dan een stichtingsverband) behouden blijven. VUvereniging houdt de beide instellingen in stand. Tegelijk worden de verbindingen van VU en VUmc met andere partijen steviger. De samenwerking tussen de VU en de UvA zal worden geïntensiveerd en het jaar 2015 zal duidelijkheid brengen vanuit de ACM en de NZa over de mogelijkheid om te komen tot een bestuurlijke alliantie tussen VUmc en AMC.

Ook de effecten van de eerdere reorganisaties binnen de VU en de eerdere ombuigingen binnen VUmc zullen in 2015 merkbaar en meetbaar worden.

Voor VUmc zal in 2015 de focus, naast de bestuurlijke alliantie met AMC, liggen op een aantal strategische thema's waaronder het programma ombuigingen en de invoering van het Elektronisch Patiëntendossier samen met het AMC.

Voor de VU is in 2015 naast het implementeren van de reorganisatie bedrijfsvoering in het belang van het primaire proces, de samenwerking met de UvA en de verdere uitwerking van het vastgestelde Instellingsplan 2015 – 2020 van belang. Ook de uitwerking van de randvoorwaarden voor de onderwijsaccreditatie (het uitvoeren curriculumevaluaties en midterm reviews, het invoeren van risicosignalering onderwijs en het invoeren nieuw besturingsmodel) zal in 2015 worden afgerond.

## Tot slot

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instellingen voor de inzet en prestaties van het afgelopen jaar. Het was een jaar met de nodige inspanningen rond het verder op orde brengen van de interne organisaties en financiën, in combinatie met het boeken van vooruitgang op grote en complexe dossiers die cruciaal zijn voor de ontwikkeling van de instellingen. De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor deze inspanningen en merkt op dat ook de kernprocessen onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg met grote betrokkenheid zijn verricht en verbeterd. Dit is een prestatie om met elkaar trots op te zijn.

26 mei 2015

### 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

A photograph of a modern building with a glass facade at dusk. The sky is a deep blue with some clouds. The building's name, 'vrije Universiteit', is written in large, illuminated letters across the top of the glass facade. The interior lights of the building are visible through the glass, showing a grid-like ceiling structure and numerous warm-toned lights.

vrije Universiteit

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 weer-gegeven.

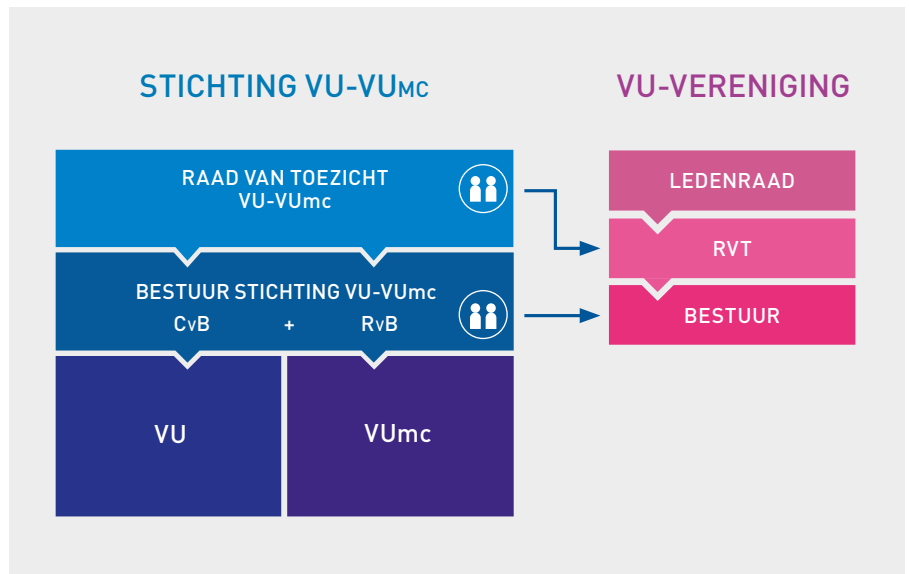
De Stichting VU-VUmc treedt op als rechtspersoon voor o.a. externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUmc vormen daarmee een geheel binnen de stichting. Dit betekent tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerslag hebben op de andere partij en de stichting als geheel. De jaarrekeningen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

### 3.2 SPLITSING STICHTING VU-VUMC

In 2014 zijn voortvarende stappen gezet ten behoeve van verkenning en besluitvoorbereiding van een splitsing van Stichting VU-VUmc zodanig dat na splitsing VU en VUmc deel uitmaken van verschillende rechtspersonen.

#### Aanleiding en achtergrond

Redenen voor splitsing liggen in de strategieën van de instellingen VU en VUmc in het Amsterdamse academische landschap en in de kwaliteit van de governance en het toezicht. De afgelopen jaren hebben zowel VU als VUmc hun samenwerkingsstrategie met partners herijkt. Door splitsing kunnen beiden als juridisch en economisch volwaardige partijen de samenwerkingsvormen kiezen die hen passen. Voor VUmc werd bovendien in het voorjaar 2014 duidelijk dat splitsing van de Stichting een voorwaarde is voor de beoogde alliantie met het Amsterdam Medisch Centrum (AMC);



dit als gevolg van mededingingsrechtelijk eisen van de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

Op het vlak van governance hebben de besturen van VU en VUmc in de huidige fase waarin de instellingen verkeren, behoefte aan heldere structuren die zowel de eigen instelling betreffen als de gezamenlijkheid. Met name is er behoefte aan een eigen Raad van Toezicht (RvT). De RvT VU-VUmc heeft de afgelopen jaren meerdere malen aangegeven dat het houden van toezicht op twee instellingen van grote omvang en hoge complexiteit een zware opgave is.

#### Aanpak splitsingsvoorbereiding

Medio 2014 heeft het bestuur van de Stichting, evenals het CvB VU en Raad van Bestuur (RvB) van het VUmc, de voorkeur uitgesproken voor een zakelijk-symmetrische vorm van splitsing in een Stichting VU en een Stichting VUmc, zonder een derde rechtspersoon. Aan deze keuze lagen inhoudelijke overwegingen ten grondslag. Naast bestuurlijke eenvoud, externe herkenbaarheid van VU en VUmc en congruentie met mogelijke toekomstscenario's in pan-Amsterdams academisch verband, is met name veel aandacht gegeven aan de wijze van borging van de gezamenlijkheid van VU en VUmc.

In de eerste plaats gaat het daarbij om de inhoudelijke verbinding en samenwerking van VU en VUmc in het onderzoek en onderwijs en in de Faculteit der Geneeskunde, onder andere in relatie tot interdisciplinariteit en gezamenlijke infrastructuur; daarnaast om de Campusontwikkeling en de rol en herkenbaarheid van identiteit en het bijzondere karakter van de instellingen. VU Vereniging is na splitsing de rechtspersoon die de beide instellingen VU en VUmc in stand houdt in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Wet WO). In dit verband is gedurende 2014 regelmatig overleg geweest met het ministerie van OCW en, in VUmc-AMC Alliantieverband, met ACM om te zorgen dat de governance na splitsing de samenwerkingsambities van VUmc met AMC en van VU met UvA mogelijk maakt.

In het najaar is door de betrokken besturen vastgesteld dat de geambieerde gezamenlijkheid van VU en VUmc na splitsing zich goed laat regelen en de overleggen met belanghebbende partijen, waaronder OCW en de Ledenraad van VU-Vereniging, voorspoedig verlopen. Daarnaast werd geconcludeerd dat de incidentele kosten van splitsing (waaronder eventuele overdrachtsbelasting) en de structurele jaarlijkse kosten die door de splitsing worden veroorzaakt een

splitsing niet in de weg staan. Vervolgens heeft eind 2014 een aanzienlijke opschaling van de voorbereidende splitsingswerkzaamheden plaatsgevonden. Er is een planning op hoofdlijnen opgesteld op basis van de ambitie de feitelijke splitsing te realiseren per 1 januari 2016. Daartoe voorzien is een voorgenomen besluit en medezeggenschapstrajecten in VU en VUmc in het voorjaar 2015.

### 3.3 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. Twee 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 in het kader van de cao.

### 3.4 OVERZICHT FUNCTIES VAN DE LEDEN RAAD VAN TOEZICHT VAN DE STICHTING VU-VUMC

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Dhr. drs. W.J. Kuijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter</li> <li>Lid Remuneratiecommissie</li> </ul>	01.01.2014	1
Dhr. H.H.J. Dijkhuizen RA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicevoorzitter</li> <li>Voorzitter Audit- en huisvestingscommissie</li> <li>Lid Remuneratiecommissie (vz van 01.01 t/m 10.09)</li> </ul>	01.03.2013	1
Dhr. prof. dr. E.C. Klasen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicevoorzitter</li> <li>Voorzitter kwaliteitscommissie</li> </ul>	06.09.2013	1
Mw. drs. J.P. Rijdsdijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Remuneratiecommissie (per 10.09)</li> <li>Lid audit- en huisvestingscommissie</li> <li>Aandachtsgebied VUmc</li> </ul>	01.01.2012	1
Dhr. mr. drs. J.L. Burggraaf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Audit- en huisvestingscommissie</li> <li>Aandachtsgebied VU</li> </ul>	06.09.2013	1
Dhr. drs. W. Geerlings	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid kwaliteitscommissie</li> <li>Aandachtsgebied VUmc</li> <li>Voorgedragen door de Cliëntenraad</li> <li>Contactpersoon OR VUmc</li> </ul>	01.03.2013	1
Mw. prof. dr. A.T. Ottow	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid kwaliteitscommissie</li> <li>Aandachtsgebied VU</li> <li>Voorgedragen door de GV VU</li> </ul>	01.09.2013	1

### 3.5 OVERZICHT TOEZICHTHOUDENDE VERGADERINGEN EN AANWEZIGHEID

Periode: 1-1-2014 - 31-12-2014

Reguliere Raad van Toezicht Stichting VU-VUmc:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
10 + 2 extra conference calls	W.J. Kuijken	92
	H.H.J. Dijkhuizen	83
	E.C. Klasen	83
	J.P. Rijdsdijk	83
	J.L. Burggraaf	75
	W. Geerlings	83
	A.T. Ottow	67

Audit- en Huisvestingscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid
4 + 2 extra conference calls	H.H.J. Dijkhuizen	100
	J.P. Rijdsdijk	83
	J.L. Burggraaf	83

Kwaliteitscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid
5	E.C. Klasen	100
	W. Geerlings	80
	A.T. Ottow	60

Remuneratiecommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid
5 + 2 extra conference calls	J. P. Rijdsdijk	100
	W.J. Kuijken	100
	H.H.J. Dijkhuizen	86

Overige overleggen:

Overleg	Aantal
RvT VU-VUmc – RvT AMC	3
RvT VU-VUmc – Medezeggenschap VU-VUmc	1

### 3.6 OVERZICHT NEVENFUNCTIES LEDEN RAAD VAN TOEZICHT VU-VUMC

Stand van zaken per 31-12-2014

**Drs. W.J. (Wim) Kuijken (1952),**  
voorzitter

**Hoofdfunctie:** Deltacommissaris.

**Nevenfuncties:** lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe; voorzitter Raad van Commissarissen "Stadgenoot", woningstichting te Amsterdam; lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank, commissaris van overheidswege; decaan Leernetwerk NSOB en lid Evaluatiecommissie Politiewet.

**H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA (1960),**  
vicevoorzitter & 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. (Eduard) Klasen (1949),**  
vicevoorzitter & voorzitter Kwaliteitscommissie

**Nevenfuncties:** adviseur Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum, deeltijd hoogleraar Management van Gezondheidsonderzoek bij de Universiteit Leiden, voorzitter Strategische Adviesraad TNO Gezond Leven, voorzitter commissie Systeemfalen ZonMw, voorzitter NWO Spinoza Commissie, voorzitter Raad van Toezicht Hartstichting, voorzitter Wetenschappelijk College Fysiotherapie KNGF, voorzitter Stuurgroep Medical Delta, lid NWO-commissie Beroep- en Bezwaarschriften, lid algemeen bestuur Leids Universiteits Fonds (LUF), voorzitter ZonMw commissie Personalized Medicine, lid Raad van Toezicht NIVEL, lid Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) (tot eind 2014), lid Raad van Toezicht Diabetes Fonds Nederland (tot eind 2014), lid Bestuur Nederlandse Diabetes Federatie (tot eind 2014).

**Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsijk (1956),**  
voorzitter Remuneratiecommissie  
**Functies:** voorzitter bestuur stichting Management Studies VNO-NCW, voorzitter Raad van Advies XS4ALL (tot 1-1-2015), voorzitter RvT Fair Share Fund Triodos Bank, lid Raad van Advies Airbus Defence and Space Netherlands, voorzitter Raad van Toezicht Veerstichting Leiden, lid Raad van Commissarissen van Deloitte Nederland, RvT lid Royal COSUN, extern lid auditcomité ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

**Mr. drs. J.L. (Jan Louis) 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), Voorzitter Bestuur Stichting Save Cheruto (Get It Done).

**Drs. W. (Willem) Geerlings (1950)**

**Hoofdfunctie:** Voorzitter Raad van Bestuur van het Medisch Centrum Haaglanden (tot 1 september 2014).  
**Nevenfuncties:** Raad van Toezicht NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg), lid Raad van Commissarissen ONVZ, penningmeester Samenwerkende ziekenhuizen West-Nederland, lid Ledenraad Stichting Samenwerkende Topklinische ziekenhuizen, lid bestuur Stichting Jacobusstichting, lid Commissie evaluatie wetgeving ZonMW.

**Prof. mr. A.T. (Annetje) Ottow (1965)**

**Hoofdfunctie:** Decaan faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht.

**Nevenfuncties:** non-governmental advisor International Competition Network, redacteur Tijdschrift voor Toezicht, member of the scientific board of the Florence School of Regulation - European University Institute - Florence, non-executive director van de Britse mededingings- en consumentenautoriteit CMA (Competition and Markets Authority), lid van de Raad van Toezicht van het Juridisch Loket.

### 3.7 OVERZICHT NEVENFUNCTIES (VOORMALIG) LEDEN BESTUUR STICHTING VU-VUMC

Naam	Nevenfuncties
Prof. mr. dr. J.W. Winter (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissaris Randstad Holding N.V.*</li> <li>• Commissaris Het Koninklijke Concertgebouw N.V.</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Koninklijk Kabinet van Schilderijen Het Mauritshuis (t/m december 2014)</li> <li>• Lid DB Amsterdam Economic Board (qq)</li> <li>• Hoogleraar Universiteit van Amsterdam</li> <li>• Sustainability Advisory Board ABNAMRO NV</li> </ul>
Drs. W.J. (Wouter) Bos (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Commissie Financiële Ruimte voor Gemeenten</li> <li>• Voorzitter bestuur van de Giovanni van Bronckhorst Foundation</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht van Toneelgroep Amsterdam</li> <li>• Voorzitter bestuur van de BOSK, Vereniging van mensen met een motorische handicap</li> <li>• Columnist bij dagblad "De Volkskrant"</li> <li>• Speciale adviseur van de Gulbenkian Foundation m.b.t. de toekomst van de gezondheidszorg, t.b.v. de Portugese regering</li> </ul>
Prof. dr. F.A. (Frank) van der Duyn Schouten (1949)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Fontys Hogescholen</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Jongbloed BV, Heerenveen</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht scholengemeenschap Wartburg College, Rotterdam</li> <li>• Voorzitter Landelijk Curatorium Stichting Christelijke Filosofie</li> </ul>
prof. dr. W.A.B. (Wim) Stalman (1951)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Amstelland Zorg BV</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Beroepsopleiding tot Huisarts en specialist ouderengeneeskunde</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra</li> <li>• Lid bestuur/penningmeester Stichting Elektronisch Zorg Dossier Amsterdam (qq)</li> <li>• Lid adviescommissie Hoofdbehandelaarschap GGZ</li> <li>• Lid bestuur Dutch Clinical Trial Foundation (qq)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Hospice Curia (qq)</li> <li>• Voorzitter bestuur Stichting Opleiding Ziekenhuis Geneeskunde (qq)</li> </ul> <p>NB: de qq nevenfuncties vervallen per 1 maart 2015.</p>
Prof. dr. ir. J. (Hans) Brug (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter van de beraadsgroep Voeding van de Gezondheidsraad</li> <li>• Lid van de externe adviescommissie Gezond, Veilig en Duurzaam voedsel, RIVM</li> <li>• Lid van de Raad van Toezicht van de stichting het Voedingscentrum</li> <li>• Lid redactie van wetenschappelijk tijdschriften American Journal of Health Promotion, OA Epidemiology, en International Journal of Behavioral Nutrition &amp; Physical Activity</li> <li>• Lid van de consultatiegroep voor Horizon2020 Health, Demographic Change and Wellbeing program</li> </ul>
drs. B.J.M. (Bernadette) Langius (1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Nationale Opera en Ballet</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Plan Nederland</li> </ul>
Prof. dr. C.H. (Chris) Polman (1958)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse bestuurlijke functies in nationale en internationale organisaties op het gebied van multiple sclerose (o.a. MS International Federation, European Committee on Treatment in Multiple Sclerosis, US National MS Society)</li> <li>• Lid redactieraad Lancet Neurology, Multiple Sclerosis, International MS Journal</li> <li>• Lid Independent Data Monitoring Committee van grote internationale trials op het gebied van multiple sclerose</li> </ul>

\* de ontvangen inkomsten worden afgedragen aan het VU fonds tbv beurzen voor studenten

4

ONDERWIJS





De VU heeft al haar verbeterplannen ten aanzien van onderwijs ondergebracht in één Onderwijsagenda. In die agenda zijn de algemene onderwijsdoelstellingen en beoogde resultaten geformuleerd en is aangegeven welke maatregelen worden genomen om die resultaten te bereiken. Jaarlijks wordt een update van de Onderwijsagenda opgesteld, met daarin de prioriteiten voor het komende kalenderjaar. In 2014 hadden de voorbereiding op de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de prestatieafspraken met OCW de hoogste prioriteit.

#### 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.

## 4.2 INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

### 4.2.1 Terugblik instellingstoets

De VU heeft in 2014 de Instellingstoets Kwaliteitszorg onderwijs (ITK) onder voorwaarden behaald. De NVAO heeft hierbij het advies van de beoordelingscommissie overgenomen. De commissie bezocht de VU twee keer in het voorjaar van 2014. Op 17 en 18 maart vond de eerste ronde van de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. De commissie onder voorzitterschap van Jo Ritzen sprak namens de NVAO met een groot aantal delegaties, waaronder het CvB, de Raad van Toezicht, decaanen, onderwijsportefeuillehouders, dienstdirecteuren, docenten en studenten.

Het tweede bezoek van de commissie op 22, 23 en 24 april richtte zich op de zogenaamde trails. Een trail is een nader onderzoek naar aanleiding van de gesprekken tijdens het eerste bezoek. Bij de trails lag de focus op de volgende drie onderwerpen:

1. de visie op onderwijskwaliteit,
2. de werking van de PDCA cyclus en
3. de organisatie. Deze onderwerpen zijn bij verschillende faculteiten en opleidingen nader onderzocht.

Naar aanleiding van de twee bezoeken heeft de beoordelingscommissie geconstateerd dat in de afgelopen jaren binnen de VU hard is gewerkt aan een scherper visie op onderwijs, aan het versterken van het systeem van interne kwaliteitszorg en aan het uitbouwen van de kwaliteitscultuur. De commissie is "onder de indruk van de reeds behaalde resultaten". Met het behalen van de instellingstoets heeft de VU een keurmerk waarmee wordt aangetoond dat de interne kwaliteitszorg van het onderwijs op orde is.

De instellingstoets omvat vijf standaarden. De eerste twee standaarden, de visie op onderwijs en de vertaling van deze visie naar beleid, zijn positief beoordeeld. Voor een positieve beoordeling op de overige drie

standaarden (zicht op resultaten, verbeterbeleid en de organisatie- en beslissingsstructuur) heeft de commissie een aantal voorwaarden gegeven.

### 4.2.2 Uitkomst toets

De NVAO heeft afgelopen zomer de VU in het kader van de ITK haar instellingsaccreditatie verleend onder drie randvoorwaarden. Daarnaast deed de NVAO een aantal aanbevelingen en gaf ze adviezen. De VU moet in maart 2016 aantonen dat ze aan de randvoorwaarden heeft voldaan. Daartoe is een plan van aanpak opgesteld met betrekking tot de voorwaarden en de aanbevelingen die de commissie heeft gesteld. Dit plan van aanpak zal worden uitgevoerd binnen de Onderwijsagenda. De randvoorwaarden verbonden aan de ITK zijn:

- a. Uitvoeren curriculumevaluatie bij alle opleidingen en uitvoeren midterm review voor die opleidingen die halverwege de looptijd van de accreditatie zijn.
- b. Risicosignalering een duidelijke plek geven in het Handboek Onderwijskwaliteit, in het onderwijsbeleid en in de onderwijspraktijk.
- c. Organisatie- en beslissingsstructuur vaststellen en instellingsbreed invoeren.

De aanbevelingen van de NVAO zijn:

- a. Werk de onderwijsvisie nader uit en leg het bijstellen van de visie vast in een meer geformaliseerd proces.
- b. Blijf kritisch werken aan stroomlijning van de onderwijsplanning en de control cyclus.
- c. Expliciteer het gebruik van 'soft controls'.
- d. Realiseer een substantiële stijging van de personeelsbeoordelingen.

Tot slot gaf de NVAO twee adviezen:

- a. Verbeter de ondersteuning van studenten met een functiebeperking.
- b. Zorg dat de juiste management informatie op alle niveaus beschikbaar is.

#### 4.2.3 Plan van Aanpak Randvoorwaarden

Afgelopen september heeft het CvB het plan van aanpak vastgesteld om te voldoen aan de randvoorwaarden én de aanbevelingen en adviezen. Onderdeel daarvan was een apart voorstel voor het invoeren van midterm reviews aan de VU. De voorbereiding van de midterms is afgerond, het normenkader voor de midterms is vastgesteld, de kosten (zowel centraal als facultair) zijn begroot, het benodigde budget is vrijgemaakt ten laste van de Onderwijsagenda. De secretarissen zijn benoemd. De eerste ronde midterms met de 14 opleidingen die in 2014 halverwege hun accreditatie is in oktober 2014 gestart. Veel opleidingen voeren al een vorm van curriculum-evaluatie uit. Als onderdeel van het project digitaal evalueren is gestart met het ontwikkelen van een standaard vragenlijst. Deze moet uiterlijk zomer 2015 beschikbaar zijn.

In het najaar van 2014 is i.o.m. de Stuurgroep risicomanagement en de dienst F&A geïnventariseerd hoe risicosignalering rond onderwijs een plek kan krijgen in het algemene VU risicomanagement. Op grond hiervan wordt begin 2015 een specifieke workshop over onderwijsrisico's georganiseerd.

Het CvB heeft op 16 december 2014 een voorgenomen besluit genomen inzake een nieuw besturingsmodel en dit voorgelegd aan de medezeggenschap. Op basis van de uitkomsten van het gesprek met de medezeggenschap zal het CvB vervolgens een definitief besluit nemen over het nieuwe besturingsmodel. Vervolgens worden de acties ter implementatie van het besturingsmodel ter hand genomen. Deze zijn gericht op invoering van het gewijzigde model bij alle faculteiten per 1 september 2015.

Het KnowVU<sup>1</sup>, het netwerk van alumni van de Leergang Onderwijskundig leiderschap, heeft als project in het

kader van de leergang 2013-2014, een geconcretiseerde versie van de Onderwijsvisie opgesteld. Deze is besproken met het overleg van portefeuillehouders en directeuren Onderwijs (OPDO) en is begin 2015 op de VU Onderwijsdag gepresenteerd.

Samen met F&A is een verdere implementatie van de brede P&C cyclus voorbereid, waarbij zowel voor onderwijs als de begroting een goede timing is gevonden. Het voorstel is in april 2015 aan het CvB voorgelegd.

Najaar 2014 is geïnventariseerd wat de VU al aan soft controls doet:

- door de dienst HRM in leiderschapstrajecten voor decanen, directeuren en leidinggevende OBP-ers;
- door het Onderwijscentrum VU in BKO en SKO cursussen;
- door het CvB in het cultuurtraject waarin aanspreekbaarheid en de onderlinge dialoog over prestaties en risico's centrale thema's zijn.

In 2015 wordt besloten of naast deze al bestaande projecten nog extra activiteiten zullen worden ontwikkeld.

In december 2014 is het beleid rond jaargesprekken opnieuw vastgesteld, waarbij preciezer is aangegeven met welke medewerkers jaarlijks een gesprek dient te worden gevoerd. De ambitie is dat jaarlijks tenminste 90% van de jaargesprekken wordt gehouden.

De al voor de uitkomst van de ITK gestarte denk- en werkgroep onderwijsinformatie heeft afgelopen najaar de Onderwijs KPI's uit het IP naast die van de Onderwijsagenda gelegd en geïnventariseerd welke sturingsinformatie nodig en beschikbaar is om faculteitsbesturen en opleidingsdirecteuren de instrumenten te geven om de voortgang van die KPI's te monitoren. Dit zal begin 2015 leiden tot een advies aan het OPDO over nog te ontwikkelen rapportages.

#### 4.3 PRESTATIEAFSPRAKEN OCW

De VU heeft in 2012 met OCW prestatieafspraken gemaakt over de prestaties die de VU eind 2015 op het terrein van Studiesucces, Kwaliteit en Excellentie zal behalen en over een aantal ondersteunende maatregelen die de VU zal nemen (zie tabel 1).

Afgelopen jaar heeft de VU grote stappen gezet richting het realiseren van de afspraken, met name t.a.v. rendement en BKO. Het BA rendement steeg van 62% bij de nulmeting naar 70% in 2014; BKO nam toe van 24% in 2011 naar 60% in 2014. Eind 2014 voldoet de VU aan vijf van de acht indicatoren. Alleen het resultaat op de indicator uitval verslechterde: van 18% naar 19%. In onderstaande paragrafen wordt op de voortgang van de prestaties ingegaan.

##### 4.3.1 Studiesucces

Als we de trends in rendement, uitval en switch op wat langere termijn bekijken (zie figuur 2) zien we dat switch schommelt tussen de 7% en 8% maar de laatste drie jaar vrij stabiel op 7% ligt. Het studierendement vertoont een gestaag stijgende lijn met één uitschieter in 2012. De sterke stijging van het bachelor rendement in dat jaar en de terugval het jaar erop kan direct gerelateerd worden aan het respectievelijk invoeren en weer afschaffen van de langstudeerdersmaatregel. Voor uitval lijkt het omgekeerde effect: in 2012 was de uitval het hoogst, om de jaren erna weer af te nemen.

De afgesproken prestaties voor rendement en uitval zijn ambitieus. Realisatie ervan staat onder druk door het wegvallen van de langstudeerdersmaatregel. Dat neemt niet weg dat de VU stevig inzet op het verbeteren van de prestaties. De invoering van matching en studiekeuze begeleiding voor de aankomende studenten in 2014 is daar een voorbeeld van. Afgelopen

<sup>1</sup> Kennisnetwerk onderwijs VU

TABEL 1: PRESTATIEAFSPRAKEN

Categorie	Indicator	Nulmeting 2011	Realisatie 2014	Met OCW afgesproken ambitie 2015
Studiesucces	BA in 3 / 4 jaar	62%	70%	75%
	Uitval	18%	19%	15%
	Switch	7%	7%	7%
Kwaliteit en excellentie	Excellentie	10%	12%	10%
	Instellingsaudit	-.-	Instellingsaudit behaald	Instellingsaudit behaald
Maatregelen	Docentkwaliteit (BKO)	24%	60%	60%
	Onderwijsintensiteit	12 uur	12 uur	12 uur
	Indirecte kosten	20,7%	19%	19,7%

jaar is VU-breed een digitale vragenlijst ingevoerd, die alle aankomende studenten verplicht invullen en die hen helpt bij het reflecteren op de match van hun interesses en de door hen gekozen opleiding, maar ook op hun studievaardigheden en de vaardigheden die hun toekomstige studie vereist. Naast de vragenlijst worden er per opleiding opleidings specifieke matchingsactiviteiten aangeboden.

In de afgelopen periode is, onder andere via de studentenprotesten, een discussie ontstaan over het rendementsdenken. De VU gelooft dat het belangrijk is dat studenten effectief

studeren, voor studenten zelf en voor de maatschappij, maar wij willen de organisatie niet uitsluitend op kwantitatieve rendementscriteria aansturen. Wij zoeken de balans tussen sturing op kwaliteit en op de gewenste input. De VU is dan ook niet enthousiast om de prestatieafspraken op dezelfde wijze te continueren en zal in VSNU-verband op een andere aansturing van financiering vanuit OCW inzetten.

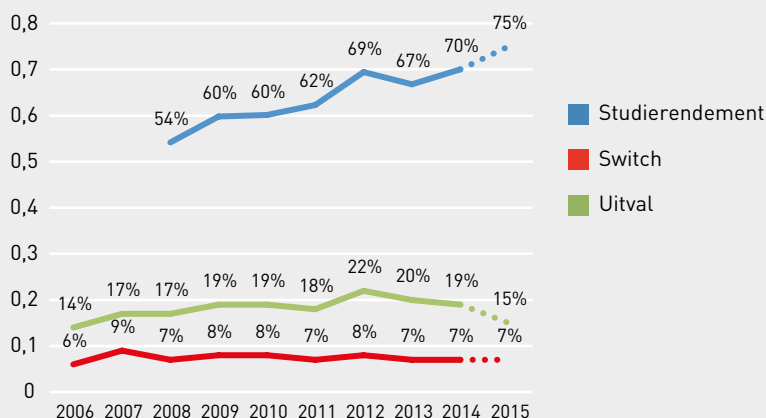
Faculteiten zetten hun prestatie-middelen in voor een breed scala aan rendement bevorderende maatregelen. Alle opleidingen bieden tenminste 12 contacturen aan en in het eerste jaar

14 contacturen. Veel opleidingen hebben een tutorsysteem ingevoerd, waarbij docenten als tutor van een kleine groep studenten, een rol spelen in de begeleiding van die studenten. De faculteit Psychologie en Pedagogiek heeft toestemming gekregen om de norm van het bindend studieadvies (BSA) te verhogen naar 48 EC om zo het rendement van het eerste BA jaar te verhogen. Daarnaast is bij vier faculteiten (Geneeskunde, Rechten, Psychologie en Pedagogiek en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde) geëxperimenteerd met een andere opzet van de introductieperiode van eerstejaars, met als doel de overgang van middelbare school naar universiteit te versoepelen en studenten vanaf het begin van hun opleiding te helpen de juiste studiehouding te vinden.

#### 4.3.2 Kwaliteit en excellentie

In paragraaf 4.1 is al uitgebreid op de Instellingaudit en de daaruit voortvloeiende maatregelen ingegaan. Naast de voorbereiding op de audit en het in gang zetten van de maatregelen naar aanleiding ervan, zijn in 2014 meer maatregelen genomen om het systeem van kwaliteitszorg voor het onderwijs te versterken. Zo hebben naast de algemeen bestuurlijke overleggen tussen CvB en faculteitsbesturen, de tweejaarlijkse portefeuillehoudersoverleggen van de

FIGUUR 2: RENDEMENT, UITVAL, SWITCH



rector, als portefeuillehouder onderwijs in het CvB, en de faculteitsbesturen een structureel karakter gekregen. In die overleggen worden o.a. de facultaire onderwijsjaarverslagen en –plannen besproken. Daarnaast is er aandacht voor de stand van de opleidingsaccreditaties aan de hand van het zogeheten accreditatieportret. Tot slot vormt de voortgang van de facultaire prestatieplannen een vast onderdeel van gesprek.

VU-breed voldoen we in 2014 al aan de prestatieafspraken rond excellentie. In overleg met de UvA is het honoursprogramma voor excellente studenten verder ontwikkeld. Daarnaast is in het kader van het opstellen van het nieuwe Instellingsplan binnen de VU de discussie gevoerd of excellentie van studenten niet breder dan alleen via het honoursprogramma gefaciliteerd moet worden, bijvoorbeeld door het beter mogelijk maken van het afstuderen in twee studies en/of het combineren van studie met top (sport/muziek) prestaties. Faculteiten wordt gevraagd in hun jaarplan voor 2015 aan te geven hoe zij hun excellente studenten hierin faciliteren.

De VU investeert in de kwaliteit van haar docenten, niet alleen door de BKO maar ook door een SKO traject voor seniordocenten en door het aanbieden van de leergang onderwijskundig leiderschap voor staf op leidinggevendende posities in het onderwijs (zoals opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en portefeuillehouders onderwijs). Om onderwijskwaliteit een serieus element te laten zijn in de wetenschappelijke loopbaan van het WP is in 2014 gewerkt aan de ontwikkeling van een raamwerk onderwijsprestaties. Het raamwerk zal begin 2015 door het CvB worden vastgesteld.

#### 4.4 PROFILERING ONDERWIJS

Naast prestatieafspraken, heeft de VU ook profileringsafspraken met OCW gemaakt. De profileringsafspraken rond onderwijs zijn:

- herordenen van het onderwijsaanbod in de bachelor;
- differentiatie van het onderwijs.

In 2014 vond een midterm review van de profileringsafspraken plaats door de review commissie o.l.v. Van Vught. Begin november bracht de commissie een positief advies uit. Ze stelde vast dat de VU voortgang heeft geboekt met het realiseren van haar ambities t.a.v. onderwijisdifferentiatie.

##### 4.4.1 Herordening onderwijsaanbod in de bachelor

De herordening van het onderwijsaanbod vindt langs twee wegen plaats:

- uniformeren van de structuur van de opleidingen;
- verbreden van de opleidingen.

Nadat het CvB eind 2013 de bachelorrichtlijn heeft vastgesteld, met daarin richtlijnen voor de structuur van opleidingen, hebben de meeste faculteiten die structuur in 2014 ingevoerd. Alle opleidingen hebben een academische kern van ten minste 24 EC, alle opleidingen passen binnen de academische jaarkalender en zijn opgebouwd uit modules van 6 EC. Bij alle opleidingen is of wordt (voor uiterlijk september 2015) de major-minor structuur ingevoerd. Waar dat vakinhoudelijk noodzakelijk is, kan een faculteit uitzondering op elementen van de richtlijn aanvragen. Het CvB heeft begin 2014 een beperkt aantal (gemotiveerde) uitzonderingen toegestaan. Zo mag bijvoorbeeld de opleiding Geneeskunde het onderwijs in de Academische kern zo programmeren dat het past in leerlijnen van het studieprogramma.

De VU brede invoering van deze structuur maakt het voor studenten mogelijk om flexibel te studeren en over de grenzen van hun opleiding/faculteit heen onderwijs te volgen. Afgelopen jaar heeft de VU haar beleid rond brede bachelors iets bijgesteld. Niet langer is het streven uitsluitend gericht op het aanbieden van heel brede bachelor opleidingen, de verbreding wordt ook gerealiseerd door binnen de vier profileringsthema's van de VU doorstroom van bachelors naar meerdere masters in het domein mogelijk te maken. Daartoe is in 2014 een pilot binnen het domein H2LS (Human Health & Life Sciences) gestart, waarbij de doorstroom van vier bacheloropleidingen binnen de faculteiten Geneeskunde en Aard- en Levenswetenschappen, te weten: Gezondheid en Leven, Gezondheidswetenschappen, Biomedische Wetenschappen en Geneeskunde, beter wordt gefaciliteerd, onder ander door de ontwikkeling van een major klinische wetenschappen. Deze beleidswijziging is mede geïnitieerd door een onderzoek naar keuzegedrag van middelbare scholieren in het kader van H2LS. Daaruit blijkt dat (aankomende) studenten te brede bachelors lastig vinden en liever binnen een meer gedefinieerde bachelor, gedurende hun studie keuzes maken. In 2015 zal de mogelijkheid van een dergelijk doorstroombeleid ook voor de andere drie profileringsthema's worden onderzocht.

Naast de pilot H2LS is in 2014 een Toets Nieuwe Opleiding voor de brede bachelor Politics, Philosophy and Economics (PPE) voorbereid. De opleiding is een gezamenlijk initiatief van de faculteiten Geesteswetenschappen, Sociale Wetenschappen en Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. De aanvraag zal begin 2015 worden ingediend.

De herordening van het onderwijsaanbod in het kader van de VU-UvA samenwerking is in 2014 een nieuwe weg ingeslagen. Niet langer wordt gestreefd naar het wederzijds ruilen van labels maar naar het aanbieden van joint degrees en naar unilocatie van die joint opleidingen. Hoewel het tempo van het ontwikkelen van het gezamenlijk onderwijsaanbod na het (voorlopig) afketsen van de gezamenlijke Amsterdam Faculty of Science iets is vertraagd, wordt door de drie faculteiten in het bèta domein (Aard en Levenswetenschappen en Exacte Wetenschappen van de VU en Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van de UvA) nog steeds actief aan het gezamenlijk aanbieden van het onderwijs gewerkt.

#### 4.4.2 Differentiatie van het onderwijs

Als het studenten mogelijk wordt gemaakt flexibeler hun bachelor programma in te vullen, is het van belang dat ook de toegang tot de masteropleidingen wordt geflexibiliseerd. Afgelopen jaar is de VU de discussie daarover gestart. Alle faculteiten is gevraagd een checklist voor hun masterportfolio in te vullen, de uitkomst ervan is besproken in het najaarsoverleg van het faculteitsbestuur met de rector. Op basis van die checklist is in het najaar het zogeheten Masterplan vastgesteld: de aanscherping van het VU masterbeleid. Afgesproken is dat voor september 2016 faculteiten hun masterportfolio hebben herijkt en waar nodig hebben aangepast.

In het kader van de voorbereiding van een nieuw Instellingsplan is in 2014 de visie op het postgraduate onderwijs aangescherpt. Mede omdat de gezamenlijke Amsterdam University Businessschool met de UvA is ingesteld, is verkend wat de mogelijkheden zijn om bredere schools voor executive en overig postgraduate onderwijs op te richten, waarin faculteiten binnen een van de vier profielthema's hun aanbod aan dit type onderwijs bundelen.

Voorjaar 2015 zal een kwartiermaker worden aangesteld om als eerste de mogelijkheden nader te verkennen.

#### *Participatie in landelijke onderzoeksscholen*

De VU participeert in meerdere landelijke onderzoeksscholen en voert het penvoerderschap van: ICO, OOA, SENSE, SIKS, ONWAR en NSG. De onderzoeksscholen vervullen, samen met de Graduate Schools van de VU, een waardevolle rol in het bieden van een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte PhD opleiding. Dit sluit aan bij het nieuwe promotiereglement dat met ingang van 1 april 2015 een opleiding met een omvang van 30 studiepunten verplicht stelt voor iedereen die aan de Vrije Universiteit wil promoveren.

Eind 2013 is de VSNU met de landelijke onderzoeksscholen een richtlijn overeengekomen voor de financiële vergoeding voor de onderzoeksscholen. Deze richtlijn wordt op de universiteiten nader uitgewerkt in afspraken met de onderzoeksscholen. Als in die afspraken wordt afgeweken van de richtlijn, dient daarover verantwoording te worden afgelegd in het jaarverslag. Binnen de VU maakt de faculteit de inhoudelijke en financiële afwegingen om deel te nemen aan een landelijke onderzoeksschool, inbegrepen een eventueel penvoerderschap. Binnen de mogelijkheden die de richtlijn biedt, zijn met ICO, SIKS en ONWAR afspraken gemaakt over de financiering. Voor NSG is de VU sinds 2013 geen penvoerder meer. Met OOA en SENSE zijn nog geen afspraken vastgelegd. Met SIKS zal, naar aanleiding van een schriftelijk verzoek van de onderzoeksschool, opnieuw worden gesproken. Voor eind 2015 zijn afspraken vastgelegd met alle onderzoeksscholen over kosten van de activiteiten en de dekking van die kosten, waaronder de in kind en/of in cash bijdrage van de faculteit. In het jaarverslag 2015 zullen wij rapporteren over de eventuele afwijkingen tussen deze afspraken en de landelijke richtlijn voor financiering van onderzoeksscholen.

#### *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. De VU en UvA nemen gezamenlijk de opleidingen van het Duisenberg Instituut over en zullen deze onder die naam als honoursprogramma aanbieden.

5

ONDERZOEK



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 2014 waren het invulling geven aan de profilerings-thema's en het versterken van de onderzoeksondersteuning via IXA.

## 5.1 PROFILERING

In het doorgronden van maatschappelijke vraagstukken en de zoektocht naar oplossingen, profileert de VU zich met vier thema's zoals beschreven in het VU Instellingsplan 2015-2020 (IP). In 2014 is aan de vier thema's nadere invulling gegeven.

1. Governance for Society
2. Human Health and Life Sciences
3. Connected World
4. Science for Sustainability

Door onderwijs en onderzoek in te richten langs deze vier thema's, verduidelijkt de VU haar profiel voor studenten, onderzoekers, het bedrijfsleven, subsidieverstrekkers, overheden en andere (kennis)partners. De profilerings-thema's zijn mede tot stand gekomen op basis van de identiteit van de VU en haar kernwaarden. Met de profilerings-thema's vergroten we niet alleen onze herkenbaarheid, maar stimuleren we ook de samenwerking over de grenzen van de disciplines heen.

### Governance for Society

De VU wil door wetenschappelijk onderzoek en onderwijs bijdragen aan een betere wereld. Governance for Society gaat over de analyse van maatschappelijke problemen, de wijze waarop collectieve vraagstukken worden geagendeerd, de manier waarop verschillende actoren zich organiseren en zich tot elkaar

verhouden om te komen tot mogelijke oplossingen, tot welke activiteiten dat feitelijk leidt en met welke resultaten. *Governance gaat met andere woorden over de vraag hoe organisaties en samenlevingen in heden en verleden zich organiseren en bestuurd worden om bestuurd zouden moeten worden om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en op te lossen.* Daarbij heeft het thema zowel aandacht voor het begrijpen van bestuurlijke processen en problemen als voor 'wat werkt'. Dat maakt 'governance' als vanzelf tot een van de profielbepalende thema's.

### Human Health & Life Sciences

*Binnen het thema Human Health & Life Sciences (H2LS) werken VU, VUmc en ACTA samen aan de ontwikkeling en versterking van onderwijs en onderzoek op het gebied van leven, gezondheid en gezondheidszorg.* Dat gebeurt vanuit een brede insteek, waarin de continuïteit van fundamentele kennis naar toepassing, van preventie via cure naar care, en van de fundamentele wetenschappen naar toegepast centraal staan. Specifieke aandachtsgebieden zijn

Public (Mental) Health, Neurowetenschappen, Oncologie, Hart en Vaten, Sport en Bewegen, Beeldvorming, Diagnose, waarbij steeds aandacht is voor zowel soma als psyche.

### Connected World

*Wat zijn de effecten van globalisering op onze maatschappij? Op de VU worden de diverse facetten van Connected World op kwantitatieve en kwalitatieve wijze met behulp van uiteenlopende soorten bronnen onderzocht door antropologen, archeologen, filosofen, historici, sociale wetenschappers en theologen in nauwe samenwerking met informatie- en taalwetenschappers.*

Het profilerings-thema Connected World bestudeert de vraagstukken van globalisering als een historisch, cultuurwetenschappelijk, filosofisch, sociaal en technisch vraagstuk met waardevolle vergelijkende componenten. Daarbij richt de VU zich op de interactie tussen de opkomst van nieuwe mondiale netwerken en recent ontwikkelde (informatie-)technologieën die medeverantwoordelijk zijn

## NIEUWE TECHNIEK BRENGT INTERACTIE MOLECULEN REALTIME IN BEELD

In 2014 werd LUMICKS gelanceerd: een spin-off van de VU die het mogelijk maakt om de interactie tussen moleculen zoals DNA en eiwitten *realtime* in beeld te brengen en vast te leggen in een filmpje. Realtime is belangrijk omdat men dan de dynamiek van biologische processen, zoals reparatie van DNA, kan volgen op het moment dat het gebeurt en onder realistische omstandigheden.

Door een techniek van optische pincetten te combineren met superresolutie-fluorescentie-microscopie is dit nu voor het eerst mogelijk. Deze techniek is in de afgelopen tien jaar aan de VU ontwikkeld door een team onder leiding van Natuurkunde-hoogleraren Gijs Wuite en Erwin Peterman, die hierover ook publiceerden in *Nature Methods*. De kennis die deze nieuwe techniek oplevert kan een grote rol spelen in onderzoek naar ziektes als kanker, TBC en Alzheimer.

LUMICKS is een schoolvoorbeeld van kennisvalorisatie. De startup ontving in januari 2015 dan ook een Take-off lening ter waarde van 250.000 euro uit handen van Staatssecretaris van OCW Sander Dekker. Met dat geld zal LUMICKS een demonstratie-apparaat bouwen om mee naar de markt te gaan. Instututen zoals Cambridge, Harvard en het Max Planck Instituut hebben al interesse getoond in de nieuwe techniek.

voor deze veranderingen. Dit multi-disciplinaire bèta-gamma- en bèta-alfa-profiel is zowel nationaal als internationaal onderscheidend.

### Science for Sustainability

Voor het langdurig veiligstellen van het welzijn van onze planeet, en daarmee van de mensen die erop leven, is het essentieel om duurzaam om te gaan met de natuurlijke bronnen en diensten die de aarde ons biedt en om deze omgang klimaatbestendig te maken. *Binnen het profilerings-thema Science for Sustainability ontwikkelen we fundamenteel nieuwe kennis van vele aspecten van klimaatverandering, energieopwekking en van het omgaan met en verantwoord exploiteren van water en schaarse en minder schaarse natuurbronnen. Daarnaast is het van groot belang om ons begrip te vergroten van de manieren waarop we noodzakelijke veranderingen in het menselijk gedrag en de maatschappij kunnen bewerkstelligen die bijdragen aan een duurzame samenleving.*

## 5.2 TOPSECTOREN

Het onderzoek van de VU is thematisch ingericht in vier profileringsgebieden waarbinnen maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende disciplines worden benaderd. Het Topsectorenbeleid sluit aan bij de ambitie van de VU om kennis rond fundamenteel wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken toegankelijk te maken. De VU beziet de Topsectoren enerzijds in relatie met de AEB clusters en met de Europese grand challenges, maar vooral ook als een extra kans voor samenwerking met het bedrijfsleven om oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken.

## SCHADE DOOR OVERSTROMINGEN NEEMT WERELDWIJD TOE

Onderzoek van Jeroen Aerts, hoogleraar Risk Insurance and Water Management, in Nature en Science laat zien dat overstromingsrisico's en de schade door overstromingen de laatste decennia sterk zijn toegenomen. Extreme overstromingen kunnen meerdere landen tegelijkertijd treffen en kuststeden zoals New York en Jakarta worden steeds kwetsbaarder. VU-wetenschappers onder leiding van Aerts onderzochten mogelijke manieren om de huidige en toekomstige economische verliezen te beperken: "We moeten de risico's en onzekerheden veel beter inschatten. Dan kunnen we maatregelen nemen die bij een gebied passen, zoals betere bouwvoorschriften, evacuatieplannen en structurele middelen voor compensatie. Dit is vaak alleen economisch rendabel als er eveneens fors wordt geïnvesteerd in preventie, dus sterkere en hogere dijken".

Samen met de instituten MIT en de Universiteit van Princeton wonnen de VU-onderzoekers in 2014 de prestigieuze 'Lloyd's Science of Risk Prize' voor een nieuw 'Deltaplan' voor New York.

Aerts ontving in 2014 bovendien een NWO Vici-beurs ter waarde van 1,5 miljoen euro. Met dat geld gaat hij de komende jaren verder onderzoek doen naar de sterk stijgende globale overstromingsrisico's. Aerts wil bekijken hoe menselijk handelen de globale trend dat mensen naar laaggelegen en kwetsbare steden trekken, beïnvloedt en of er mogelijkheden zijn om deze trend om te buigen.

Binnen alle profilerings-thema's wordt samenwerking met het bedrijfsleven in de topsectoren gevonden. Zo is vanuit het profiel *Human Health & Life Sciences* in 2014 samenwerking gevonden in projecten waarin onderzoek wordt gedaan naar dementie (Memorabel projecten), in 2014 startte het project *e-Government to Business*, een digitaal innovatieprogramma dat tot doel heeft een smart greenport voor tuinbouw te ontwikkelen. In samenwerking met IMDI lopen meerdere topsectorprojecten waarin onderzoek wordt gedaan naar kwantitatieve medische beeldanalyse (*Quantavision*). In de Topsector *Agri & Food* loopt een onderzoek naar de preventieve werking van voedsel op veranderingen in het brein. De VU stimuleert publiek-private samenwerking, natuurlijk ook als deze niet precies binnen de scope van de Topsectoren valt. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerking in ARCNL, SRON en CHAT.

## 5.3 KWALITEIT

### Prijzen en onderscheidingen

In 2014 hebben acht VU-wetenschappers een Vici-beurs ontvangen. Daarmee was bijna een kwart van de wetenschappers die een beurs ontving, afkomstig van de VU of het VUmc. In de Leiden Ranking is de VU als Nederlandse universiteit gestegen van een vierde naar een tweede plek. In hetzelfde jaar stonden tien VU-wetenschappers op de lijst van meest geciteerde wetenschappers.

### 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. Hieronder wordt de positie van de VU in de meest bekende internationale ranglijsten weergegeven.



## SCORE OP INTERNATIONALE RANKINGS

	2014	2013	2012
Leiden ranking	64	83	75
Shanghai ranking	100	101-150	101-150
THE	136	140	159

De VU is in de Shanghai ranking gestegen, al is deze hogere positie minder hoog dan deze lijkt omdat boven de 100e positie de Shanghai ranking in grotere cohorten (van 50) rankt. In de Leiden ranking, die vooral de onderzoek output meet, neemt de VU de 64e positie in en daarin is de VU gestegen.

## PROMOTIES

Faculteit	2014	2013	2012	2011
Godgeleerdheid	18	22	4	16
Rechtsgeleerdheid	10	8	13	5
Geneeskunde	145	137	103	103
Tandheelkunde	6	8	5	8
Exacte Wetenschappen	42	46	43	43
Aard- en Levenswetenschappen	61	67	53	52
Geesteswetenschappen	17	-	-	-
Letteren*	-	12	16	17
Wijsbegeerte*	-	1	4	4
Econ. Wet. en Bedrijfskunde	27	22	17	29
Sociale Wetenschappen	21	22	14	21
Psychologie en Pedagogiek	22	21	30	15
Bewegingswetenschappen	15	15	10	11
<b>Totaal</b>	<b>384</b>	<b>381</b>	<b>312</b>	<b>324</b>

\* voor 2014 samengevoegd onder Geesteswetenschappen

Het aantal promoties is licht gestegen ten opzichte van 2013 en bedraagt 384.

## 5.4 VALORISATIE

### Lancering IXA

Het Technology Transfer Office VU & VUmc (TTO) is na een uitgebreide en intensieve voorbereiding samengegaan met de TTO's van UvA-HvA en AMC in Innovation Exchange Amsterdam (IXA). In november 2014 is IXA gelanceerd: het gezamenlijke Valoriatie Center van VU, VUmc, UvA-HvA en AMC. De naam IXA staat symbool voor een vernieuwde visie op valorisatie waarin technology push niet langer centraal staat, maar waarbij de focus ligt op kennisuitwisseling en samenwerking. Tegelijkertijd werd de gezamenlijke website onthuld, [www.ixa.nl](http://www.ixa.nl).

IXA bundelt de expertise en capaciteit van de vijf kennisinstellingen op het gebied van valorisatie en creëert daarmee de kritische massa om aan de groeiende behoefte aan ondersteuning bij valorisatie te voldoen. Daarbij richt IXA zich vooral op de zakelijke en juridische kant, zoals bijvoorbeeld bescherming van intellectueel eigendom, contracten opstellen, zakelijke onderhandelingen voeren en haalbaarheids- en marktonderzoek uitvoeren. Ook helpt IXA onderzoekers bij het vinden van nieuwe samenwerkingspartners en nieuwe bronnen voor onderzoeksfinanciering.

IXA biedt vier voordelen:

- Eén aanspreekpunt voor bedrijven en maatschappelijke organisaties op het gebied van valorisatie
- Meer capaciteit en expertise voor ondersteuning van de wetenschappers in valorisatie
- Meer ruimte voor specialisatie en interdisciplinaire valorisatieteams
- Meer financiële instrumenten ter stimulering van valorisatie en ondernemerschap.

### Valorisatie-indicatoren

In 2014 heeft VU, op basis van het Hoofdlijnenakkoord van VSNU met het Ministerie van OCW, voor het eerst gerapporteerd op een set van valorisatie-indicatoren. VU heeft hiervoor een set van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren ontwikkeld die de maatschappelijke en economische impact van de VU in kaart brengt.

### Valorisatiestrategie

In 2014 is een begin gemaakt met het integreren van valorisatie in de planning en bedrijfsvoering van faculteiten en iOZl's van VU. Hiervoor is voor 2014 een valorisatiestrategie en -plan ontwikkeld en ten uitvoering gebracht. Op basis van de resultaten is een nieuw plan voor 2015 ontwikkeld.

### Valorisatie binnen alfa / gamma domein

De Taskforce alfa gammavalorisatie heeft de afgelopen 1,5 jaar inzichtelijk gekregen en zichtbaar gemaakt dat binnen alfa- en gamma domein volop wordt gevaloriseerd. Conform de definitie van beleidsmakers is het begrip valorisatie breder gedefinieerd, niet alleen economisch, maar ook maatschappelijke vorm van valorisatie.

In 2014 is een subsidie van € 60.000,- beschikbaar gesteld voor concrete projecten die als voorbeeld kunnen dienen voor alfa- en gammavalorisatie. Meer dan 20 voorstellen zijn ingediend met een hoge kwaliteit. Alle ingediende voorstellen waren de moeite waard om verder te verkennen. Doel van de subsidie was om te stimuleren dat kennis die ontwikkeld is binnen de

universiteit, wordt ingezet om maatschappelijke en economische waarde te creëren en daarmee anderen te inspireren deze stap ook te maken.

Een standaardaanpak om te valoriseren bestaat niet, maar geleerde lessen en ervaringen van collega-wetenschappers wél. Deze ervaringen zijn door de Taskforce gebundeld in een *VU valorisatiegids - Praktische handleiding voor alfa- en gammawetenschappers*. De ervaringen zijn verpakt in een 20-tal voorbeeldcasussen, een stappenplan 'hoe te valoriseren' en een 10-tal do's en don'ts, met de nadruk op do's.

### ACRNL

De realisatie van Advanced Research Center for Nanolithography (ARCNL) is een mijlpaal op het gebied van valorisatie. ARCNL is een samenwerking van ASML (wereldleider op het gebied van lithografische machines voor de chipindustrie) en FOM, NWO, VU en UvA. Binnen ARCNL zullen de partners langjarig samenwerken in fundamenteel onderzoek op het gebied van nano-lithografie.



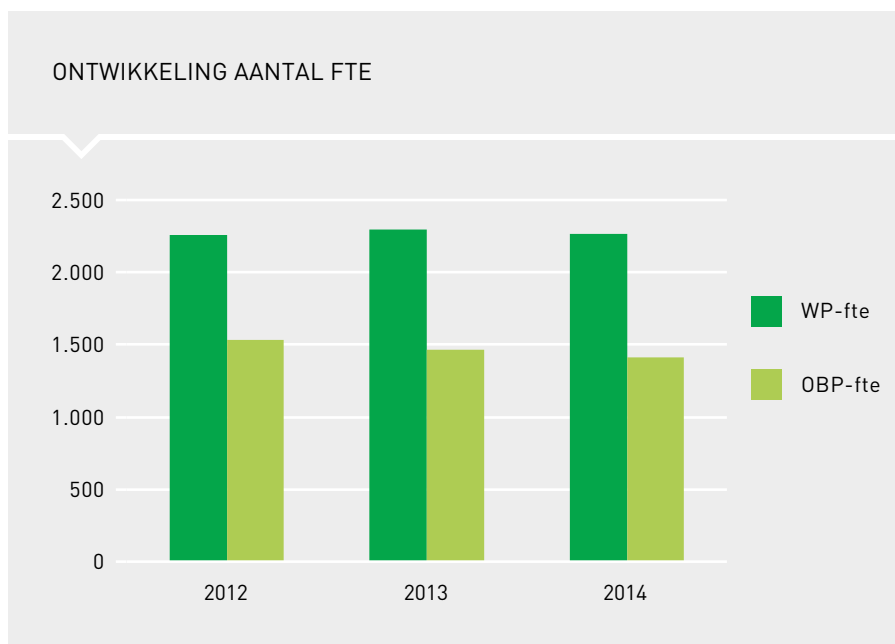


6

KWALITEIT  
VAN MENSEN

## 6.1 MEDEWERKERS IN CIJFERS

	2012	2013	2014
Aantal medewerkers	4.774	4.849	4.638
WP in personen	2.978	3.037	2.976
OBP in personen	1.796	1.812	1.662
WP fte	2.257	2.299	2.263
OBP- fte	1.536	1.467	1.410
Aantal fte man	2.021	2.036	1.991
Aantal fte vrouw	1.731	1.730	1.682
Verhouding M/V onder medewerkers	54% / 46%	54% / 46%	54%/46%
Gemiddelde leeftijd WP	38	38	38
Gemiddelde leeftijd OBP	45	45	46



## 6.2 TALENTBELEID AAN DE VU

Ook het afgelopen jaar heeft de VU geïnvesteerd in de ontwikkeling van de talenten van haar medewerkers. De aandacht is daarbij uitgegaan naar activiteiten ter verwezenlijking van de ambities uit het instellingsplan 2011-2015 en in het bijzonder naar maatregelen en ontwikkelingsactiviteiten die zich richten op verdere verbetering van de onderwijskwaliteit van docenten. De volgende punten zijn gerealiseerd.

### Brochure perspectief voor Wetenschappers

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

talentbeleid aan de VU wordt gegeven. Ter introductie van deze brochure is in januari 2014 een congres georganiseerd. Dit bestond uit een plenair gedeelte, waarin het debat werd gevoerd over talentbeleid aan de hand van een aantal stellingen, en uit acht workshops.

De onderwerpen van de workshops waren "facultair talentbeleid", "Onderwijs en co-creatie", "Onderwijskundig leiderschap", "Tenure tracks" en "Valorisatie". Veel positieve reacties waren te horen over de verbinding tussen HRM en wetenschap en over de kennis uitwisseling tussen de faculteiten. Het congres is door ruim 150 mensen bezocht.

### Strategische opleidingen voor wetenschappers

De Strategische adviesgroep "opleidingen voor wetenschappers" heeft als doel om het bestaande opleidingsaanbod te toetsen en waar nodig te wijzigen of aan te vullen op de behoefte van wetenschappers en de strategische doelstellingen van de VU. Aan de adviesgroep nemen deel, de voorzitter Karen van Oudenhoven van der Zee (decaan FSW), HRM in de secretarisrol, hoogleraren en beleidsmakers op het gebied van onderwijs en onderzoek. In 2014 is de rol van de adviesgroep uitgewerkt en is een globaal beeld geschetst van de gewenste vaardigheden en opleidingen voor wetenschappers. In 2015 zal dit beeld in samenwerking met een aantal sleutelpersonen worden aangescherpt in z.g. inspiratiesessies met wetenschappers om vervolgens het CvB een voorstel te doen over een strategische opleidingsagenda voor VU wetenschappers voor de komende jaren.

### Stimuleringsmaatregelen succesvol ingezet

Het toptalentbeleid van de VU kent een aantal programma's dat in 2014 met succes gecontinueerd of ingezet is. Dit zijn de University Research Chair (URC), Universiteitshoogleraren, het aanstellen van University Research Fellows (URF) en de benoeming van hoogleraren met een onderwijsgericht profiel.

Met de URC erkent de VU haar uitmuntende wetenschappers die worden beschouwd als (aankomend) leiders op hun vakgebied. Universiteitshoogleraren zijn uitzonderlijke hoogleraren die internationaal erkend en gerespecteerd worden als leider op hun onderzoeksgebied. 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 topwetenschapper draagt. Om de hoogste wetenschappelijke positie van hoogleraar ook open te stellen voor wetenschappers met focus

en excellentie op gebied van onderwijs, is het programma "hoogleraar met een onderwijsgericht profiel" in 2014 gestart.

In 2014 heeft de VU de volgende benoemingen gerealiseerd:

- Negen excellente jonge VU-wetenschappers met een URC-hoogleraarschap
- Twee Universiteitshoogleraren
- 25 University Research fellowships van uitzonderlijke topwetenschappers en studenten die hen een jaar lang ondersteunen bij onderwijs en onderzoek
- Drie hoogleraren met een onderwijsprofiel.

### Het percentage vrouwelijke hoogleraren groeit gestaag

De in 2009 ingezette set maatregelen om de doorgroei van vrouwelijk wetenschappelijk talent naar hoogleraar posities te stimuleren werpt zijn vruchten af. Het percentage van 11% in 2009 is inmiddels gestegen naar bijna 19% vrouwelijke hoogleraren (fte) en daarmee nadert de VU haar streefcijfer van 20% in 2015. Het percentage is in absolute zin nog altijd gering en de VU zet haar stimuleringsbeleid dan ook voort. Voor het ondersteunend personeel geldt dat per 31 december 2014 52 % in de top vrouw is.

### Aandacht voor onderwijs in wetenschappelijke loopbaan

In 2014 zijn drie stimuleringsmaatregelen geïntroduceerd om wetenschappers die een belangrijke bijdrage leveren op het terrein van verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderwijsinnovatie een meer uitdagend loopbaanperspectief en opleidingen aan te bieden.

Eén van de maatregelen betrof de introductie van de Leergang onderwijskundig Leiderschap aan de VU in samenwerking met het CEUT in Utrecht. In 2014 leverde de Leergang Onderwijskundig Leiderschap 16 geslaagden af en startte een tweede Leergang met 17 deelnemers. Twee wetenschappers maakten in 2014 gebruik van de maatregel die voorziet

in een vergoeding voor een onderwijsvrijstelling. Drie faculteiten ontvingen in 2014 een financiële tegemoetkoming voor de benoeming van een hoogleraar die zich zichtbaar profileert op het gebied van onderwijs.

### 6.3 HOGE PRIORITEIT ONDERWIJSKWALIFICATIES

Net als in 2013 heeft de VU in 2014 hoge 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 de afspraak 60% wetenschappers met een BKO in het najaar 2015. Was de BKO-kwalificatie voorheen vooral bedoeld voor beginnend docenten, sinds 2012 is deze kwalificatie verplicht voor alle wetenschappelijke functies waarin wordt gedooceerd.

Eind 2014 bedroeg het BKO percentage voor de VU 60,4 % (exclusief VUmc). Inclusief VUmc bedraagt het percentage 58,8 %. Daarmee heeft de VU haar prestatieafpraak grotendeels gerealiseerd. In 2014 is het programma voor het behalen van de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) na de pilot in 2013 voortgezet. Dit programma biedt docenten de mogelijkheid zich (vak) didactisch en onderwijskundig verder te ontwikkelen.

### 6.4 ONDERWIJSPRESTATIES SCHERPER IN BEELD

Een van de ambities van het IP 2011-2015 luidt: "onze docenten zijn betrokken en inspirerend". De manieren om dit te realiseren zijn het goed scholen en faciliteren van docenten gedurende hun onderwijs carrière en het gelijkwaardig beoordelen van onderwijs en onderzoek. Om dit laatste mogelijk te maken heeft de adviesgroep Onderwijsprestaties zich in 2014 gericht op het inzichtelijk maken van onderwijs-

prestaties gedurende de wetenschappelijke loopbaan. Resultaat hiervan is het Onderwijsraamwerk VU waarin onderwijs prestaties herkenbaar zijn beschreven op vier loopbaanniveaus: junior, medior, senior en expert.

### 6.5 OPLEIDINGEN EN LEIDERSCHAPSPROGRAMMA'S

De VU verzorgt een aantal opleidingen gericht op leiderschap, zoals de leergang persoonlijk leiderschap voor WP en OBP leidinggevend, Academisch leiderschap en een Drieluik vrouwelijk leiderschap. Ook worden er trainingen voor promovendi gegeven.

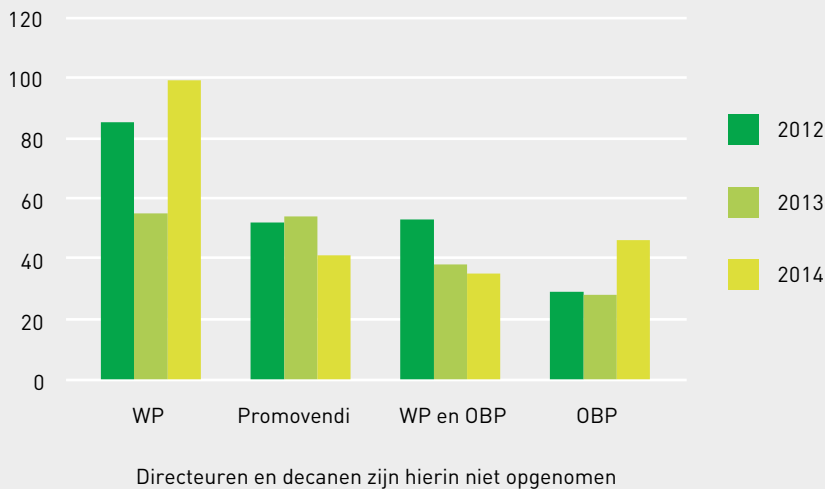
Naast het bestaande aanbod zijn er diverse leiderschapstrajecten geïnitieerd die direct samenhangen met alle veranderingen in de VU organisatie. Vier thema's/competenties staan daarbij centraal, namelijk, verantwoordelijkheid geven en nemen, leren en samenwerken, focus en realisatiekracht en binden van mensen.

Het *leiderschapstraject voor directeuren* diensten en directeuren bedrijfsvoering is in 2015 afgerond. Directeuren hebben onderling meer begrip en gezamenlijke verantwoordelijkheid ontwikkeld voor de bedrijfsvoering aan de VU.

Het *leiderschapsprogramma voor tactisch managers* in de bedrijfsvoering (afdelingshoofden in diensten en hoofden onderwijsbureaus) is in mei 2014 gestart. Doel van dit traject is het netwerk van deze tactisch leidinggevend te verstevigen en ontwikkelingsactiviteiten aan te bieden gericht op de vier competenties. Dit met het oog op een effectieve dienstverlening aan wetenschappers en studenten en om de medewerkers waaraan zij leidinggeven te inspireren en te betrekken bij alle veranderingen. Het traject loopt door tot september 2015.

Op strategisch niveau is voor decanen, CvB en directeuren dienst eind 2014

## DEELNAME INTERNE TRAININGEN



een start gemaakt met het *traject Strategisch Leiderschap*. Sturing op het gezamenlijk uitdragen van de koers van de VU is hierin het centrale thema. Ook dit traject loopt door in 2015.

*Netwerk Persoonlijk Leiderschap*. Dit actieve netwerk komt twee keer per jaar bijeen rond actuele leiderschapsthema's van de VU. Deelnemers van dit netwerk komen uit de leergang persoonlijk leiderschap en hebben de ambitie om hun activiteiten in 2015 te intensiveren.

In 2014 is er een pilotprogramma "Subsidie en valorisatie voor academische leiders" gestart. Een co-productie van HRM, Innovation Exchange Amsterdam (voorheen TTO) en de Subsidiedesk. Het programma is bedoeld voor academische leiders (hoogleraren en UHD's) met leidinggevende ervaring, die hun kennis en vaardigheden op het gebied van het aansturen en begeleiden van succesvolle subsidievererving en valorisatie (maatschappelijke en economische waarde toevoeging) willen vergroten. De pilot kent 12 deelnemers.

Aan het mentoraat, waar jong wetenschappelijk talent wordt gekoppeld

aan senior wetenschappers, hebben 40 koppels meegedaan. In 5 sessies worden deze talenten bij hun vragen gecoacht.

## 6.6 LEIDERSCHAP

De strategische vlootshouw, waarin het CVB haar directeuren en decanen schouwt heeft ook dit jaar weer plaatsgevonden. Eveneens zijn met deze groep jaargesprekken gevoerd, waarin resultaatafspraken worden vastgelegd en waarin ook ruimte is

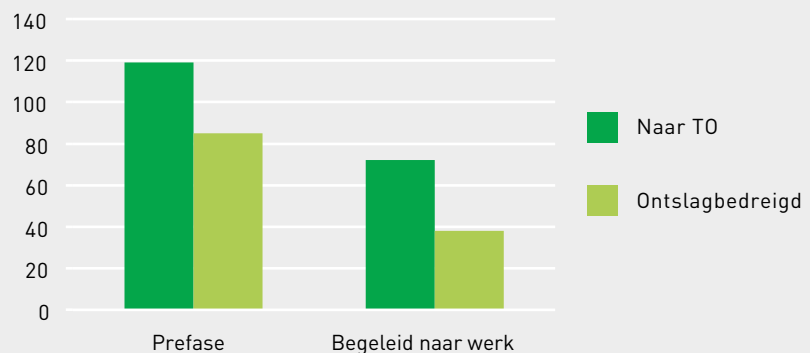
voor persoonlijke ontwikkelingsvraagstukken. De beoogde doorvertaling naar vlootshouwen op tactisch leiderschapsniveau in faculteiten en diensten heeft in 2014 vanwege de grote werkdruk en reorganisaties geen doorgang gekregen, maar staat opnieuw op de agenda voor 2015. Ook in de bemensing op strategisch niveau hebben zich de nodige wisseringen voorgedaan dit jaar.

## 6.7 ONDERSTEUNING REORGANISATIES

In het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering zijn instrumenten opgenomen, gericht op het begeleiden van ontslag bedreigde medewerkers van werk naar werk, respectievelijk de zorgvuldige ondersteuning op personeelsgebied van de reorganisatie.

Eén van deze instrumenten is de 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 2014 zijn vanuit de gereorganiseerde diensten 85 met ontslag bedreigde medewerkers overgeplaatst naar de TO. 38 van deze medewerkers zijn in 2014 door de TO bemiddeld naar een andere functie binnen of buiten de VU of hebben gekozen voor een regeling

## AANTAL BEGELEIDE MEDEWERKERS



uit het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering. Hiernaast heeft de TO ook 119 medewerkers op vrijwillige basis in de zogenaamde "pré-fase" begeleid. Deze medewerkers waren nog niet ontslag bedreigd maar hebben wel gebruik kunnen maken van de begeleidingsmogelijkheden binnen de VU. In 2014 hebben 72 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 toepassing van het Sociaal Plan Nieuwe Bedrijfsvoering. De adviescommissie heeft in 2014 van medewerkers 8 verzoeken binnengekregen, waarvan adviezen zijn uitgebracht aan het CvB. 2 van de 8 verzoeken zijn eind 2014 ingediend en in februari 2015 afgerond. Het CvB heeft 7 van de 8 adviezen overgenomen. Dit heeft in 1 geval geleid tot een gedeeltelijk gewijzigd besluit.

## 6.8 LOOPBAANBEGELEIDING

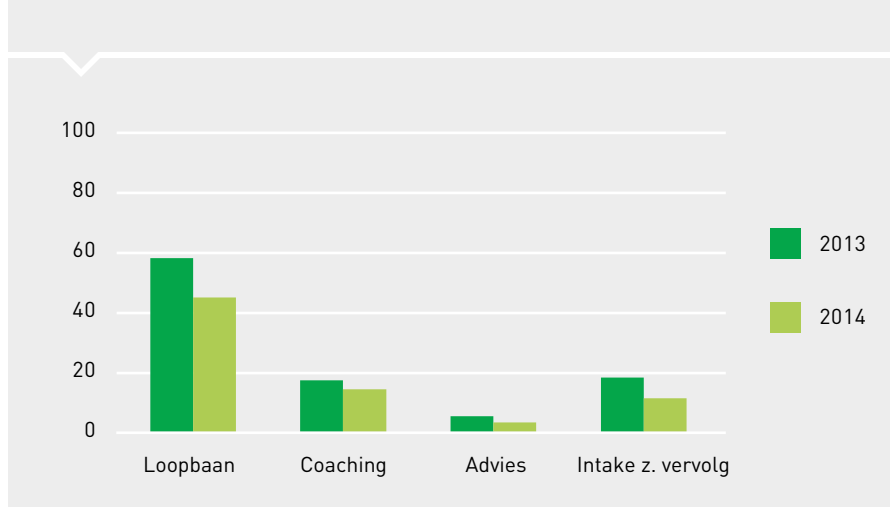
Het Loopbaancentrum biedt individuele loopbaanbegeleiding aan medewerkers. Ook biedt het loopbaancentrum begeleiding in de vorm van coaching, gericht op leren en zelfontwikkeling en ondersteuning bij het vinden van een nieuwe baan. Het aantal trajecten is in 2014 afgenomen t.o.v. het voorgaande jaar. Dit heeft te maken met de nadruk die vooral in de bedrijfsvoering heeft gelegen op werk naar werk begeleiding van boventallige medewerkers.

## 6.9 ZIEKTEVERZUIM

	2012	2013	2014
Ziekteverzuim	3,0%	3,3%	2,8%

Het verzuim over 2014 is 2,8%. In de jaren hiervoor was dit percentage respectievelijk 3,3% over 2013 en 3,0% over 2012. De daling in 2014 is mogelijk veroorzaakt door verminderde onzekerheid ten gevolge van de reorganisaties. De VU zal de ontwikkeling van het verzuim kritisch blijven volgen.

AANTAL BEGELEIDINGSTRAJECTEN





7

ONDERSTEUNING  
PRIMAIR PROCES





## 7.1 REORGANISATIE BEDRIJFSVOERING

Op basis van het VU Instellingsplan 2011 – 2015 besloot de VU de bedrijfsvoering fundamenteel te herzien. Centrale vraag daarbij is hoe de ondersteuning van Onderwijs en Onderzoek kan worden verbeterd. 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 is het programma Bedrijfsvoering van start gegaan met de eerste reorganisaties van bedrijfsvoeringsdomeinen. In 2014 zijn de overige domeinen, op Studentgerichte Ondersteuning na, gereorganiseerd.

### *Reorganisaties*

In 2014 zijn de reorganisatieplannen van Communicatie & Marketing, de Secretariaten, de Universiteitsbibliotheek, Human Resource Management en Finance & Audit geïmplementeerd.

### *Gerealiseerde doelen*

Bij de vaststelling van het plan Nieuwe Bedrijfsvoering VU in juli 2012 bedroeg de taakstelling €21.1 miljoen. Eind 2014 was €17.7 miljoen reeds gerealiseerd, werd € 0.5 miljoen verwacht te worden gerealiseerd door middel van een alternatieve invulling binnen de Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning en was €2.8 miljoen niet gerealiseerd. Dit deel van de taakstelling wordt verrekend met de faculteiten via VUSAM, het VU interne sturings- en allocatiemodel.

### **Studentgerichte Ondersteuning**

Eind 2014 is het reorganisatieplan Studentgerichte Ondersteuning definitief vastgesteld. De reorganisatiedatum is 1 januari 2016. In de tijd voorafgaand aan de besluitvorming hebben het opstellen en bespreken van

het organisatieplan, de Producten en Diensten Catalogus, de personeelsplannen en de planning van het projectenprogramma Ondersteunen Studeren en Doceren, veel aandacht gevraagd. Alle processen zijn opnieuw in ogenschouw genomen en voor alle werkzaamheden is bekeken waar welke werkzaamheden het beste uitgevoerd kunnen worden: in een Onderwijsbureau bij de faculteit of bij de dienst Student- en Onderwijszaken. Velen in de ondersteuningsorganisatie hebben daar een bijdrage aan geleverd. Hoogwaardige student- en onderwijs-ondersteuning is daarbij steeds het doel geweest. Het jaar 2015 zal in het teken staan van de implementatie van de nieuwe organisatie en werkwijzen.

## 7.2 STUDENTONDERSTEUNING

### **Ondersteunen Studeren en Doceren**

In 2013 is het programma Ondersteunen Studeren en Doceren (OSD) van start gegaan. Met OSD wil de VU de (digitale) randvoorwaarden verbeteren om studenten en docenten beter te ondersteunen bij hun werkzaamheden. Binnen het programma vallen projecten op het gebied van informatievoorziening, onderwijskwaliteitszorg, administratieve processen en studentondersteuning. De dienst Student- en Onderwijszaken werkt in het programma intensief samen met de andere diensten en faculteiten. In 2014 is reeds een aantal producten en werkwijzen opgeleverd door OSD.

### *VU Matching*

Aankomende bachelor studenten namen in 2014 deel aan VU matching. In OSD is daarvoor de matchingsvragenlijst ontwikkeld. In het voorjaar van 2014 is deze soepel in gebruik genomen. De aankomende bachelor studenten hebben de vragenlijst ingevuld. Het resultaat biedt de student een mogelijkheid tot zelfreflectie bij de opleidingskeuze. De resultaten van de vragenlijsten en de matchingsactiviteit van de opleiding vormen een basis voor de studentbegeleiding in het eerste jaar.

### *Digitaal Evalueren*

Met VUNet Onderwijsevaluaties kunnen docenten een vragenlijst samenstellen voor de evaluatie van hun onderwijs. Studenten vullen de evaluaties in via VUNet. De evaluaties worden verwerkt en daarbij hebben docenten de mogelijkheid om via VUNet de studenten te informeren over de uitkomsten van en hun (re)acties op de evaluatie. Studenten worden digitaal gestimuleerd de evaluaties in te vullen. Dit heeft geleid tot een VU-brede respons van bijna 50%.

### **Optimalisatie Aanmelden en Toelaten**

Het aanmeld- en toelatingsproces is sterk verbeterd door nieuwe functionaliteit, zowel voor studenten als voor medewerkers. De student kan het proces van zijn aanmelding eenvoudiger doorlopen en beter volgen. De toelating kan door de medewerkers van SOZ en van de faculteiten goed gemonitord en efficiënter verwerkt worden. De functionaliteit is op 1 oktober opgeleverd en direct in gebruik genomen bij de start van het aanmeldproces van het studiejaar 2015 – 2016. Voor internationale studenten zijn voorzieningen beschikbaar waarmee visa, huisvesting en beurzen aangevraagd kunnen worden. Studenten die in het kader van hun opleiding naar het buitenland willen, melden zich voortaan aan via VUNet.

### *Funcatiebeperking*

Het toewijzen van voorzieningen aan studenten met een functiebeperking is vereenvoudigd door nieuwe functionaliteit toe te voegen. Het is voor studenten eenvoudiger om voorzieningen, ook langjarig, aan te vragen. Voor de organisatie is het toekenningsproces vereenvoudigd. Het tweede deel van het project wordt in 2015 opgeleverd. Aansluitend worden toegekende rechten zichtbaar in administratieve processen rond onderwijs en tentamens.

### *VUNet Resultaat Registratie*

Na een uitgebreide pilot is VUNet Resultaat Registratie opgeleverd. Met deze selfservice kunnen docenten

via VUNet voor een groot deel van de tentamens resultaten invoeren. De handelingen voor docenten zijn eenvoudig. De facultaire onderwijsbureaus bieden ondersteuning bij vragen van docenten. De werkprocessen voor docenten en voor de administratie zijn hiermee sterk vereenvoudigd.

### **Interface VU-UvA**

Diensten van VU en UvA hebben gewerkt aan een interface voor de gegevens van studenten die deelnemen aan gezamenlijke opleidingen.

De interface werkt beide kanten op en zorgt er voor dat studenten toegang krijgen tot de VU en UvA voorzieningen die belangrijk zijn voor hun studie.

### **VU Introductiedagen**

Eind augustus nemen veel eerstejaars bachelorstudenten deel aan de introductieperiode. In 2014 is een pilot gedaan met VU Introductiedagen waarin sociale elementen en inhoudelijke elementen in een programma bij elkaar gebracht zijn. Een programma dat interessant is voor alle studenten, ongeacht herkomst (wel/niet uit Amsterdam) en voorgeschiedenis (wel/niet eerste generatie student). Studenten hebben een grote bijdrage geleverd aan het programma. Zij waren bijvoorbeeld actief als lid van de voorbereidingscommissie, als bestuur van de studieverenigingen en als mentor. Zowel studenten als faculteiten waardeerden het programma. Een tweede pilot waarin een aantal verbeteringen zijn doorgevoerd en waarbij het aantal deelnemende faculteiten is uitgebreid, wordt in 2015 uitgevoerd.

### **Diversiteit**

De VU kreeg eind 2014 een Chief Diversity Officer om scherper dan voorheen visie en strategie op gebied van diversiteit concreet gestalte te geven. Voortzetting van een aantal activiteiten was er onder andere met de VU-introductiedagen, met de VU on Campus evenementen. Gewerkt is ook aan de doorontwikkeling van het tripartiet onderzoekpro-

gramma Diversity in Higher Education (in samenwerking met UCLA en twee Zuid-Afrikaanse universiteiten). De studiereis naar Israël en de Palestijnse gebieden heeft weer plaatsgevonden en is een belangrijke ervaring voor de deelnemende studenten geweest. Aan het Facetbeleid diversiteit, waarbinnen de integrale veiligheid van de VU, een belangrijke rol speelt, is verder gewerkt. De nieuwe gebedsruimte op de 1e verdieping van het hoofdgebouw is feestelijk geopend.

### **Vorbereidend Jaar Anderstalige Studenten VU (VASVU)**

Studenten met een buitenlandse vooropleiding die niet direct toegang geeft tot hoger onderwijs in Nederland, bereiden zich bij het VASVU voor op de toelatingsexamens van de opleidingen. In het academisch jaar 2013-2014 waren dat 48 cursisten. Negen cursisten moesten, vanwege academische redenen (het niveau was toch te hoog) of niet-academische redenen (trauma's, financiën e.d.) afhaken. Hoewel enkele van de andere 39 cursisten nog moeten slagen voor een of meer onderdelen van de toelating, zal het overgrote deel van deze groep een studie binnen het hoger onderwijs, in het bijzonder bij de VU, gaan volgen. Voor het academisch jaar 2014-2015 zijn 44 cursisten toegelaten, maar vijf cursisten besloten wat anders te gaan doen. Na de tussentijdse toelating in november waren er op 31 december in totaal 47 cursisten actief. Naast vakspecifiek onderwijs, schenken de docenten van het VASVU veel aandacht aan studievaardigheden, oriëntatie op de samenleving, computervaardigheden en praktische zaken rond de toelating (inschrijving, decentrale toelating, matching e.d.).

### **Studentbegeleiding**

Naast de begeleiding bij de opleiding door docenten en studieadviseurs zijn binnen SOZ een aantal specialisten aanwezig. De studentendecanen, adviseurs studeren met een functiebeperking (SCHIB), studentenpsychologen, studieloopbaanadviseurs en

opleiders hebben de studenten van de VU ook in 2014 begeleiding geboden via individuele gesprekken, mailcontacten en/of trainingen. Het aantal gesprekken is fors (totaal ongeveer 5.000) en vertoont een dalende (studentenpsychologen, adviseurs functiebeperking) of een licht stijgende (studentendecanen) trend. De daling wordt voor studentenpsychologen toegeschreven aan de veranderde werkwijze met partner GGZ InGeest en voor studeren met een functiebeperking aan de uitwerking van ingezet beleid. Er is ook weer een aantal trainingen verzorgd door studentenpsychologen (15), opleiders en studieloopbaanadviseurs (125, waarvan 2/3e in opdracht van faculteiten). In totaal namen ongeveer 1800 studenten deel aan een training.

### Internationalisering

De VU behoort al jaren tot de top 200 van universiteiten wereldwijd en oefent sterke aantrekkingskracht uit op staf en studenten, die uit alle windstreken naar de VU komen. In 2014 steeg de VU op alle belangrijke rankings, en bereikte de top 100 van de misschien wel belangrijkste ranking, de Shanghai Jiao Tong index. Behalve dat deze positie ook internationaal verplicht, omarmt de VU de gevolgen van globalisering en haar steeds belangrijker wordende positie in de wereld.

Binnen de internationale arena werkt de VU aan haar profiel. In 2014 werden de banden met VU's belangrijkste focuslanden Zuid-Afrika en Indonesië verder versterkt. Met de Zuid-Afrikaanse National Research Foundation werd eind 2013 een overeenkomst getekend voor de opleiding van 100 promovendi in joint doctorate programma's met Zuid-Afrikaanse universiteiten. In 2014 werden de eerste kandidaten geselecteerd en inmiddels zijn ze met hun werk begonnen. Dit jaar promoveerde Jacob Meiring, de eerste promovendus van de eerste lichting joint doctorates van de VU met Zuid-Afrikaanse universiteiten. Voor die gelegenheid was speciaal

Desmond Tutu overgekomen. In november bezocht een brede VU missie Indonesië waar niet alleen met universiteiten maar ook met de ambassade, NESO en ministeries werd gesproken. Behalve de versterking van bestaande banden en het entameren van nieuwe activiteiten werd ook de basis gelegd voor een overeenkomst met LPDP, de belangrijkste Indonesische beursverstrekker voor promovendi en masterstudenten. VU versterkte verder haar internationale profiel door het sluiten van overeenkomsten met Tsinghua University in Beijing, Fudan University in Shanghai en UCLA in de VS.

De bevordering van de *international atmosphere* op de VU campus is een belangrijk onderdeel van de internationaliseringsstrategie van de VU. Een bijdrage aan die bevordering leverden de stijgende aantallen internationale studenten en stafleden, het toegenomen aantal Engelstalige opleidingen van de VU, de toename van het gebruik van het Engels in de communicatie op de campus, en de steeds toenemende mate van interculturele sensitiviteit van VU staf.

Met de concentratie van de internationaliseringsactiviteiten van de VU in het nieuwe International Office per 2013 heeft de organisatie duidelijk aan slagvaardigheid gewonnen. Het aantal buitenlandse studenten dat zich inschreef aan de VU voor een van de Engelstalige bachelor- of masteropleidingen nam met bijna 10% toe. Belangrijk is ook de gerealiseerde stijging van 15% naar ruim 400 Nederlandse bachelor studenten dat een gedeelte van de opleiding in het buitenland volgt bij een van de 250 internationale partners van de VU.

In 2014 vond de eerste editie plaats van de VU Summerschools. Aan 6 summerschools namen 65 internationale studenten deel. Dat aantal is voor een beginnende activiteit behoorlijk hoog, maar wat vooral opviel was het grote enthousiasme bij de deelnemers over

de kwaliteit van de aangeboden cursussen en het programma daaromheen.

Een andere in 2014 gestarte activiteit is het VU semester abroad programma. Binnen dit programma ontvangt de VU studenten uit het buitenland die hier voor een of twee semesters tegen betaling komen studeren. Dit programma kende een vliegende start, met name door een toestroom van bijna 70 Braziliaanse studenten uit het Science without Borders programma. De Vrije Universiteit is hierdoor met afstand de belangrijkste *host university* voor Braziliaanse studenten binnen Nederland.

De meerderheid van de internationale studenten wil ook na het afstuderen in Amsterdam blijven en daar hun carrière laten beginnen. Het bedrijfsleven in de Amsterdamse regio wil van haar kant graag getalenteerde internationale studenten aan zich binnen, en dat is ook de wens van de gemeentes Amsterdam en Amstelveen. Dit is een gouden combinatie die echter niet vanzelf tot stand komt. De VU organiseert specifieke activiteiten om vraag en aanbod te matchen, soms op zichzelf maar vaak ook met de andere Amsterdamse kennisinstellingen, en dan met name met de UvA.

### 7.3 INFRASTRUCTUUR EN ICT

De veranderingen die de VU ondergaat om een aantrekkelijke universiteit te blijven en ambities van excellentie in onderwijs en onderzoek te verwezenlijken, vragen om IT-voorzieningen die de doelgroepen wetenschappers en studenten aanspreken en die up-to-date zijn. Flexibiliteit is daarbij, gezien de snelheid van de ontwikkelingen op dit terrein, essentieel. De ontwikkeling van de Campus, met nieuwe gebouwen en een renovatie van het hoofdgebouw biedt een uitgelezen mogelijkheid de IT-voorzieningen toekomstbestendig in te richten en nieuwe concepten te implementeren.

Maximale beschikbaarheid van wetenschappelijke informatie als bronnen voor onderzoekers, docenten en studenten is cruciaal voor de primaire processen. Informatietechnologie heeft daarbinnen een belangrijke rol. De omvang van deze projecten, zowel in aantal als scope, leidt ertoe dat ook continu aandacht zal moeten worden gegeven aan prioritering, planning en projectbeheersing. De toenemende beschikbaarheid van data, zowel binnen als buiten de campus, leidt tot extra risico's ten aanzien van de beveiliging van informatie. De digitalisering van processen vergt een grote inzet op verander- en implementatiemanagement. De VU zet hier sterk op in.

#### **Nieuwe Bedrijfsvoering VU**

De vernieuwing in de bedrijfsvoering moet leiden tot een betere ondersteuning van onderwijs en onderzoek, op een efficiënte wijze. Initiatieven in 2014 waren onder andere: Quickwins FCO, CRM strategie en implementatie, eHRM, Declareren nieuwe stijl, Migratie naar Windows 7, Scadif, Migratie General Ledger, SAP Project Portfolio Management t.b.v. verantwoording onderzoek subsidies, Wijzigingen Facturatieproces, Bestellen.VU en HR analytics.

#### **Onderwijsagenda**

Informatietechnologie heeft op verschillende wijzen bijgedragen aan de realisatie van de onderwijsagenda, in opdracht van faculteiten en samen met andere diensten. Deze bijdragen hadden betrekking op: Aanmelden en toelaten, Matching en studievoortgang, Digitaal evalueren, Video voor de VU, Digitale resultaat registratie en WIFI diensten.

## **7.4 CAMPUSONTWIKKELING**

In de vernieuwing van de Campus zijn in 2014 belangrijke stappen gezet. VU en VUmc hebben hun respectievelijke plannen geïntegreerd in één samenhangend Masterplan voor de VU Campus. Daarin is van beide zijden ook geïntegreerd op ontwikkelingen van de allianties en samenwerkingen die worden aangegaan met respectievelijk UvA en AMC. Deze samenwerking wordt tastbaar in het OI2 gebouw aan de De Boelelaan, waar drie partijen gaan samenwerken op het thema Human Health & Life Sciences. Het O2 gebouw is vanaf januari 2013 in uitvoering en wordt in 2015 opgeleverd en in 2016 in gebruik genomen. In 2014 is het definitief ontwerp voor de inrichting van de kantoren en laboratoria vastgesteld en is ook het IT concept ontwikkeld, dat moet bijdragen aan een optimale samenwerking.

De bouw van het Nieuwe Universiteitsgebouw aan het Campusplein is gestart en zal in 2017 worden opgeleverd en vanaf 2018 in gebruik worden genomen. Het Nieuwe Universiteitsgebouw biedt ruimte aan onderwijsvoorzieningen voor de Campus, multimedia en zal een belangrijk deel van de betafaculteiten van VU en UvA huisvesten.

De vernieuwing van het hoofdgebouw is in 2015 de laatste fase ingegaan; oplevering wordt verwacht in 2016. In 2014 is nieuwe huisvesting gerealiseerd voor de faculteiten FEWEB, FGW, Studentenzaken en International Office. De studiefaciliteiten zijn fors uitgebreid. Het zitgebied is vernieuwd en de voorbereiding voor de aanpassing van het restaurant en de uitbreiding van de lift-capaciteit is gestart en zal in 2015 worden uitgevoerd.

Voor het gebouw 'Medische Faculteit' is een renovatieplan gemaakt. Voor de begane grond is een ontwerp getekend met een nieuw restaurant, studieplekken, studentenbalie en ruimte voor studieverenigingen. Voor de bovenbouw wordt een ontwerpteam geselecteerd en is een programma van eisen gemaakt. Gefaseerde uitvoering van dit project is voorzien vanaf 2015 t/m 2016. De F-vleugel is reeds gerealiseerd en biedt huisvesting aan medewerkers van Vumc.

De locatie van de voormalige schoolwerktuinen aan de noordzijde van de De Boelelaan is overgedragen aan de VU door de gemeente Amsterdam, zoals afgesproken in de Samenwerkingsovereenkomst. Deze locatie is bestemd voor de laatste fase vervangende nieuwbouw beta's en huisvesting allianties VU Campus. Het terrein – Boeletuin – is tijdelijk in gebruik genomen als tuin en voor parkeren. Nieuwbouw kan hier mogelijk starten medio 2017. Er is een vigerend bestemmingsplan en een stedenbouwkundig plan.

VU werkt intensief samen met UvA, onder andere aan de uitvoering van de koers huisvesting voor de beta samenwerking van beide universiteiten. In dat kader wordt een samenwerking met SRON vorm gegeven. Onderdeel daarvan is de realisatie van de HighTIF (hightech instrumentation facility), waarin NWO, SRON, VU en UvA met derden gaan samenwerken, op het Amsterdam Science Park (ASP) in de Watergraafsmeer. Zowel het Rijk als de Gemeente Amsterdam hebben ingestemd met een investeringsbijdrage om de realisatie van deze faciliteit mogelijk te maken. VU en UvA investeren hun deel in de huisvesting van de betreffende betafaciliteiten. In 2015 vindt planuitwerking plaats. Realisatie wordt beoogd in de periode tot en met 2018.

De energievoorziening op de VU Campus wordt vernieuwd. De oplevering van de nieuwe installatie is uitgesteld naar 2015. Voor ingebruikname wordt een uitgebreid testprogramma doorlopen.

De locatie van de voormalige hortus wordt met de betrokkenen ingericht als Botanische Tuin. Hiervoor is een inrichtingsbijdrage verkregen van het Stadsdeel Zuid. Met de betrokkenen is een ontwerp en uitvoeringsplan gemaakt. De inrichting van het beheer is in voorbereiding.

Grenzend aan de botanische tuin, is het VUmc gestart met de bouwvoorbereiding voor het Imaging Center, waarin beeldbepalende technieken samenkomen. VU zal gebruik maken van een deel van dit gebouw voor laseronderzoek. Het Cyclotron zal hier naar toe de activiteiten verplaatsen vanaf het huidige W&N gebouw. Imaging is een belangrijke nieuwe onderzoeksfaciliteit voor de gezamenlijke VU Campus van VU en VUmc. Start bouw is voorzien in 2015, oplevering in 2018 en finale ingebruikname in 2019.

VU participeert in de ontwikkeling van de satelliet campus Uilenstede. Daar wordt het VU sportcentrum vernieuwd. De investeringsbeslissing is genomen. Het Definitief Ontwerp is gereed. In 2015 start de bouw. Oplevering is voorzien in 2016.

De openbare ruimte op de VU Campus wordt stapsgewijs vergroend en de verblijfskwaliteit wordt verbeterd. In 2014 zijn o.a. voor het nieuwe evenement Sport Olympiade beach volleybalvelden gerealiseerd. Hiervoor is subsidie verkregen van het Stadsdeel Zuid. Er hebben meerdere grote evenementen op de Campus plaatsgevonden, waar vele duizenden studenten, medewerkers en bezoekers aan hebben deelgenomen. Enkele deelprojecten zijn uitgesteld naar 2015, zoals de vernieuwing van beide buitenen-reegebieden van het hoofdgebouw aan het Campusplein en de Boelelaanzijde.

Qua dienstverlening lag de nadruk op ondersteuning van de speerpunten van de Onderwijsagenda. Op de VU Campus is geïnvesteerd in een nieuw hospitality concept met gastdames, een nieuwe inrichting van de servicedesk en floor management met een vast team huismeesters. Verder is het aanbod rond tentaminering geïnnoveerd met digitaal tentamineren, hoogwaardige faciliteiten en surveillance. De verruiming van de openingstijden is succesvol gebleken en gecontinueerd.

De Integrale veiligheidsvisie is vastgesteld in de organisatie en ingericht voor implementatie. Er is een Commissie Integrale Veiligheid opgericht. Diverse awareness campagnes zijn uitgevoerd, onder andere met een financiële bijdrage van het ministerie van OCW. Deze campagne wordt ook gebruikt bij andere Universiteiten. Het bedrijfsnoodplan is vernieuwd.

In 2014 hebben zich enkele serieuze events van zeer uiteenlopende aard voorgedaan, die van invloed zijn geweest op de bedrijfsvoering op de Campus. Dit betrof extreme wateroverlast, storm, een stroomstoring en brand in een bouwproject. Deze events zijn begeleid en geëvalueerd. Deze hebben bijgedragen aan een verdere versterking van het risicomanagement.

VU participeert met de Campus actief in de Zuidas Community. Met Zuidaspartners is een belangrijke bijdrage geleverd aan de planontwikkeling voor Zuidas DOK. Via de Green Building Council wordt geïnvesteerd in duurzaamheid op de Zuidas. Via Hello Zuidas wordt aandacht besteed aan de veiligheid, de bereikbaarheid, de levendigheid en een schone en gastvrije omgeving. VU denkt mee over de nieuwe visie van de Stad over de Zuidas, onder andere ten aanzien van de Internationale Positionering en daarbij behorende voorzieningen en branding.

8

DUURZAAMHEID





## 8.1 DUURZAAMHEID IN HET PRIMAIRE PROCES

De duurzaamheidsvisie is in 2014 verder in uitvoering gebracht en breed uitgezet binnen het domein onderwijs en onderzoek. Het uitvoeringsprogramma 2015 wordt integraal opgesteld en met behulp van diverse projectgroepen verder ontwikkeld. Hierbij komen de onderwerpen, duurzaam inkopen en gebouw-inrichting, integrale communicatie en milieubarometer, BREEAM en energie- en water besparing aan bod. 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.

### Duurzaamheid in onderwijs

In het onderwijs hebben ontwikkelingen op het profielthema Science for Sustainability zich met name afgespeeld in het bèta-domein en de bredere beweging naar steeds intensievere samenwerking met de FNWI van de UvA. In het onderwijs is een groot aantal opleidingen met een relatie tot het profielthema Science for Sustainability, zoals natuurkunde, scheikunde en biologie. Daarnaast is er bij de VU een aantal Bachelor en Master opleidingen die geheel of voor een groot deel binnen het Sustainability profiel past. 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.

### *Duurzaamheid in onderzoek*

Ook binnen het onderzoek is duurzaamheid een belangrijk thema. Binnen de Vrije Universiteit bestaat aanzienlijke ervaring met het bouwen van stevige bruggen tussen verschillende wetenschappelijke disciplines, waardoor uitzicht ontstaat op een effectieve aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. Zo draagt de VU bij aan een betere wetenschappelijke onderbouwing van maatschappelijke keuzes en innovaties. Het onderzoek met betrekking tot duurzaamheid is samengebracht in twee interdisciplinaire instituten: het Instituut voor Milieuvraagstukken (IvM) en het Amsterdam Global Change Institute (AGCI). Het IVM wil bijdragen aan duurzame ontwikkeling en zorg voor het (internationale) milieu door wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Het AGCI is een van de grootste onderzoeksinstituten voor duurzaamheid in Europa en wil bijdragen aan duurzame maatschappelijke keuzes door interdisciplinair onderzoek naar de relatie tussen mensen, hun omgeving en het veranderend klimaat.

## 8.2 DUURZAAMHEID IN DE ONROEREND GOED PORTEFEUILLE

De huidige gebouwen van de universiteit zijn grotendeels verouderd. De komende decennia vervangt de VU een aantal van deze gebouwen door nieuwbouw. Een deel van de gebouwen wordt gerenoveerd. De VU stelt aan nieuwbouw en renovaties hoge duurzaamheidseisen. Het kenniskwartier zal de komende periode uitgroeien tot een duurzaam gebied waarin het prettig studeren, werken, ontspannen en wonen is. Voor de ontwikkeling en inrichting van het gebied en gebouwen hanteert de VU de richtlijnen van BREEAM Excellent.

### *Nieuw Universiteitsgebouw*

Duurzaam huisvesten is inhoud geven aan de visie van 'people, planet & prosperity', waarbij de nadruk ligt op energiebesparing en het maken van een duurzaam, gezond en levensduur bestendig gebouw. Het Nieuwe Universiteitsgebouw is een duurzaam gebouw dat de ambitie heeft om te voldoen aan de criteria voor het keurmerk Breeam Excellent, een instrument om de duurzaamheid van vastgoed meetbaar te maken.

Duurzaamheid komt tot uitdrukking in het vanzelfsprekende gebruik van het gebouw. In het ontwerp is gestuurd op een natuurlijke drang om de trap te nemen, eerder dan de lift. Uiteraard is de liftcapaciteit voldoende en zijn de liften op een goede wijze beschikbaar voor minder validen. Het daglicht is de natuurlijke lichtbron. Het ontwerpteam nam dat gegeven als leidraad voor de materiaal- en kleurkeuze en voor de ordening en indeling van de verdiepingen. Door rekening te houden met de oriëntatie van het gebouw op de zon, ontwierp het team een gebouw met een minimale energiebehoefte. Het Nieuwe Universiteitsgebouw is zeer levensduurbestendig, doordat het eenvoudig aanpasbaar is aan wisselende functies nu en in de toekomst.

### **Daktuin; Onderzoek, groen en schoon water**

De in 2013 geopende daktuin past goed bij de visie van de VU dat we onze campus zo groen mogelijk willen maken. Op het dak is een drinkwater-tappunt met schoon water via Stichting Join the Pipe. Tegelijk met de aanleg van dit tappunt zet de Stichting ook een waterproject op in Tanzania. De daktuin is een van de grootste daktuinen in Amsterdam.

## **8.3 DUURZAAMHEID IN DE BEDRIJFSVOERING**

De VU heeft de doelstelling om in alle bedrijfsvoeringprocessen duurzaamheid een prominente plaats te geven.

### **1. Energie:**

De VU wil jaarlijks 2 procent energie-efficiëntieverhoging bereiken door technische maatregelen te nemen en het energiebewustzijn van studenten, medewerkers en bezoekers te verhogen. De VU wekt energie op in het eigen Energiecentrum in hoogrendementsinstallaties. De VU wil in de toekomst maximaal gebruikmaken van de mogelijkheden op het gebied van zonne- en windenergie en houdt hiermee rekening bij de ontwikkeling van campus en gebouwen.

### *Street Charge*

De VU is de eerste universiteit met een eigen Street Charge en is daarmee, na het Museumplein, de tweede locatie in Nederland. De Street Charge is een oplaadpaal voor mobiele telefoons en tablets en werkt op zonne-energie. De Street Charge op het campusplein van de VU werd donderdag 24 april 2014 feestelijk onthuld door twee bestuursleden van de SRVU Studentenbond.

### **2. Grondstoffen:**

#### *Inkoop*

De VU koopt duurzaam in. Bij de inkoop van goederen en diensten wordt altijd een afweging gemaakt tussen economische, mensgerelateerde en milieuaspecten. Bij aanbestedingen wegen duurzaamheid en sociale criteria standaard mee conform de richtlijnen van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

#### *Webwinkel*

De VU-webwinkel beperkt het assortiment dat faculteiten en diensten kunnen afnemen. Alle producten hebben een basisduurzaamheidsniveau en zijn geproduceerd in landen die de universele rechten van de mens respecteren.

### *Catering*

De VU hecht grote waarde aan een duurzame invulling van het assortiment in de cateringvoorzieningen. In alle restaurants en lunchcorners is het versbelevingsconcept 'Fair2Food' geïntroduceerd. Dit is een duurzaam foodconcept speciaal ontwikkeld voor studenten. Minimaal 40 procent van het assortiment moet aantoonbaar bestaan uit biologische producten en/of producten met een of meer duurzaamheidskenmerken. Het gaat dan om het percentage van het inkoopvolume van dat jaar. In de buffetten wordt aangegeven of producten gecertificeerd zijn met bovenstaande keurmerken. Ook worden de maaltijden zoveel mogelijk in het zicht van de gasten bereid.

### *Automaten*

Alle warmedrankenautomaten zijn uitgerust met zelflerende software, die vastlegt wat rustige momenten zijn. Hierdoor zijn ze in staat om na een bepaalde meettijd (een week) vast te stellen op welke momenten ze op stand-by kunnen en wanneer niet. Deze detectie is bovendien zo ontworpen dat de automaat voortdurend bijleert, zodat de stand-by-intervallen langzaam kunnen verschuiven, afhankelijk van het gebruik.

### *Wereldwinkel*

De VU is de enige universiteit in Nederland met een Wereldwinkel. De winkel in het Hoofdgebouw is een bijzondere tussen alle andere Wereldwinkels in Nederland. Ongeveer tien vrijwilligers – onder wie veel (ex-) VU-studenten – runnen deze winkel, die zich inmiddels al meer dan veertig jaar bevindt op de VU-campus. De winkel verkoopt voornamelijk artikelen die studenten aanspreken.

### **3. Vervoer en mobiliteit:**

In de afgelopen jaren heeft de VU maatregelen genomen om het woon-werkverkeer en zaken- of dienstverkeer te vergroenen. De komende jaren zet de VU zich in om de voorzieningen voor fietsers te verbeteren (aantal



plaatsen, uitbreiding aantal lockers, douches enzovoort). Daarnaast beschikt de VU over diverse oplaadpunten voor elektrische auto's en hybride plug-inauto's om elektrisch vervoer te stimuleren. Het streven is om in de toekomst ook in de nieuwe P1-garage een aantal e-oplaadpunten te realiseren.

#### 4. Afvalstoffen:

De VU scheidt de afvalstoffen in meer dan twintig fracties. Het is de bedoeling om in de toekomst kunststoffen te scheiden 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.

##### *Kunststofscheiding*

Sinds september 2014 staan er op verschillende locaties op de VU Campus grote PET-flessen, waar medewerkers en studenten hun lege PET-flessen in kunnen gooien. Het is de moeite waard om PET-flessen apart in te zamelen, want hierdoor is het mogelijk ze te recyclen tot hoogwaardige kunststof vervangende producten. De grondstoffen die ontstaan uit gemixte plastic inzameling dienen vaak voor meer laagwaardige producten, zoals bermpaaltjes, straatstenen, bumpers, speeltoestellen of luier-vulling.

Om iedereen te motiveren het milieu minder te belasten mogen lege PET-flessen voorzien van een briefje met N.A.W. gegevens in de grote PET-flessen gegooid worden. Periodiek wordt een aantal flessen geselecteerd en worden deze medewerkers/ studenten met toegangskarten voor bijvoorbeeld voetbalwedstrijden, Jumping Amsterdam, Zesdaagse van Amsterdam of kaartjes voor de Amsterdamse musea beloond.

#### 5. (Afval)water:

De VU heeft al maatregelen getroffen die het waterverbruik moeten reduceren. Bij renovaties van toilet- en douchevoorzieningen kiest de VU voor waterbesparende voorzieningen. Daarnaast zijn de waterstraalpompen in laboratoria vervangen door vacuumpompen. De VU bewaakt de kwaliteit van het afvalwater door toe te zien op de naleving van de lozingsnormen voor chemicaliën. Deze mogen niet geloosd worden op het riool maar moeten worden afgevoerd als gevaarlijk afval. De VU ondersteunt duurzaamheidsinitiatieven van studenten en zal deze initiatieven op waarde beoordelen en met studenten afspraken maken over de vervolgstappen.

##### *Milieubelasting en -getallen*

De organisatie veroorzaakt met alle activiteiten die op de campus plaatsvinden een belasting op het milieu. Met tal van milieubesparende maatregelen wordt getracht dit effect tot een minimum te beperken. Alle verbruikgetallen, prestatie-indicatoren en omrekeningen naar een CO<sub>2</sub>-footprint zijn opgenomen in het milieubarometer rapport. Teneinde trends zichtbaar te kunnen maken, zijn ook de gegevens van de afgelopen 3 jaren onderdeel van het rapport.

# 9

## RISICOMANAGEMENT





## ALGEMEEN

In het achterliggende jaar stond versterking en verdere structurering van het risicomanagement hoog op de bestuurlijke agenda van de VU, en is het ook een meer expliciet onderdeel van de bestuurlijke dialoog en de planning en control cyclus geworden. Er heeft halverwege het jaar een inventarisatie plaatsgevonden van actuele VU-brede risico's met actieve inbreng vanuit decanen, directeuren en college van bestuur. De beheersing van deze risico's is vervolgens in de lijnorganisatie belegd bij de zgn. risico-eigenaren. Daarnaast hebben alle faculteiten en diensten in het najaar van 2014 zelf een risico-inventarisatie gemaakt en in hun jaarplannen 2015 een risico-paragraaf opgenomen. In de eindrapportages over 2014 hebben zij deze paragrafen verder aangescherpt en geactualiseerd. In 2015 zal het proces verder worden uitgebouwd en worden verankerd, waarbij vooral ook zal worden gelet op ontwikkeling van risico's, en uitvoering en effectiviteit van risico-beheersmaatregelen.

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 koste 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 van realiseren van doelen.

Het risicoraamwerk van de VU kent de volgende dimensies:

- Cultuur en gedrag
- Strategische doelen
- Borging risicodialoog
- Processen en procedures

## Cultuur en gedrag

Het scheppen van een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, waarin men elkaar vertrouwt en waarin men elkaar aanspreekt heeft bij de VU een sterke voorkeur boven het vervallen in allerlei procedures en regels die vaak slechts schijnveiligheid bieden. Een dergelijke open cultuur is mensenwerk en nauwelijks afdwingbaar. Risicomanagement faciliteert de dialoog tussen verschillende organisatieonderdelen (niet alleen verticaal, maar ook horizontaal) over prestaties en risico's.

## 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.

## Borging risicodialoog

Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de prestaties en doelen en de beheersing is 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 directeuren van diensten en programma's. Risicomanagement dient een levend geheel te zijn en niet een formalistisch administratief proces. Vastlegging en communicatie richting de top van de organisatie wordt zo eenvoudig mogelijk gemaakt.

## Processen en procedures

Het risicomanagement wordt verder geborgd door activiteiten op het gebied van control en audit. In de jaarplannen van de eenheden zijn risicoparagrafen opgenomen, die in het verdere verloop van de planning en control cyclus worden gevolgd met betrekking tot ontwikkeling en beheersing van risico's. Dit levert een stroom aan informatie op 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.

#### *Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen*

Door middel van interviews met personen uit de kringen van CvB-leden, decanen, directeuren en medezeggenschap werd eerst een groslijst van VU-brede risico's samengesteld waaruit in een afzonderlijke werkbijeenkomst gezamenlijk de belangrijkste zijn geselecteerd. Tenslotte zijn vanuit de risicoparagrafen van de faculteiten en diensten enkele aanvullende risico's toegevoegd. Aldus is een beeld ontstaan van de belangrijkste VU-brede risico's. Dit beeld is bij het opstellen van dit jaarverslag verder geactualiseerd aan de hand van de jaarrapportages van de eenheden en vooruitgang op het gebied van de beheersmaatregelen. De belangrijkste actuele risico's worden hieronder omschreven, waarbij tevens de genomen mitigerende maatregelen worden genoemd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen strategische risico's (risico's met betrekking tot het behalen van strategische doelen), vermijdbare risico's (risico's die samenhangen met de continuïteit en kwaliteit van de operationele processen) en externe risico's (risico's van buiten af).

### STRATEGISCHE RISICO'S

**Kwaliteit van het besluitvormingsproces:** Om de belangrijke strategische doelstellingen te kunnen bereiken en de daarvoor benodigde veranderingen te kunnen realiseren is een goed functionerend besluitvormingsproces essentieel, waarvoor leiderschap, verantwoordelijkheidsbesef, zelfstandigheid en durf van medewerkers op alle lagen in de organisatie noodzakelijk is. De heersende cultuur binnen de VU sluit hier nog niet overal op aan en is daarom een aandachtspunt. Een risico kan zijn: gebrek aan, en onduidelijkheid van besluitvorming.

Als aandachtspunten zijn benoemd: het betrekken van de juiste personen in het proces, mandaten op het juiste niveau beleggen, meer aandacht voor focus door leidinggevend en meer aandacht voor de gewenste cultuur.

**Maatregelen:** Er is door het CvB een cultuurveranderingstraject ingezet, waarvan de onderdelen leiderschapsontwikkeling en professionalisering medewerkers bedrijfsvoering concreet in gang gezet zijn. De opzet van de bestuurlijke overleggen is aangescherpt en vereenvoudigd. Verder worden nu de bestaande processen gestroomlijnd en efficiënter gemaakt, o.m. door middel van verbeteringen in het bestuurlijk volgsysteem en een sterkere regie vanuit de dienst Bestuurszaken. Tenslotte is een voorstel voor een verbeterd bestuursmodel ontwikkeld en aan de medezeggenschap voorgelegd.

**Beheersbaarheid van organisatieveranderingen:** Er vinden binnen de VU nu veel organisatieveranderingen tegelijkertijd plaats, op tal van gebieden, met een grote impact op de gehele organisatie. Er is sprake van een complex en lastig beheersbaar geheel aan activiteiten met onzekerheden en risico's zoals extra kosten, vertragingen, systeemuitval, en onzekerheid bij medewerkers in de organisatie.

**Maatregelen:** Door middel van projecten programmamanagement, regelmatige onderlinge afstemming, het maken van faseringen (temporisering) en het explicieter stellen van prioriteiten zal het geheel van veranderingsprocessen beter worden beheerst. Verder wordt aandacht gegeven aan het vergroten van het verandervermogen o.a. door het versterken van de P&C-cyclus en een open bestuurlijke dialoog met de onderdelen. Aanvullende maatregelen worden overwogen in de sfeer van kritische reflectie tussen medewerkers en meer gebruikmaken van pilots gericht op flexibiliteit en mogelijkheden tot tijdige bijsturing.

**Kwaliteit van de ondersteunende processen na de reorganisaties in bedrijfsvoering:** Binnen de bedrijfsvoering is een proces in gang gezet gericht op professionalisering, modernisering en efficiencyverbetering door middel van o.m. digitalisering, harmonisering en (gedeeltelijke) centralisatie, waarbij het aantal werkzame medewerkers in de bedrijfsvoering wordt teruggebracht. Het risico bestaat dat door omvang, aantal en opeenvolging van veranderingen, de kwaliteit van de ondersteuning na de reorganisatie en de acceptatie van de veranderingen door de afnemers van de ondersteunende diensten tijdelijk of langduriger onder druk komen te staan. Ook de personeelsbezetting kan door de reorganisatietrajecten kwetsbaar worden, kwalitatief doordat nieuwe competenties gevraagd worden en kwantitatief door reductie in formatie. **Maatregelen:** Er wordt in de uitvoering van de reorganisaties door middel van gefaseerde krimp, tijdelijke faciliteiten (zoals helpdesk) en intensivering in de communicatie (overleg en afstemming met klantgroepen) door de diverse kwartiermakers aandacht besteed aan fricties in de overgangperiode en aan de duurzaamheid van de kwaliteit. Waar nodig wordt bijgestuurd. Voor ondersteunend personeel zijn en worden professionaliseringstrajecten opgezet. Continuïteitsproblemen in de bezetting worden bestreden door een actief wervingsbeleid en door het zo nodig inhuren van tijdelijke (externe) medewerkers.

**Gevolgen van beoogde splitsing van de stichting VU/VUmc:** Als gevolg van de beoogde splitsing VU/VUmc ontstaat voor beide instellingen meer bewegingsruimte en minder onderlinge afhankelijkheid. Er ontstaat echter ook een risico dat de onderlinge samenwerking, taakverdeling en synergie op het gebied van (multidisciplinair) onderwijs en onderzoek tussen VU en VUmc minder vanzelfsprekend wordt en onder druk komt te staan. Ook ten aanzien van identiteit, gemeenschappelijke faciliteiten en campus-

ontwikkeling kunnen dergelijke risico's ontstaan. **Maatregel:** Het stichtingsbestuur heeft een speciale vergadering gewijd aan risicobeheersing voor behoud van voordelen van gezamenlijkheid VU/VUmc - waar dat wenselijk is- na de verwachte splitsing van de stichting. Er wordt intussen een Gemeenschappelijke Regeling VU-VUmc opgesteld die het kader zal vormen waarbinnen na splitsing het risico van verlies aan gezamenlijkheid, samenwerking en onderlinge afstemmingen zal worden beheerst.

De belangrijkste elementen daarin zijn: onderling bestuurlijk overleg, onderwijs en onderzoek, identiteit en campus.

#### **Verbinding beleidsvorming en betrokkenheid studenten en personeel:**

De studentenacties en docentenacties aan de UvA hebben geleid tot een maatschappelijk en politiek debat over de institutionele inrichting van het hoger onderwijs en onderzoek in Nederland. Ook binnen de VU vindt dit debat plaats en worden door groepen studenten en medewerkers zorgen geuit. Deze discussie richt zich met name op de (mede)zeggenschap over besluitvorming, de kwaliteit van onderwijs en onderzoek (het meten en beoordelen van prestaties, de wijze van bekostiging), universitair loopbaanbeleid en bureaucratiesing. Het risico is dat er een te grote afstand ontstaat tussen beleidsvorming en de betrokkenheid van studenten, wetenschappelijk en ondersteunend personeel.

**Maatregel:** Het College van Bestuur zoekt actief het gesprek op met medewerkers en studenten, ook buiten de bestuurlijke gremia. Samen met de ondernemings- en studentenraad en betrokken (actie)groepen wordt een enquête opgesteld om concreet te inventariseren welke issues er binnen de VU herkend worden en om potentiële oplossingsrichtingen te inventariseren. Aan de hand van de uitkomsten zal themagewijs het gesprek worden gevoerd. Voorts loopt er een aantal concrete projecten op de genoemde

thema's. De VU geeft invulling aan de cao-afspraken over de rechtspositie en de verbetering van de loopbaanperspectieven voor wetenschappers met een tijdelijk dienstverband. Ten aanzien van het opsporen en terugdringen van onnodige bureaucratie wordt een inventarisatie gemaakt van de interne en externe regelgeving binnen de VU. Ook de aandacht voor soft-controls in het onderwijs draagt hier aan bij.

#### **VERMIJDBARE RISICO'S**

**Intern financieel beheer:** Naar aanleiding van het ontstaan van financiële problemen bij één van de faculteiten is de vraag aan de orde gekomen of het interne beheerssysteem, de P&C-cyclus voldoende scherp is ingericht om financiële problemen bij onderdelen (faculteiten, diensten e.d.) tijdig in volle ernst te signaleren. Ook vanwege de grote projectenportfolio is een goede financiële beheersing belangrijk. **Maatregelen:** Er zijn verbeteringen aangebracht door een meer open bestuurlijke dialoog over financiële knelpunten en risico's, de P&C-cyclus wordt in 2015 verder aangescherpt, de onafhankelijkheid van (decentrale) controllers ten opzichte van het decentrale bestuur is versterkt, en het VUture Finance verbeterprogramma wordt nu geïmplementeerd. Er zal stevig worden ingezet op verdergaande harmonisering en uniformering van processen en structuren, meer proactief toetsen, SMART-afspraken, en elkaar aanspreken.

**Onderwijskwaliteitszorg:** Het aantal studenten aan de VU is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Daarbij is het een uitdaging gebleken om de kwaliteit van het onderwijs en alle voorzieningen op peil te houden. Door het halen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg in 2014 toont de VU aan dat haar systeem van onderwijskwaliteitszorg op orde is. Tegelijk werd duidelijk dat de VU, om het systeem te bestendigen, aan een aantal randvoorwaarden moet

voldoen: (1) m.b.t. curriculumevaluaties en midterm reviews, (2) m.b.t. risicosignalering en het gevolg geven aan uitkomsten van evaluaties en reviews en (3), m.b.t. het omschrijven, vaststellen en implementeren van de organisatie- en beslissingsstructuur. **Maatregelen:** Er wordt gewerkt aan meer bewustwording inzake kwaliteitszorg bij de medewerkers. Het Overleg Portefeuillehouders en Directeuren Onderwijs (OPDO) is in positie gebracht en de Onderwijsagenda heeft een prominente plaats ingenomen. Aanvullende verbetering wordt gerealiseerd door de onderwijskwaliteit meer te integreren in de P&C-cyclus. Met betrekking tot het sneller herkennen en beheersen van risico's op het gebied van onderwijskwaliteit wordt nu een speciaal traject gevolgd dat in de loop van 2015 tot concrete resultaten moet leiden, waarbij risicosignalering een duidelijke plek krijgt in het Handboek Onderwijskwaliteit, het onderwijsbeleid en de onderwijspraktijk. In de onderwijsorganisatie zal o.m. aandacht gaan naar het uitdragen van een heldere opleidingsvisie, het duidelijker hantieren van aangegeven verantwoordelijkheden en naar het stimuleren van intercollegiale consultatie bij docenten, zoals over elkaars toetsen. Met betrekking tot het vaststellen en implementeren van de organisatie- en beslissingsstructuur is een verbeterd besturingsmodel ontwikkeld en aan de medezeggenschap voorgelegd.

**Studentenwerving:** Er bestaat binnen de VU een breed scala en een grote mate van diversiteit aan opleidingen. Sommige opleidingen trekken veel, andere opleidingen minder en sommige opleidingen (nog) te weinig studenten. De werving van de juiste samenstelling en omvang van de studenteninstroom vereist maatwerk per opleiding. Tegelijk wordt na de recente reorganisatie van het domein Communicatie en Marketing studentenwerving weliswaar verder geprofessionaliseerd maar ook meer gecentraliseerd.

Dan kan een risico ontstaan dat een goede aansluiting met specifieke wervingsdoelstellingen van een opleiding in het gedrang kan komen.

**Maatregelen:** Vanuit Communicatie en Marketing zal worden gezorgd voor een goede aansluiting. Daartoe wordt in kaart gebracht welke knelpunten zich op het gebied van studentenwerving voordoen. Vervolgens zullen in samenwerking met de desbetreffende faculteiten maatregelen worden geformuleerd die in gezamenlijkheid tussen faculteiten en de dienst Communicatie en Marketing worden uitgevoerd.

**Imago en Naamsbekendheid:** In de cultuur van de VU spelen van oudsher waarden als degelijkheid en bescheidenheid een belangrijke rol. Dit kan er toe leiden dat de grote kwaliteit en potentie die de VU heeft op het gebied van onderwijs en onderzoek, onvoldoende in het zelfbeeld en in de externe presentatie tot uitdrukking komen, waardoor het imago, de reputatie en de zichtbaarheid van de VU bij anderen, binnen en buiten Nederland onvoldoende tot hun recht komen. Dit kan gevolgen hebben voor de aantrekkelijkheid van de VU voor studenten en wetenschappers en voor (internationale) samenwerking. Het zou er ook toe kunnen leiden dat studenten met een hoog kwaliteitsprofiel niet voor de VU kiezen.

**Maatregelen:** In het nieuwe instellingsplan 2015-2020 geeft de VU er blijk van hoge ambities te hebben en deze ook te kunnen uitdragen. De uitvoering van het instellingsplan door de faculteiten en diensten wordt nu ter hand genomen. Ondersteunende maatregelen, in de sfeer van cultuur, interne en externe communicatie, presentatie en studentenwerving worden in samenhang daarmee verder ontwikkeld en in uitvoering genomen.

**Integriteit en Compliance:** Op tal van terreinen wordt wet- en regelgeving geleidelijk verder aangescherpt. Ook aan wetenschappelijke en bestuurlijke integriteit worden vanuit de samenleving hogere eisen gesteld. Met betrekking tot wetenschappelijke integriteit zijn er ook bij de VU in het recente verleden kwesties aan de orde geweest. Verder zijn er integriteitsaspecten verbonden aan vastgoed- en campusontwikkeling waarmee de VU te maken heeft. Verantwoordelijkheden voor uitvoering van beleid en voor beheer zijn binnen de VU veelal sterk gedecentraliseerd naar de faculteiten en diensten. Hierdoor ontstaat een risico dat op sommige plaatsen binnen de organisatie kennis over wet- en regelgeving, integriteitscodes en het bewaken van de handhaving daarvan tekort schiet, waardoor de kans ontstaat dat ongewild wet- en regelgeving, en integriteitsstandaarden niet volledig in acht genomen wordt.

**Maatregelen:** Met betrekking tot wetenschappelijke integriteit hanteert de VU een stringent beleid, waarin geen enkele concessie ten aanzien van wetenschappelijke en publicitaire zorgvuldigheid wordt toegestaan. Er is een openbare debatreeks “kwestie van vertrouwen” met prominente wetenschappers opgezet; verder wordt de VSNU gedragscode aan nieuwe promovendi voor ondertekening voorgelegd. Met betrekking tot beheersing van integriteitsrisico's op het gebied van vastgoed (aanbestedingen, integriteit van partners e.d.) geldt dat partijen die werken aan de uitvoering van campusprojecten, worden geselecteerd. In de selectiecriteria is sprake van toets op integriteit, soliditeit, continuïteit, goed werkgeverschap en duurzaamheid; te goeder naam en faam bekendstaande partijen. Daartoe heeft de VU de code MVO Duurzaamheid en de Gedragscode Publiek Opdrachtgeverschap in de bouw (de VU is lid van het opdrachtgeversforum) ondertekend. Dit is opgenomen in de inkoopvoorwaarden van de VU en specifiek in die van de facilitaire campusorganisatie (FCO). Deze

gedragslijn wordt ook toegepast bij de keuze van partijen met wie in vastgoed wordt samengewerkt. Samenwerkingsovereenkomsten worden vooraf voorgelegd aan de RvT. Met betrekking tot overige risico's ten aanzien van compliance zijn er maatregelen genomen in de vorm van verscherpte procedures (en intern toezicht), op het gebied van rechtmatigheid van aanbestedingen, inhuur van extern personeel en handhaving van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Verder is de eenheids-onafhankelijkheid in de positionering van controllers versterkt.

**Financiële Instrumenten:** De VU past kostprijs-hedge-accounting toe op haar derivatenportefeuille. De richtlijn RJ 290 voor de jaarrekening schrijft voor dat ineffectiviteit in een derivatenportefeuille als langlopende schuldverplichting op de balans wordt getoond. De ineffectiviteit is toegenomen omdat op basis van de inzichten per ultimo 2013 de verwachting was dat de derde tranche van de EIB lening november 2014 kon worden aangetrokken. Per ultimo 2014 is bekend dat de verwachte derde tranche samen met de verwachte vierde tranche waarschijnlijk wordt aangetrokken per april 2015. Deze verschuiving resulteert in een lichte verhoging van de langlopende schuldverplichting. Verder is er de reële mogelijkheid dat de Stichting VU-VUmc in de toekomst gesplitst wordt in een aparte entiteit voor de VU en het VUmc. De VU is zich bewust van het effect van de splitsing op de gemaakte plannen m.b.t. de derivatenportefeuille. De VU en het VUmc werken er gezamenlijk aan deze effecten te minimaliseren. Daarnaast ontstaat een nieuw risico op het gebied van treasury en dat is het effect van de splitsing op de huidige externe financiering van de VU en haar toekomstige financierbaarheid. Om de financiering te waarborgen is er toestemming van de banken nodig voor de splitsing. Met de banken is nauw overleg over het splitsingstraject.

## EXTERNE RISICO'S

**Rijksbeleid:** De bekostiging door het rijk staat onder druk en de rijksbijdrage per student neemt geleidelijk af. Daarnaast is het beleid niet altijd consistent en worden beleidsvoor-nemens nogal eens op het laatste moment gewijzigd (zoals de lang-studeerboete). Er is vaak sprake van onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Compensatie van inkomsten uit andere geldstromen is echter ook zeer onzeker. De kwaliteitsdoelstellingen voor onderwijs en onderzoek komen hierdoor onder druk te staan.

**Maatregelen:** Middelen voor onderwijs en onderzoek worden zoveel mogelijk beschermd door het realiseren van besparingen in de bedrijfsvoering, inkoop en inhuur van (duur) extern personeel, alsmede door optimalisaties in het onderwijs waar dat mogelijk is, zonder dat de kwaliteit wordt aangetast. Er zal daarnaast meer worden ingezet op het expliciteren van de kosten-opbrengsten en het vergroten van de maatschappelijke relevantie. Ook scenarioanalyses huisvesting en het stimuleren van ondernemerschap (TTO, PAO etc.) zijn te nemen maatregelen. Verder tracht de VU door middel van een actief public affairsbeleid zowel rechtstreeks, als via de VSNU, invloed uit te oefenen op de voor de VU relevante besluitvorming met betrekking tot financiering van onderwijs en onderzoek.

**Cyberveiligheid:** De VU is een open organisatie met grote aantallen interne en externe betrokkenen. Ook de VU wordt geconfronteerd met pogingen de toegangsrechten tot de ICT-omgeving te verstoren. Over een recente poging werd in de pers gepubliceerd. Door de sterk toegenomen ICT-afhankelijkheid kan de impact van geslaagde cyber-criminaliteit op de reguliere processen (onderwijs, onderzoek, bibliotheek, bedrijfsvoering) zeer groot zijn. Toenemende complexiteit van incidenten zoals crypto-crime waarbij via afpersing wordt bedreigd bestanden ontoeganke-lijk te maken, vragen extra alertheid.

**Maatregelen:** er zijn ex-ante maatregelen genomen en in verdere ontwik-keling, waaronder een scherpere beveiliging van toegangsrechten en de inrichting van een Security Operations Center waarin aanvallen worden gesignaleerd en behandeld. Direct hierachter bestaat een Computer Emergency Respons Team dat de behandeling en het oplossen van aanvallen verzorgt. De VU beschouwt de ex-ante maatregelen tot nu toe als voldoende, maar scherpt die maatre-gelen aan op het moment dat voorzien wordt dat de externe omgeving daartoe aanleiding geeft.



10

FINANCIËN



## 10.1 FINANCIËLE CONTEXT

De financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt wordt gekenmerkt door de afnemende financiering vanuit centrale overheid (OCW) en 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.

Eerder in dit jaarverslag is reeds beschreven op welke wijze de VU in 2014 vorm heeft gegeven aan deze ambities. In financiële zin heeft dit in 2014 geleid tot incidentele uitgaven aan onderwijskwaliteit via de middelen voor de onderwijsagenda (ca. M€ 10), uitgaven aan projecten voor het verbeteren van de Bedrijfsvoering (ca. M€ 8) en het vormen van een reorganisatievoorziening ten behoeve van de Bedrijfsvoeringsreorganisaties. 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. Ook de bouw van het NU.VU gebouw is inmiddels gestart. De renovatie van het Hoofdgebouw is eveneens in uitvoering.

Vanwege de incidentele lasten Bedrijfsvoering (M€ 7) en de dotatie reorganisatievoorziening (M€ 12,2) had de VU in 2014 een resultaat begroot van +/- M€ 19,2. Na vaststelling van de begroting bleek dat er ook voor de faculteit Aard- en Levenswetenschappen een reorganisatie noodzakelijk was. De hiervoor benodigde dotatie aan de reorganisatievoorziening bedraagt M€ 5,8. Het resultaat over 2014 moet in dit licht worden beoordeeld.

## 10.2 RESULTAAT 2014

Het te publiceren resultaat bedraagt +/- M€ 18,8. Dat is M€ 0,4 beter dan begroot. Dit resultaat is opgebouwd uit een regulier resultaat van M€ 3,7, incidentele lasten als gevolg van de herstructurering in de bedrijfsvoering van +/- M€ 8,6 de reorganisatievoorziening Bedrijfsvoering (M€ 8,2)

en de vorming van de – niet begrote – reorganisatievoorziening Aard- en Levenswetenschappen (-/- M€ 5,8).

NB: de kosten projecten reorganisatie Bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten.

EXPLOITATIEREKENING	REAL. 2014	BEGR. 2014	REAL. 2013
<b>Totaal Baten</b>	<b>482.635</b>	<b>463.600</b>	<b>479.312</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>470.925</b>	<b>458.900</b>	<b>466.772</b>
Financiële baten en lasten	-8.001	-4.700	-7.268
<b>Regulier exploitatieresultaat</b>	<b>3.709</b>	<b>0</b>	<b>5.272</b>
Kosten projecten reorganisatie BV	-8.621	-7.000	-8.900
Reorganisatievoorziening	-13.928	-12.200	-5.000
<b>Te publiceren resultaat VU*</b>	<b>-18.840</b>	<b>-19.200</b>	<b>-8.628</b>

\*NB: de kosten projecten reorganisatie BV en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten. Het te publiceren resultaat VU komt overeen met het resultaat zoals opgenomen is in de Jaarrekening VU.

Om het resultaat goed te kunnen duiden zal het resultaat moeten worden genormaliseerd, dat wil zeggen gecorrigeerd voor incidentele en bijzondere posten. Om tot het reguliere resultaat te komen worden de vooraf als zodanig benoemde incidentele posten, gerelateerd aan de reorganisaties, afgezonderd. Vervolgens worden de overige incidentele posten uit het resultaat gefilterd om tot een genormaliseerd resultaat te komen. In onderstaand overzicht zijn deze posten gecorrigeerd op het resultaat. Na het verwerken van bovenstaande correcties bedraagt het genormaliseerde resultaat M€ 5,8.

	REAL. 2014	REAL. 2013
<b>Te publiceren resultaat VU</b>	<b>-18,8</b>	<b>-9,1</b>
<i>Incidentele posten</i>		
Projecten Bedrijfsvoering	8,6	5,0
Reorganisatievoorz. Bedrijfsvoering	8,2	8,9
Reorganisatievoorz. FALW	5,8	
<b>Regulier resultaat</b>	<b>3,7</b>	<b>4,8</b>
Kosten ineffectiviteit SWAPS	3,3	3,9
Verwerking emolumenten in verlofdagen	1,5	
Ambts- en dienstjubilea	1,1	
Berekeningswijze Ontslaglastenvoorz.	-2,1	
Effect schoning projectadministratie	-1,2	
Herrekening Rijksbijdrage		-5,5
Saldo overige incidentele effecten faculteiten	-0,5	0,1
<b>Genormaliseerd resultaat</b>	<b>5,8</b>	<b>3,3</b>

Op grond van dit genormaliseerde resultaat kan worden geconcludeerd dat het resultaat na normalisatie beter is dan vorig jaar.

Bij het positieve reguliere resultaat dient echter een kanttekening te worden gemaakt. Uit onderstaande grafiek blijkt dat er een onderbesteding heeft plaatsgevonden op de projectmiddelen. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in de planfase die

vooraf gaat aan de uitvoeringsfase, minder kosten worden gemaakt. Deze middelen vormen onderdeel van het resultaat. Overigens geldt met name bij het programma Bedrijfsvoering dat het uitgavniveau wel hoger ligt dan oorspronkelijk begroot, maar dat er

door de overheveling van middelen uit 2013 alsnog een onderschrijding zichtbaar is.

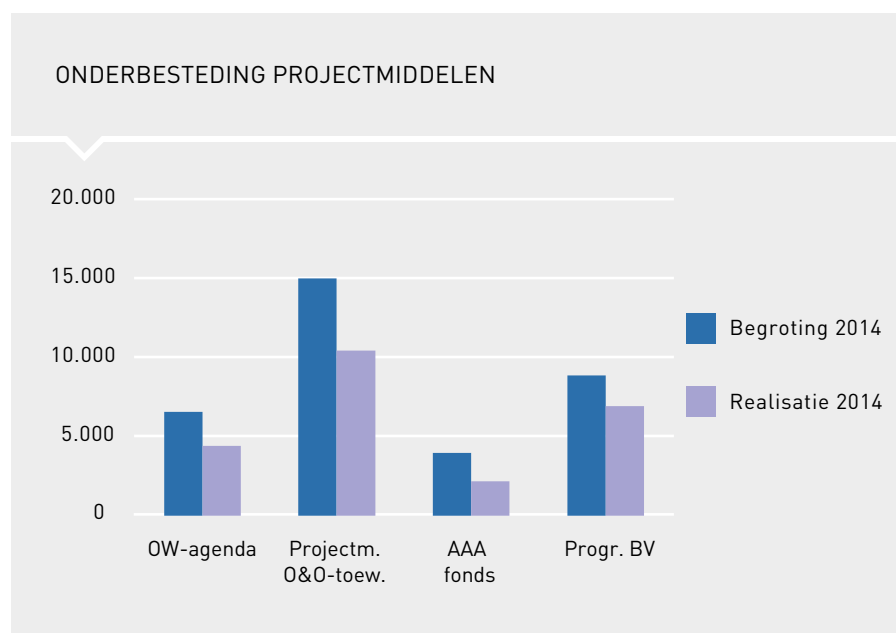
### 10.3 ANALYSE BATEN EN LASTEN

In onderstaande exploitatierekening worden de ontwikkelingen op de diverse baten en lastencategorieën afgezet tegen 2013 en de begroting. Opmerking: In tegenstelling tot de presentatie in de jaarrekening worden de incidentele lasten met betrekking tot de kosten reorganisatie en reorganisatievoorziening in deze analyse separaat gepresenteerd. Dit betreft grotendeels personele lasten.

#### BATEN:

##### Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage bedraagt M€ 291,8 en is daarmee M€ 1,3 hoger dan begroot en – conform verwachting – lager dan in 2013, als gevolg van OCW-kortingen



EXPLOITATIEREKENING	REAL. 2014	BEGR. 2014	REAL. 2013	AFW. T.O.V. BEGR	AFW. T.O.V. '13
Rijksbijdrage	291.755	290.500	296.983	1.255	-5.228
Collegegelden	43.228	42.400	43.428	828	-200
Baten werk voor derden	95.153	83.100	84.899	12.053	10.254
Overige baten	52.499	47.600	54.002	4.899	-1.503
<b>Totaal Baten</b>	<b>482.635</b>	<b>463.600</b>	<b>479.312</b>	<b>19.035</b>	<b>3.323</b>
Personele lasten	313.415	311.600	314.028	1.815	-613
Afschrijvingslasten	30.934	34.000	33.248	-3.066	-2.314
Huisvestingslasten	38.496	37.500	38.302	996	194
Overige lasten	88.080	75.800	81.194	12.280	6.886
<b>Totaal lasten</b>	<b>470.925</b>	<b>458.900</b>	<b>466.772</b>	<b>12.025</b>	<b>4.153</b>
Financiële baten en lasten	-8.001	-4.700	-7.268	-3.301	-733
<b>Regulier exploitatieresultaat</b>	<b>3.709</b>	<b>0</b>	<b>5.272</b>	<b>3.709</b>	<b>-1.563</b>
Kosten projecten reorganisatie BV	-8.621	-7.000	-8.900	-1.621	279
Reorganisatievoorziening	-13.928	-12.200	-5.000	-1.728	-8.928
<b>Te publiceren resultaat VU</b>	<b>-18.840</b>	<b>-19.200</b>	<b>-8.628</b>	<b>360</b>	<b>-10.212</b>

op Volumegelden en efficiency. In de begrote Rijksbijdrage 2014 hebben wij geanticipeerd op een tweetal bijstellingen in de rijksbijdrage OCW, te verwerken via de Voorjaarsnota 2014:

- bijstelling van de post 'volumegelden' ad M€ 5,6 voor de VU; dit betreft de koppeling van het macrobudget onderwijs aan de hogere raming van studentenaantallen;
- toewijzing van de post 'prijscompensatie 2013' ad M€ 2,8 voor de VU (landelijke bijstelling ca. M€ 30 voor alle universiteiten).

#### Collegegelden

De collegegelden zijn M€ 0,8 hoger dan begroot, vanwege een lichte stijging van het aantal inschrijvingen ten opzichte van de bij de begroting gehanteerde raming. Ten opzichte van 2013 zijn de collegegelden met M€ 0,2 gedaald.

#### Baten Werk voor derden

In de baten Werk voor derden is een stijging zichtbaar t.o.v. 2013 van ruim M€ 10. Er mag worden geconcludeerd dat 2014 een succesvol jaar was voor het verkrijgen van externe middelen. Daarnaast heeft de schoning van de projectportefeuille als gevolg van de reorganisatie van de projectadministratie geleid tot een inhaalslag in de projectafwikkeling, waardoor relatief veel tot vorig jaar als "onderhanden werk" opgenomen projecten in 2014 in de exploitatie zijn verantwoord. Ten opzichte van de begroting is de stijging ruim M€ 12. Hierbij geldt dat de omzet derde geldstroom door de faculteiten in het algemeen conservatief wordt begroot.

#### Overige baten

De overige baten zijn ten opzichte van 2013 gedaald met M€ 1,5. De overige baten betreft onder andere: huurbaten (M€ 12,1), energiebatens (M€ 9,7), detacheringen (M€4,3) patiëntenzorg (M€ 2,8 m.n. Acta) en diverse kleinere subcategorieën. De daling bestaat uit het saldo van positieve en negatieve mutaties ten opzichte van de diverse subcategorieën.

Ten opzichte van de begroting is het verschil M€ 4,9. 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 (incl. incidentele lasten) zijn ten opzichte van 2013 met M€ 4,8 toegenomen. In onderstaande tabel wordt aangegeven in welke kostencategorieën deze stijging zich voordoet.

##### *Personeel niet in loondienst*

De lasten van Personeel niet in loondienst bedragen M€ 26,1 ten opzichte van M€ 23,8 in 2013. Dit is incidenteel meer dan de door de VU gehanteerde norm van 10% van de personele lasten.

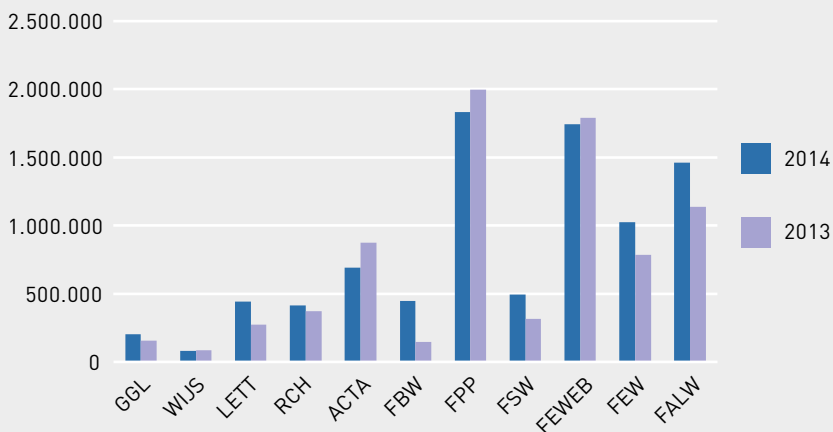
De toename wordt veroorzaakt door 2 effecten:

- Diverse projecten bedrijfsvoering waren in 2014 in een stadium waarin veel externe inzet en expertise noodzakelijk was;
- Als gevolg van diverse reorganisaties binnen het Bedrijfsvoeringsdomein en de onzekerheid die daarmee samenhangt heeft een aantal medewerkers de VU vrijwillig verlaten. Vooruitlopend op de reorganisatie zijn deze functies in diverse gevallen tijdelijk waargenomen door extern ingehuurd medewerkers.

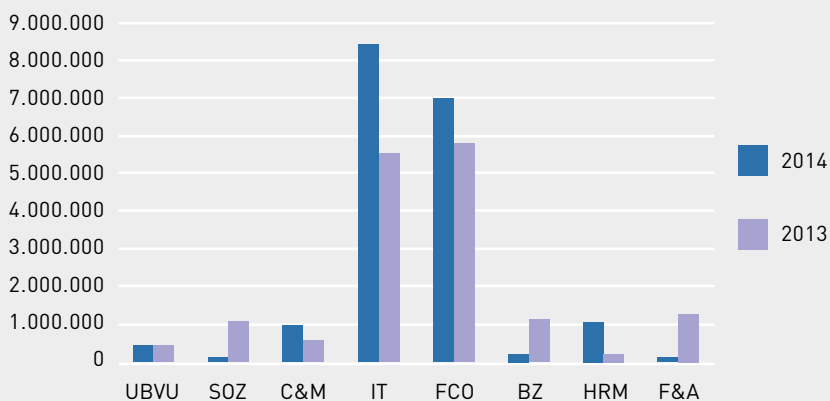
De ingehuurd arbeid bij faculteiten bedraagt M€ 8,8 en heeft voor het grootste deel betrekking op het primaire proces, bijvoorbeeld via gastdocenten die zijn verbonden aan het bedrijfsleven.

PERSONELE LASTEN	2014	2013	VERSCHIL
Lonen en salarissen	230.349	229.640	709
Sociale lasten en Pensioenpremie	56.785	55.564	1.221
Personeel niet in loondienst	26.136	23.840	2.296
Dotatie overige pers. voorz.	16.575	8.864	7.711
Overige personele lasten	3.964	7.795	-3.831
<b>Totaal</b>	<b>333.809</b>	<b>325.703</b>	<b>8.106</b>
AANTALLEN FTE	2014	2013	VERSCHIL
WP	2.244	2.226	18
OBP	1.437	1.473	-36
<b>Totaal</b>	<b>3.681</b>	<b>3.699</b>	<b>-18</b>

## INGEHUURDE ARBEID FACULTEITEN



## INGEHUURDE ARBEID DIENSTEN



De inhuur bij diensten bedraagt M€ 17. Deze inhuur vindt met name plaats bij Informatietechnologie en de Facilitaire Campusorganisatie. Bij Informatietechnologie betreft dit voornamelijk VU-brede Bedrijfsvoeringprojecten, waarbij de IT component via deze dienst loopt, ook waar het projecten van andere diensten betreft. Bij FCO is het grootste deel van de inhuur te relateren aan de diverse bouw- en verbouwprojecten die op dit moment bij de VU plaatsvinden.

### Dotatie Voorzieningen

Dit betreft dotaties voor de voorziening van de kosten, voortvloeiende uit de

reorganisaties van de Bibliotheek VU, Communicatie en Marketing, Studentgerichte ondersteuning, secretariële ondersteuning en Financiën en Audit en Aard- en Levenswetenschappen. In totaal is hiervoor M€ 13,9 gedoteerd, waarvan M€ 5,8 voor F&A. Deze laatste voorziening was niet in de begroting opgenomen. De berekening van de dotaties is conform de hiervoor gestelde richtlijnen.

Tevens zijn opgenomen de vrijval en dotaties aan de voorziening ontslaglasten en de voorziening ambts- en dienstjubilea. Op grond van een nieuwe berekening van de benodigde voorzie-

ning ambts- en dienstjubilea is de voorziening opgehoogd naar M€ 4,1. Dit betekent een incidentele dotatie van M€ 1,1.

Door het hanteren van een realistischere berekeningsmethode van de voorziening ontslaglasten heeft op deze voorziening een vrijval van M€ 2,1 kunnen plaatsvinden.

### Overige personele lasten

De daling in de overige personele lasten wordt veroorzaakt door een reclassificatie binnen de personele lasten.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn M€ 2,3 lager dan in 2013. De oorzaak hiervan is dat er in 2013 meer (incidentele) inhaalafschrijvingen hebben plaatsgevonden (M€ 1,1) en een herwaardering van O&O-apparatuur, eveneens in 2013 (M€ 1,9). De lasten zijn ook lager dan begroot, omdat er vertraging heeft plaatsgevonden in op te leveren (ver)bouwprojecten.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedragen M€ 38,6. Dat is ongeveer gelijk aan de lasten in 2013 en een fractie hoger dan begroot. Hogere huurlasten (+ M€ 0,9), onderhoudskosten (+ M€ 0,5) en schoonmaakkosten (+ M€ 0,3) worden gecompenseerd door lagere lasten voor energie en water (-M€ 0,7) en heffingen en wettelijke lasten (-M€ 0,4) en overige huisvestingslasten (-M€ 0,5).

### Overige instellingslasten

De overige lasten zijn M€ 6,8 hoger dan in 2013. Deze toename wordt veroorzaakt door stijgingen van de administratie- en beheerslasten (+ M€ 0,8), dotaties overige voorzieningen (+ M€ 2,7) en overige overige instellingslasten (+ M€ 3,1). Daar staat een daling van kosten inventaris en apparatuur (- M€ 0,7) tegenover. De stijging van de dotaties ten opzichte van 2013 is voor een belangrijk deel het gevolg van een incidentele vrijval in

2013 van de voorziening verwachte verliezen werk voor derden (+ M€ 3,9).

#### Financiële baten en lasten

De financiële lasten bedragen -/ M€ 8,0. Dat is hoger dan begroot. De werkelijke rentebetalingen waren beperkt hoger. Er is M€ 4,9 als bouwrente geactiveerd. Door een wijziging in de planning van de kapitaalbehoefte van de VU als gevolg van vertraging in de vastgoedinvesteringen en strikte(re) eisen vanuit de EIB voor wat betreft de omvang en tijdstip van de trekking was een actualisering van het EIB trekkingsschema vereist. De EIB eist namelijk dat de VU minimaal 50% uit eigen middelen bijdraagt aan een investering. Daarnaast was uit het oogpunt van doelmatigheid, onnodig geld lenen en rente betalen, een aanpassing in het trekkingsschema gewenst. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingsschema is een ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een extra dotatie aan de langlopende schuldverplichting van M€ 3,3 en dat verklaart daarmee ook de hogere financiële lasten.

#### Balans

##### Activa

De omvang van de Activa is gestegen van M€ 502 naar M€ 591. Deze stijging wordt veroorzaakt door de toename van de Materiële vaste activa van M€ 384 naar M€ 484 als gevolg van de bouwinvesteringen. Dit betreft met name het O|2-gebouw en de renovatie van het hoofdgebouw. De liquide middelen zijn afgenomen van M€ 41 naar M€ 25. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

##### Passiva

Aan de passivazijde is een daling van het Eigen Vermogen zichtbaar vanwege het negatieve exploitatieresultaat. De langlopende leningen zijn gestegen van M€ 23 naar M€ 125 vanwege de opname van de eerste twee tranches van de kredietfaciliteit bij EIB.

## 10.4 TREASURY

De voornaamste ontwikkelingen in 2014 op het gebied van Treasury hebben plaatsgevonden op het vlak van investeringen, externe financiering en risicomangement (derivaten). Deze onderwerpen worden hieronder besproken. Het treasurybeleid van de VU voldoet aan de regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek.

#### Investeringen

Uit onderstaand overzicht blijkt dat de VU in 2014 M€ 134,4 heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft Gebouwen in uitvoering, met name het O|2 gebouw en de verbouwing van het hoofdgebouw. Om deze investeringen te kunnen realiseren zijn de eerste 2 tranches van de kredietfaciliteit bij de EIB opgenomen.

#### Externe Financiering

Voor een aantal campusinvesteringprojecten heeft de VU in september 2013 een kredietfaciliteit met de EIB afgesloten voor een maximumbedrag van M€ 230. Deze faciliteit kan ge-

bruikt worden om de helft te financieren van een aantal aangewezen projecten die onderdeel vormen van het campusinvesteringprogramma. De andere helft wordt door de VU zelf gefinancierd uit eigen middelen en te genereren kasstromen. In 2014 zijn twee tranches hiervan opgenomen voor een totaalbedrag van M€ 98. In de komende jaren zal deze lening stapsgewijs worden uitgebreid.

#### Convenanten

In het financieringscontract met de EIB staan 4 financiële convenanten genoemd waar de VU zich aan dient te houden. In 2014 is de VU ruim binnen de gestelde kaders gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31/12/2014 weer alsmede de norm van de bank.

De verschillende convenanten zullen nu kort worden besproken.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio van de VU is met 40,4% over 2014 ruim boven de gestelde norm van 30% door de EIB.

INVESTERINGEN	2014	2013
Terreinen	16,8	0,5
Gebouwen	14,8	15,5
Geb. in uitvoering	88,4	47,9
Apparatuur	4,5	5,4
<b>Totaal Materiële vaste activa</b>	<b>124,5</b>	<b>69,3</b>
Software	9,9	5,2
<b>Totaal Immateriële vaste activa</b>	<b>9,9</b>	<b>5,2</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>134,4</b>	<b>74,5</b>

Ratio	VU 2014	Norm EIB
Solvabiliteit	40,4%	>30%
Debt Service Coverage	2.0	>1.3
Loan to Value	20,1%	<50%
Investeringen	99%	<110%

Echter het aantrekken van Vreemd Vermogen de komende jaren in combinatie met afname van het Eigen Vermogen, zal leiden tot een daling van de solvabiliteit. De solvabiliteitsafname zal echter stabiliseren op een niveau dat steeds boven de eisen blijft die de externe financiers aan de solvabiliteit stellen. De verwachting is dat na 2018 de solvabiliteit weer zal toenemen.

#### *Debt Service Coverage*

De debt service coverage ratio bedraagt in 2014 2,0, dit is ruim boven de gestelde norm van 1,3. Doordat de rentelasten en de aflossingen de komende jaren zullen toenemen zal deze ratio de komende jaren dalen. Echter de verwachting is dat deze ruim boven de gestelde norm van 1,3 blijft.

#### *Loan to Value*

De VU heeft in 2014 voor M€ 98 aan vreemd vermogen aangetrokken. Dit leidt tot een Loan to Value van 20,1%. Dit is ruim binnen de door de EIB gestelde norm van 50%. Deze ratio zal naar verwachting toenemen de komende jaren doordat er verdere externe EIB financiering aangetrokken zal worden voor de investeringen in de campus. De verwachting is dat de Loan to Value op maximaal 40% zal uitkomen. Ook dit is ruim onder de norm van 50%.

#### *Investeringen*

De investeringen mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2014 bleef de VU met M€ 134,4 (99%) hier ruim onder.

#### **Renterisico**

Om de rentekosten die de financiering met zich meebrengt te fixeren heeft de VU een aantal renteswaps afgesloten. In 2014 heeft de VU net als in 2013, de waarderingmethodiek kostprijs-hedge-accounting in relatie tot de financieringsbehoefte van de VU toegepast. Zoals eerder benoemd heeft deze financieringsbehoefte vanaf 2013 vorm gekregen 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" verhoogd met M€ 3,3 naar M€ 25,8. Een verdere toelichting staat in de jaarrekening VU 2014. De VU en het VUmc streven er naar om op Stichtingsniveau de inzet van de renteswaps te optimaliseren en zodoende de ineffectiviteit/langlopende schuldverplichting te minimaliseren. Zowel in 2014 als tot het moment van de splitsing (naar verwachting medio 2015) zal nauw worden samengewerkt op Stichtingsniveau.

## **10.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF**

### **Nieuw Instellingsplan**

Het jaar 2015 zal in het teken staan van de start van de implementatie van het nieuwe Instellingsplan voor de periode 2015 – 2020.

### **Prioriteiten Onderwijs in 2015**

In 2015 ligt de eerste prioriteit bij het inderdaad behalen van de prestatie-afspraken met OCW. Dit sluit overigens goed aan bij de onderwijsdoelstelling van het IP:

*Studiesucces:* we continueren de facultaire maatregelen gericht op intensiveren van het onderwijs en de studiebegeleiding en spreken daarbij studenten steeds nadrukkelijker aan op hun eigen verantwoordelijkheid. We voeren een stringenter taalbeleid in. We evalueren het effect van matching en passen waar nodig de bestaande instrumenten aan. We intensiveren de contacten met VO scholen en onderzoeken de haalbaarheid van een pre-university college. We flexibiliseren het bachelor onderwijs, onder ander door een pilot met vier bachelopleidingen in het domein H2LS en de start van de nieuwe bachelor PPE. *Docentkwaliteit:* We breiden het aanbod aan opleidingen voor docenten uit en implementeren het HRM beleid dat gericht is op zichtbaar maken en volwaardig belonen van onderwijsprestaties.

*Onderwijskwaliteit:* we voeren curriculum- en midterm evaluaties in en voldoen eind 2015 aan de randvoorwaarden voor de Instellingstoetskwaliteitszorg, zodat we de bij de toets begin 2016 onze instellingsaccreditatie continueren.

Tweede prioriteit is het versterken van de maatschappelijke waarde van ons onderwijs. We maken in het kader van de planning en control cyclus afspraken met faculteiten over de wijze waarop zij hieraan bijdragen. We starten met een aantal faculteiten een pilot voor Community services. We ronden de ontwikkeling van een eigen alumnimonitor af en meten het

maatschappelijk succes van onze afgestudeerden voortaan niet alleen kort na afstuderen maar op een aantal vaste momenten in hun loopbaan. We zorgen dat elke opleiding een Adviesraad heeft waarin zowel vertegenwoordigers van het afnemende veld als alumni zitting hebben. We leveren een belangrijke bijdrage aan het opleiden van docenten voor het middelbaar onderwijs en we herpositioneren onze lerarenopleidingen. We richten een VU Academy voor Post-graduate Onderwijs op en zorgen zo voor betere zichtbaarheid van dit onderwijs.

### Prioriteiten Onderzoek 2015

In 2015 wordt gestart met de prioriteiten zoals verwoord in de aanpak van het Instellingsplan 2015 – 2020. In 2015 wordt naar analogie van de onderwijsagenda een onderzoekagenda opgezet die aansluit op de VU brede instellingsstrategie vanuit het IP, de profilerings-thema's, de facultaire inbreng, en de inrichting van de onderzoeksondersteuning.

Onderdelen van de onderzoeksagenda voor 2015 zijn onder meer de volgende onderwerpen (geordend op basis van het IP):

- Onderzoekskwaliteit en -relevantie:
  - het verder ontwikkelen en implementeren van een integraal Handboek Onderzoekskwaliteit waarin het beleid en diverse regelingen die toezien op de kwaliteitsborging worden samengebracht;
  - het plan van eisen voor een nieuw onderzoeksregistratiesysteem zal worden afgerond en de implementatie zal opgestart worden;
  - om de kwaliteit van het onderzoek ook internationaal te benchmarken zal de VU in 2015 een aantal vergelijkbare - Europese - universiteiten selecteren met welke zij zich in het bijzonder gaat vergelijken.

- Valorisatie en profilering:
  - de taakverdeling tussen BZ, Subsidiedesk en TTO wordt verduidelijkt teneinde de ondersteuning voor onderzoeksbeleid, valorisatie en het binnenhalen van externe financiering te optimaliseren. De Technology Transfer Offices van VU, VUmc, UvA, AMC en HvA zijn ondergebracht in het nieuwe expertisecentrum Innovation Exchange Amsterdam (IXA).
  - de pilot met de VSNU valorisatie-indicatoren zal worden uitgerold;
  - het verder toegankelijk maken van de onderzoeksoutput door het publiceren in open access te bevorderen,
  - de aansluiting van de onderzoeksinstituten op de vier VU profielringsthema's zal worden versterkt.
- Verbinding onderzoek en onderwijs:
  - het huidige Talentbeleid zal begin 2015 worden herzien, dit betreft onder andere de URC en FDL leerstoelen, maar ook de onderwijsbevorderende maatregelen door het WP;
  - de implementatie van het nieuwe promotiereglement zal in 2015 de nodige aandacht gaan vergen van met name faculteiten;
  - in 2015 zal het huidige hooglerarenbeleid herzien worden waarbij het streven is om het aantal bijzondere leerstoelen geleidelijk te reduceren en te vervangen door reguliere leerstoelen.

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 toezichthouders worden gesteld.
- Een negatief resultaat uit de reguliere exploitatie wordt alleen voor enkele jaren geaccepteerd.
- Eenheden dienen een positief resultaat uit de reguliere exploitatie te presenteren.

- De inzet van reserves moet voldoen aan het reservebeleid VU.
- 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.

RESULTATENREKENING	REALISATIE	BEGROTING	BEGROTING	BEGROTING	BEGROTING
	2014	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdrage	335,0	343,6	333,9	333,2	329,0
Tweede/derde geldstroom	95,2	87,9	86,7	86,6	87,0
Overige baten	52,5	58,6	70,0	71,0	73,0
<b>Totaal baten</b>	<b>482,6</b>	<b>490,1</b>	<b>490,6</b>	<b>490,7</b>	<b>489,0</b>
Personele lasten	313,4	314,9	304,6	303,5	300,0
Afschrijvingslasten	30,9	40,3	50,2	55,6	57,0
Overige instellingslasten	126,6	129,4	131,3	131,0	131,0
Nader in te vullen taakstelling			-7,0	-12,4	-14,0
<b>Totaal lasten</b>	<b>470,9</b>	<b>484,6</b>	<b>479,2</b>	<b>477,7</b>	<b>474,0</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>11,7</b>	<b>5,5</b>	<b>11,4</b>	<b>13,0</b>	<b>15,0</b>
Saldo financiële baten en lasten	-8,0	-5,5	-8,2	-9,0	-11,0
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>3,7</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Kosten reorganisatie	-8,6	-7,0			
Reorganisatievoorz./ eenmalige implementatiekosten	-13,9	-5,0			
<b>Gepubliceerd resultaat</b>	<b>-18,8</b>	<b>-12,0</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>BALANS</b>	<b>REALISATIE</b>	<b>BEGROTING</b>	<b>BEGROTING</b>	<b>BEGROTING</b>	<b>BEGROTING</b>
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVA</b>					
Mat. Vaste activa	481,0	570,7	604,6	621,2	604,4
Fin. Vaste activa	5,8	4,1	3,1	2,0	2,0
Vaste activa	486,8	574,8	607,7	623,2	606,4
Vorraden	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Vlottende activa	78,8	84,7	83,7	82,7	81,7
Liquide middelen	24,5	1,9	2,2	10,1	29,2
<b>Totaal activa</b>	<b>590,8</b>	<b>661,4</b>	<b>693,6</b>	<b>716,0</b>	<b>717,3</b>
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	238,5	226,5	229,8	233,8	237,8
Vorzieningen	38,9	51,9	49,4	46,9	44,2
Langlopende schulden	124,7	184,9	207,4	235,3	235,3
Kortlopende schulden	188,6	198,0	207,0	200,0	200,0
<b>Totaal passiva</b>	<b>590,8</b>	<b>661,4</b>	<b>693,6</b>	<b>716,0</b>	<b>717,3</b>

In tegenstelling tot de presentatie in de jaarrekening worden de incidentele lasten met betrekking tot de kosten reorganisatie en reorganisatievoorziening in deze analyse separaat gepresenteerd.

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 OCW.

- Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de afschrijvings- en financieringslasten toenemen. Het renterisico is afgedekt.
- De personele lasten nemen af als gevolg van de implementatie van de reorganisatie.

- Vanaf 2016 zal de VU weer positieve begrotingen realiseren, mits de doelstellingen van de reorganisatie worden bereikt. Voor de langere termijn zal ten behoeve van de vermogenspositie van de VU en de daaruit afgeleide financieringsratio's dienen te worden gestuurd op een structureel overschot in de exploitatie van ca. 1,5%. Daarvoor is nog een additionele bijsturing noodzakelijk.



## KERNGETALLEN PERSONEEL

Ontwikkeling personeelsaantallen	begr. 2015	begr. 2016	begr. 2017	begr. 2018
Wetenschappelijk Personeel	2311	2288	2278	2260
Overige medewerkers	1392	1322	1322	1322
<b>Totaal</b>	<b>3703</b>	<b>3610</b>	<b>3600</b>	<b>3588</b>

Om in de jaren 2016 – 2018 positieve resultaten te kunnen realiseren zal nog een aanvullende bijsturing via de baten dan wel de lasten nodig zijn, oplopend van M€ 7 in 2016 tot M€ 15 in 2018.

De exacte omvang van deze taakstelling is mede afhankelijk van de invulling van het overheidsbeleid door

OCW. De extra taakstelling is conform het beeld van de Kadernota 2015. In 2015 zullen hiertoe voorstellen worden uitgewerkt.

Het aantal fte WP loopt in terug. Deze daling hangt samen met het teruglopende budget voor onderwijs

en onderzoek via de eerste geldstroom. De daling van het aantal fte OBP hangt samen met de maatregelen uit het in 2010 ingezette Programma Bedrijfsvoering.

De indeling hiernaast 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. Kengetallen voor Management/Directie en Onderwijzend Personeel worden niet geregistreerd.

Het beleid ten aanzien van externe inhuur, waarin onder meer een uitgavennorm van 10% van de totale personele lasten is opgenomen, blijft in 2015 ongewijzigd van kracht.

## AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN VU NAAR CATEGORIE - AANTALLEN O.B.V. TELDATUM 1.10 T-1

Realistisch scenario	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Wettelijk colleged</b>					
Binnen nominaal (bekostigd)	15.349	15.712	15.607	15.700	15.794
Nominaal +1 (niet bekostigd)	4.018	4.214	4.459	4.550	4.600
> Nominaal + 1 (langstudeerder)	3.136	2.940	2.744	2.689	2.635
<i>Sub aantal studenten</i>	<i>22.503</i>	<i>22.866</i>	<i>22.810</i>	<i>22.939</i>	<i>23.028</i>
<b>Instellingstarief</b>					
Niet-EER	316	316	319	323	327
Pre-master	518	466	420	378	340
Bezig met 2e diploma	325	325	325	325	325
<i>Sub</i>	<i>1.159</i>	<i>1.107</i>	<i>1.064</i>	<i>1.026</i>	<i>991</i>
<i>Totaal aantal studenten VU</i>	<i>23.662</i>	<i>23.973</i>	<i>23.874</i>	<i>23.964</i>	<i>24.020</i>

## VERTALING NAAR €

Realistisch scenario	2014	2015	2016	2017	2018
Colleged (in €)	1.859	1.921	1.958	1.990	2.012
Instellingstarief gemiddeld (in €)	10.000	10.200	10.455	10.716	10.984
<b>Totaal baten Colleged (in €)</b>	<b>46.551.982</b>	<b>48.667.844</b>	<b>49.467.679</b>	<b>50.513.296</b>	<b>51.265.882</b>
Restitutie colleged (in €)	3.205.154	3.350.833	3.379.337	3.450.767	3.502.180
<b>Resultaat Colleged (in €)</b>	<b>43.346.828</b>	<b>45.317.010</b>	<b>46.088.342</b>	<b>47.062.529</b>	<b>47.763.702</b>

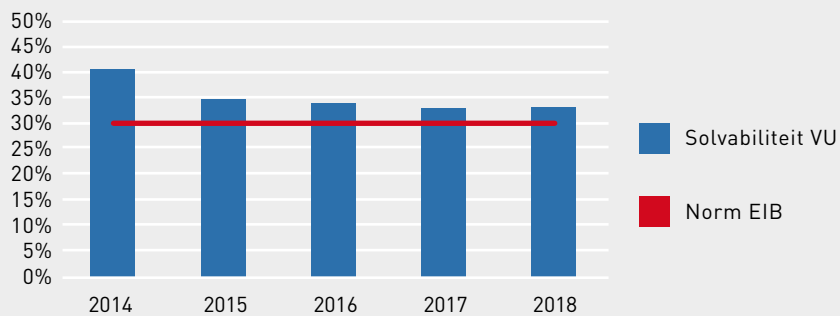
Wat betreft het aantal ingeschreven studenten verwachten wij een stabilisatie rond het niveau in het studiejaar 2014/2015. Daarbij hebben wij de volgende aannames gehanteerd:

- Marktaandeel van de VU blijft stabiel op 9%.
- Sociaal leenstelsel wordt geëffectueerd vanaf studiejaar 2015 - 2016 en zal dan een afname van het aantal studenten veroorzaken (- 1,25%);
- De (toelatings)vereisten voor Premaster zorgen voor een verdere afname van het aantal Premaster studenten (- 10%);
- Er is landelijk een groei in het aantal studenten en is vastgesteld op een groei van 1,1% van de studentenpopulatie voor 2015 e.v.;
- Het BSA-effect en de hogere kosten voor studenten impliceren een kortere verblijfsduur bij de universiteit (- 2%);
- Vanwege een sterke toename van het aantal aanmeldingen voor een aantal opleidingen is hiervoor een fixi aangevraagd vanaf studiejaar 2015 - 2016 (-0,5%).

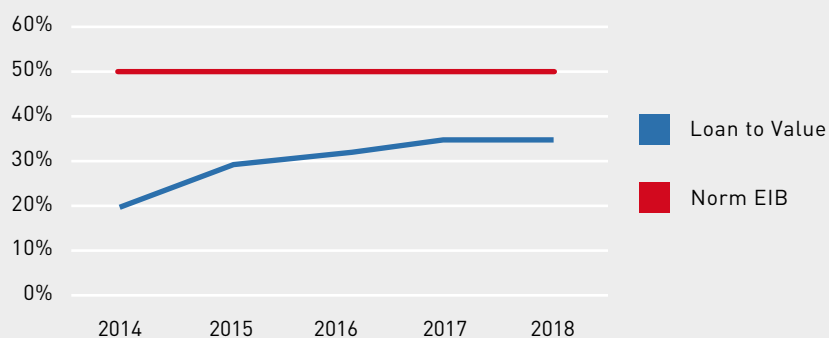
In de financieringsovereenkomsten met het bankenconsortium en de EIB zijn kwantitatieve convenanten in de vorm van financiële ratio's opgenomen. In onderstaand overzicht zijn de drie belangrijkste financiële ratio's de solvabiliteitsratio (= 40,4%), Loan to Value (= 20,1%) en de DSCR (= 2,0) (Debt Service Coverage Ratio) weergegeven.

De ratio's blijven in de periode 2014-2018 binnen de gestelde norm, zoals opgenomen in de financieringsovereenkomsten. Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige financiële ratio's is de meerjarenbegroting. Hierin zijn de voorgenomen investeringen en bezuinigingen opgenomen. De opgenomen minima en maxima zijn de externe en interne ratio-vereisten.

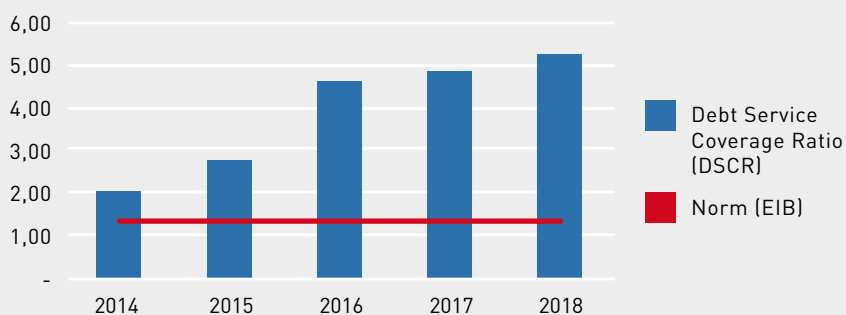
FIGUUR 1: SOLVABILITEITSRATIO VU 2014 - 2018



FIGUUR 2: LOAN TO VALUE VU 2014 - 2018



FIGUUR 3: DSCR VU 2014 - 2018



## 10.6 HELDERHEIDSASPECTEN

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de VU omgaat met de thema's zoals die zijn opgenomen in de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', uitgevaardigd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

- *Deelname eigen personeel aan opleidingen:*  
De VU kent geen regeling waarin de VU het collegegeld voor initiële opleidingen bij de VU voor eigen rekening neemt.
- *Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen*  
De VU besteedde in 2014 geen (delen van) geregi-streerde opleidingen uit aan private organisaties en andere instellingen.
  - De VU biedt geen modules van een CROHO opleiding met certificaat als aparte leerroute aan.
  - De VU kent vanzelfsprekend wel contractonderwijs maar dit is geen regulier onderwijs
  - De VU staat niet toe dat een student een andere opleiding volgt dan waarvoor hij is ingeschreven.
- *Investeren van publieke middelen in private activiteiten*  
De VU heeft in 2014 geen Rijksbijdrage aangewend voor de uitvoering van private activiteiten. Er zijn geen onderwijskundige publiek-private arrangementen afgesloten.
- *Verlenen van vrijstellingen*  
Het verlenen van vrijstellingen is binnen de VU alleen mogelijk op verzoek van de individuele student. Vrijstellingen kunnen worden verleend door de examencommissie; de gronden waarop zijn vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling. Documentatie zit in het student-dossier.
- *Bekostiging van buitenlandse studenten*  
Binnen de VU worden buitenlandse studenten alleen ingeschreven als student als zij volledig voldoen aan de inschrijvingsvoorwaarden. Ingeschreven studenten worden

Categorie	Aantal	Bedrag
Bijzondere omstandigheden	68	112.415
Bestuursactiviteiten	109	279.762
Medezeggenschap- en adviesfuncties	247	290.257
<b>Totaal</b>	<b>424</b>	<b>682.434</b>

alleen dan voor bekostiging in aanmerking gebracht als zij volledig voldoen aan de wet- en regelgeving hieromtrent.

- *Uitwisselingsstudenten*  
Buitenlandse studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen de VU van toepassing zijnde regeling.
- *Collegegeld niet betaald door student zelf*  
De inschrijfprocedures binnen de VU zijn conform wet- en regelgeving rondom dit thema. Door de VU wordt – afgezien van toekenningen uit het profileringsfonds - geen rijksbijdrage besteed aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald staat dit aangegeven op de door de student afgegeven machtiging.
- *Toekenningen uit het profileringsfonds*  
Uitkeringen aan studenten geschieden op basis van onderwijs-wet- en regelgeving waarin de gronden voor een uitkering vermeld zijn. Dat kunnen zijn:
  - Bijzondere omstandigheden of Talenten betreffen overmachts-situaties: ziekte, bijzondere familie-omstandigheden etc. enerzijds en sportieve en culturele activiteiten van (inter)nationaal niveau anderzijds.
  - Bestuursactiviteiten van studie- & studentenverenigingen en overige organisaties.
  - Deel IV Medezeggenschaps- en adviesfuncties binnen de VU (UsR, FsR, opleidingscie en IDEE-cie).

De omvang van het fonds belooft M€ 1; momenteel is er sprake van onderbesteding. Er is nu een Regeling Profileringsfonds in de maak waarin enerzijds aanpassingen opgenomen zijn en anderzijds nieuwe initiatieven ontwikkeld worden. Deze zullen naar verwachting op termijn leiden tot verhoging van de uitgaven. Er zijn in 2014 geen uitgaven gedaan aan niet-EER studenten.

- *Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties:*  
De VU organiseerde in 2014 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties
- *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.

11

# FEITEN EN CIJFERS



## 11.1 BEKOSTIGINGSGEGEVENS

### Inschrijvingen

Het betreft hier ingeschreven studenten, die zich nog in de nominale fase van hun studieduur bevonden, waarvoor in 2016 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 2016 (gebaseerd op de inschrijvingen op peildatum 30 september 2014). Ter vergelijking zijn de definitieve aantallen bekostigde inschrijvingen voor het bekostigingsjaar 2015 opgenomen, gebaseerd op de inschrijvingen peilperiode 1 oktober 2012 tot 1 oktober 2013.

Faculteit	Bekost niveau	2014			2013		
		BA	MA	Totaal	BA	MA	Totaal
Godgeleerdheid	L	83	66	149	55	59	114
Rechtsgeleerdheid	L	939	534	1.473	866	455	1.321
Letteren	L	446	235	681	392	229	621
Wijsbegeerte	L	30	25	55	30	24	54
Geneeskunde	T	777	958	1.735	810	921	1.731
Tandheelkunde	T	116	156	272	127	173	300
Exacte wetenschappen	H	817	448	1.265	959	511	1.470
Aard- en Levenswetenschappen	H	1.550	795	2.345	1.610	860	2.470
Economische wetenschappen en Bedrijfskunde	L	1.793	945	2.738	1.541	1.090	2.631
Sociale wetenschappen	L	851	658	1.509	871	455	1.326
Psychologie en Pedagogiek	L	791	579	1.370	792	390	1.182
Bewegingswetenschappen	H	426	174	600	432	155	587
Onderwijscentrum	H	0	0	0		105	105
AUC	H	288		288	312		312
<b>Totaal</b>		<b>8.907</b>	<b>5.573</b>	<b>14.480</b>	<b>8.797</b>	<b>5.427</b>	<b>14.224</b>
<i>Recapitulatie per cluster</i>							
Top bekostigingscluster	T	893	1.114	2.007	937	1.028	1.965
Hoog bekostigingscluster	H	3.081	1.417	4.498	3.313	1.697	5.010
Laag bekostigingscluster	L	4.933	3.042	7.975	4.547	2.702	7.249
<b>Totaal</b>		<b>8.907</b>	<b>5.573</b>	<b>14.480</b>	<b>8.797</b>	<b>5.427</b>	<b>14.224</b>

## 11.2 ONDERZOEK

### OUTPUT 2014

Faculteiten	Dissertatie	Vakpubl.	Wet. Publ.	Totaal
Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen	61	44	1036	1141
Faculteit der Bewegingswetenschappen	15	18	228	261
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	27	194	386	607
Faculteit der Exacte Wetenschappen	42	8	671	721
Faculteit der Godgeleerdheid	18	160	139	317
Faculteit der Letteren*	12	36	253	301
Faculteit der Psychologie en Pedagogiek	22	96	621	739
Faculteit der Rechtsgeleerdheid	10	282	378	670
Faculteit der Sociale Wetenschappen	21	76	443	540
Faculteit der wijsbegeerte*	5	19	69	93
VU medisch centrum	144	286	3121	3551
Tandheelkunde*	3	162	265	430
<b>Totaal</b>	<b>380</b>	<b>1381</b>	<b>7345</b>	<b>9106</b>

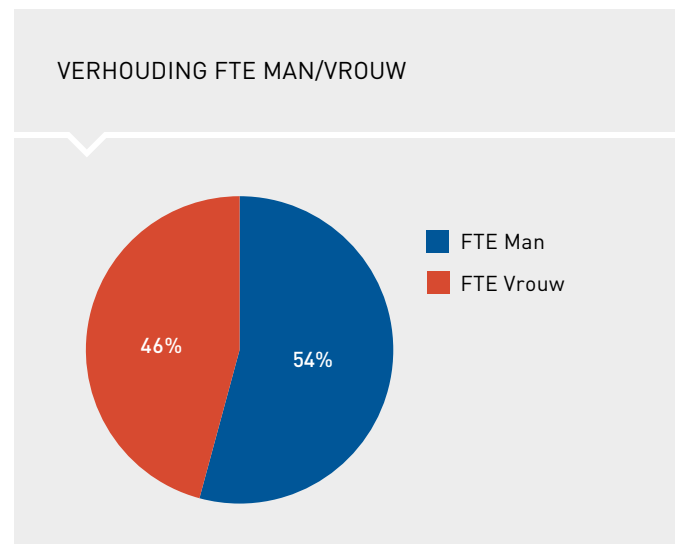
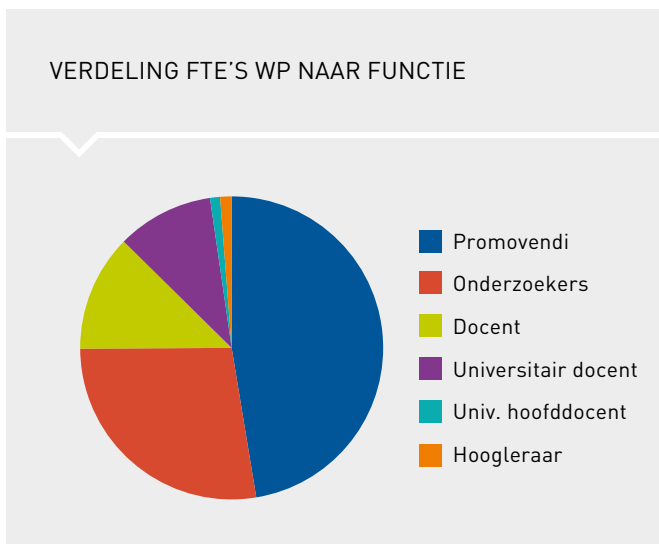
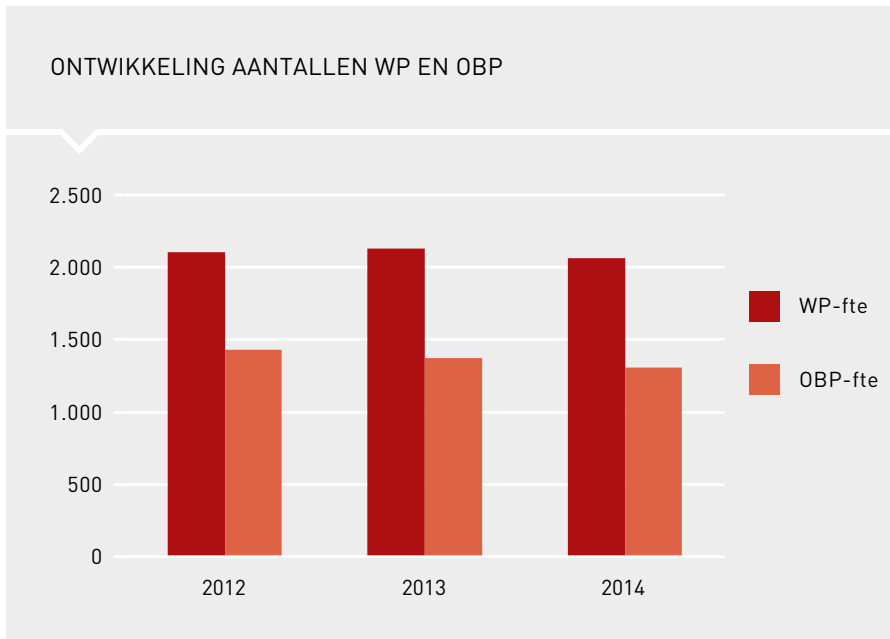
\* De fusie tussen Letteren en Wijsbegeerte is voor verslagjaar 2014 nog niet geëffectueerd in Metis - volgens opgave van de Pedel zijn 3 dissertaties toe te schrijven aan FGW - deze zijn in het overzicht verdeeld over WYS en LET

\*\* Tandheelkunde: 10 dissertaties (7 UvA, 3 VU)

### FTE-ONDERZOEK 2014

Faculteiten	Geldstroom			Totaal
	1	2	3 (4,5)	
Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen	60,28	67,53	137,64	265,65
Faculteit der Bewegingswetenschappen	14,17	19,12	16,02	49,31
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	79,98	21,02	38,68	139,68
Faculteit der Exacte Wetenschappen	88,6	124,4	48,2	261,2
Faculteit der Godgeleerdheid	12,44	3,2	3,64	19,28
Faculteit der Letteren	29,5	25,25	10,72	65,47
Faculteit der Psychologie en Pedagogiek	45,98	61,43	45,28	152,69
Faculteit der Rechtsgeleerdheid	50,69	14,68	9,11	74,48
Faculteit der Sociale Wetenschappen	43,67	24,91	15,15	83,73
Faculteit der wijsbegeerte	8,41	1,81	6,43	16,65
VU medisch centrum	252,95	122,33	322,59	697,87
Tandheelkunde	39,8	5,9	20,05	65,75
<b>Totaal</b>	<b>726,47</b>	<b>491,58</b>	<b>673,51</b>	<b>1891,76</b>

### 11.3 PERSONEEL



### 11.4 BEDRIJFSHULPVERLENING

#### Algemeen beeld ongevallencijfers VU 2014

Ongevallen komen (relatief) beperkt voor. Het VU beleid is dat alle arbeidsgerelateerde ongevallen en onveilige situaties bij HRM, Arbo & Milieu (A&M) worden gemeld.

#### Meldingen HRM, arbo en milieu

De meeste meldingen hadden betrekking op situaties in algemene ruimten van diverse gebouwen, bij ACTA (veel patiënten, W&N gebouw (FEW, FALW)). Daarnaast zijn er ook diverse

'technische' en milieumeldingen geweest zoals wateroverlast, omvallende muur, kortsluiting, lekkage dieselolie e.d. Na melding zijn er maatregelen getroffen (bv. reparatie vloer W&N, veiligheidsmaatregelen CCE, labbespreking ongeval met kalium, reparaties etc.).

Het Strategisch Beleidsteam (SBT, niveau 3) is geen enkele keer opgeroepen. Het Operationeel Crisisteam (OCT, niveau 2) is twee keer opgeroepen (wateroverlast en stroomstoring). De overige incidenten werden op niveau 1 afgehandeld (BHV, beveiliging).

#### Analyse registraties door beveiliging in Syrus

De bewaking registreert ook (EHBO) ongevallen en onwel meldingen sinds medio 2014 in Syrus (nieuw registratiesysteem bij de security desk). In totaal zijn er 55 EHBO/ongeval meldingen (meestal onwelmeldingen of pleisterongevallen excl. ACTA, excl. OZW) en 16 brand incidenten in Syrus door de beveiliging geregistreerd. Het totaal aantal registraties is daardoor aanzienlijk toegenomen.

De meeste EHBO ongevallen zijn niet-arbeidsgerelateerd en betreft het EHBO situaties door onderliggende (medische) oorzaken of verwonding door fiets/brommer ongeval, deuren, vallen e.d..

Diverse ongevallen waarbij bijvoorbeeld derden of studenten bij betrokken zijn, worden *niet* gemeld via het alarmnummer 5x2. De beveiliging verleent dan eerste hulp of begeleidt het slachtoffer naar A&M of VUmc.

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 brandincidenten betreffen vooral prullen- en asbakbranden (rookpalen, afvalbakken) buiten de gebouwen (met name OZW, ACTA en Campus) vaak in combinatie met overig (illegaal) afval. Blussen met een kopje water of handblusser o.i.d. was vaak mogelijk. De combinatie 'overig afval/papier' en asbakfunctie leidt tot een verhoogd brandrisico (weliswaar buiten). Ook was er een brandende motorfiets (wsl. kortsluiting) bij de fietsenstalling W&N, die geblust kon worden met een handblusser.

De combinatie van de meldingen bij HRM, arbo en milieu met de registratie in Syrus geeft een completer beeld van EHBO- en brandincidenten dan in alle voorgaande jaren het geval is geweest. Dit komt mede door de registratie van surveillance activiteiten door de beveiliging. HRM, Arbo en Milieu heeft toegang tot Syrus, waardoor een gerichte analyse van de brand en EHBO registraties mogelijk is.

#### *Rol bedrijfsartsen bij EHBO*

Op 8 juli heeft het CvB besloten dat bij een (ernstig) ongeval of als iemand onwel wordt op de VU campus de eerste hulp alleen nog verleend door de EHBO-ers (eerste hulpverleners) en VURIT-ers/beveiliging met opleiding eerste levensreddende handelingen en AED. Bij een alarmmelding worden de

bedrijfsarts én de arboverpleegkundige niet meer opgeroepen door het MBC. Het aantal EHBO registraties in de behandelkamer is dan ook afgenomen. HRM, Arbo en Milieu zal de nieuwe procedure evalueren. De evaluatie betreft dan het soort ongevallen, het verloop van de oproep van EHBO-ers en het optreden van de EHBO-ers.

#### *Bijna-ongevallen CCE*

In (en in relatie met bediening vanuit) het CCE was sprake van een aantal (bijna) ongevallen. A&M heeft op verzoek van het CCE hier nader onderzoek gedaan en (ook in een breder veiligheidskader) advies gegeven aan het CCE ter verbetering van de structurele aanpak van veiligheid. Binnen dit kader van extra aandacht voor veiligheid en de opzet van o.a. een intern werkvergunningensysteem binnen het CCE heeft de CCE leiding extra aandacht gegeven aan de meldingsdiscipline van ongevallen.

#### *Ongevallen ACTA*

In verband met de privacy wetgeving is met ACTA afgesproken dat ACTA zelf een anoniem overzicht maakt van alle ongevallen en dit overzicht ter beschikking stelt aan A&M. Voorheen kreeg A&M ook alle gegevens van patiënten (met de medische gegevens) die bijvoorbeeld onwel werden. Mede omdat het aandeel patiënten bij de ongevallen bij ACTA een groot deel van het totaal aantal ongevallen betreft, is voor deze anonieme gegevensuitwisseling tussen ACTA en A&M gekozen. ACTA heeft een eigen BHV organisatie.

#### *Opvallende incidenten*

Er zijn twee opvallende incidenten geweest:

1. In de zomer was er door tropische slagregens begin augustus sprake van forse wateroverlast in diverse VU gebouwen met twee dagen later een stroomstoring
2. Op 1 november 2014 heeft er 's nachts in een van de laagspanningsruimten van het O|2 gebouw (afbouwfase) een (smeul)brand

gewoed. Het O|2 gebouw betreft een bouwgebied onder de verantwoordelijkheid van de aannemer. Op basis van de rapportages van meldkamer VUmc, MBC en beveiliging VU en interviews is er een feitenrelaas opgesteld door A&M.

#### *Evaluatie*

De omvang van de VU populaties incl. studenten bedraagt ongeveer 30.000 personen.

Het aantal niet-beïnvloedbare onwel meldingen/registraties is bijna de helft van het totaal aantal meldingen/registraties. Het aantal arbeidsgerelateerde ongevallen is vrij laag en uiteenlopend. Uitspraken over trends in 'toe-' of 'afname' van het aantal meldingen/registraties zijn daarom statistisch niet verantwoord te maken.

Er was geen noodzaak om ongevallen te melden bij de Inspectie-SZW. Diverse incidenten waren soms technisch van aard en hebben niet geleid tot (ernstig) letsel.

Arbeidsongevallen worden altijd in de veiligheids- en milieucommissies van FEW, FALW en ACTA besproken.

Er hebben zich in 2014 in totaal 16 mensen tot de vertrouwenspersoon gewend.

Er zijn hiervan 2 casussen door de vertrouwenspersoon opgepakt.

De overige 14 medewerkers zijn doorverwezen naar elders (ombudsman, rechtsbijstand, bedrijfsmaatschappelijk werk, P&O adviseur, eigen leidinggevende, etc...)

Bedrijfsmaatschappelijk werk heeft in 2014 gesprekken gevoerd met in totaal 162 verschillende cliënten van VU en ACTA (en een enkel andere campusgerelateerde kleine organisatie).



### Soorten EHBO ongevallen behandelkamer AMD

Enkele malen per week verleent de AMD eerste hulp aan medewerkers, studenten en bezoekers op de campus. Vanaf 2014 wordt er geen EHBO melding meer gedaan via de meldkamer. De arts en verpleegkundige gaan niet meer op locatie eerste hulp verlenen. EHBO gevallen melden zich bij de receptie van A&M. In de behandelkamer wordt men gezien en geholpen door de verpleegkundige en/ of arts.

Eerste hulp in de behandelkamer zijn vaak verwondingen die medewerkers oplopen (na vallen, met de fiets, trap). Ongelukjes met hete thee en koffie, splinters in de vingers, snijwondjes en hoofdpijn of andere pijnen zijn dagelijkse aanloop.

### EHBO HULPVRAGEN

	2012	2013	2014
Hyperventilatie/nerveuze klachten	16	6	2
Onwel worden/flauwte	14	9	0
Epileptisch insult	1	0	0
Pijn op de borst/hartinfarct	3	1	1
Brandwonden	6	6	2
Acute buikklachten	6	4	0
Verwonding, luxatie, botbreuk	9	25	12
Oogklachten	6	6	4
Overlijden	1	1	0
Hypoglycemie	4	1	2
Rugklachten acuut	1	5	0
Pijn bij urineren	1	0	0
Menstratieklachten	2	3	0
Zwangerschap en klachten	2	0	0
Chemische stof	0	5	1
Bloeddruk	0	7	12
Beet dier	0	4	0
Teek	0	2	2
Allergische reactie	5	1	2
<b>Totaal Hulpvragen</b>	<b>77</b>	<b>91</b>	<b>40</b>
Aantal bezoeken Behandelkamer	41	57	40
Doorverwijzingen SHE Vumc of extern	19	26	3



JAARREKENING

2014

## 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 2014 van de VU is op 28 april 2015 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 kostprijs 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 voorgaand jaar.

### 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

Stichting VU-VUMc staat aan het hoofd van een groep van entiteiten welke óf worden toegerekend aan VU of aan VUMc of aan beiden. VU kent geen zelfstandige rechtspersoonlijkheid. Gelet op de consolidatievrijstelling in verband met de geringe betekenis van de gegevens van de groepsmaatschappijen, worden deze groepsmaatschappijen niet geconsolideerd in de jaarrekening van de VU. VU stelt daarmee een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin overheersende zeggenschap of feitelijk beleidsbepalende invloed wordt uitgeoefend. Hiertoe behoren ook stichtingen en eventuele samenwerkingsverbanden.

### Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverbanden met de VU kennen geen rechtspersoonlijkheid en worden verwerkt in de jaarrekening van de VU voor het contractueel afgesproken aandeel. 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 de desbetreffende paragraaf.

## GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### 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. Voor de bijzondere waardeverandering van vaste activa verwijzen wij naar de desbetreffende paragraaf. 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 (gebruikelijk in de onderwijssector), 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. Voor de activering van personeelskosten zijn kostprijstarieven gehanteerd.

### Inventaris en apparatuur afschrijven

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen op inventaris en apparatuur zijn lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van deze activa. 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 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 de desbetreffende paragraaf 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. Dit is consistent met voorgaande jaren.

### **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. Een bijzondere-waardevermindering-verlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief. 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.

### **Vorraden**

Vorraden 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. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs op verkrijgingsprijzen

onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### **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.

De overlopende activa (en passiva) bestaan verder voor een belangrijk deel uit vorderingen (en vooruitontvangen baten) inzake onderzoeksprojecten. Dit overlopend actief (en passief) heeft betrekking op de geactiveerde directe en indirecte kosten van lopende contractactiviteiten, voor zover deze contractueel of op grond van een subsidieverlening door derden worden betaald, en zo nodig onder aftrek van een voorziening voor verwachte verliezen. Het overlopend actief is verantwoord onder aftrek van de gedeclareerde termijnen. Indien per saldo per project sprake is van vooruit facturering is dit onder de kortlopende schulden verantwoord. Het betreft derhalve de netto bedragen per project. Resultaten uit hoofde van de onderzoeksprojecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

### **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 verbonden partijen 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. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de contante waarde, gebaseerd op de 12 maands Euribor per jaareinde.

### **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 ineffectieve 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.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING

De instelling loopt renterisico over (nog aan te trekken) rentedragende langlopende schulden (schulden aan kredietinstellingen) als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ter beperking van het renterisico heeft de instelling renteswaps gecontracteerd waarbij variabele rente geruild is tegen vaste rente. Voor de verwerking van deze renteswaps in de jaarrekening wordt verwezen naar de grondslagen voor de financiële verplichtingen.

De VU is voornamelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. De VU heeft geen significante concentraties van kredietrisico en liquiditeitsrisico. De VU heeft vorderingen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend. De VU maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

## GRONDSLAGEN VOOR BEPALEN VAN HET RESULTAAT

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.

## Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

## 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 de overige rijksbijdragen en subsidies 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 onderzoeksprojecten 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 contract-

onderwijs of contractonderzoek. Opbrengsten uit dienstverlening geschieden naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

### **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 instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2014 is 101,1%.

### **Leasecontracten**

Bij de VU kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de instelling ligt. Deze leasecontracten worden

verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De VU houdt geen financial leasecontracten.

### **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. Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

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

## **FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICOBEBEERSING**

De instelling loopt renterisico over (nog aan te trekken) rentedragende langlopende schulden (schulden aan kredietinstellingen) als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Ter beperking van het renterisico heeft de instelling renteswaps gecontracteerd waarbij variabele rente geruild is tegen vaste

rente. Voor de verwerking van deze renteswaps in de jaarrekening wordt verwezen naar de grondslagen voor de financiële verplichtingen.

De VU is voornamelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. De VU heeft geen significante concentraties van kredietrisico en liquiditeitsrisico. De VU heeft vorderingen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend. De VU maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

## KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht 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 verkrijgingsprijs 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 2014 (INCLUSIEF VERWERKING RESULTAAT) (in duizenden euro's)

ACTIVA	2014	2013	PASSIVA	2014	2013
<b>Vaste activa</b>			2.1 Eigen vermogen	238.528	257.373
1.1 Immateriële vaste activa	18.703	11.114	2.2 Voorzieningen	38.913	30.599
1.2 Materiële vaste activa	462.316	366.325	2.3 Langlopende schulden	124.727	23.449
1.3 Financiële vaste activa	5.842	6.483	2.4 Kortlopende schulden	188.652	190.514
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>486.861</b>	<b>383.922</b>			
<b>Vlottende activa</b>					
1.4 Voorraden	693	653			
1.5 Vorderingen	78.806	77.798			
1.7 Liquide middelen	24.460	39.562			
<b>Totale vlottende activa</b>	<b>103.959</b>	<b>118.013</b>			
<b>Totaal Activa</b>	<b>590.820</b>	<b>501.935</b>	<b>Totaal Passiva</b>	<b>590.820</b>	<b>501.935</b>



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

	REALISATIE	BEGROTING <sup>1</sup>	REALISATIE
BATEN	2014	2014	2013
3.1 Rijksbijdragen	291.469	290.500	296.690
3.2 Overige overheidsbijdragen	286	-	293
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	43.228	42.400	43.428
3.4 Baten werk in opdracht van derden	95.153	83.100	84.899
3.5 Overige opbrengsten	52.499	47.600	54.003
<b>Totaal baten</b>	<b>482.635</b>	<b>463.600</b>	<b>479.313</b>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personele lasten	333.809	329.050	325.703
4.2 Afschrijvingslasten	30.934	34.000	33.248
4.3 Huisvestingslasten	38.496	37.500	38.302
4.4 Overige lasten	90.240	77.550	83.419
<b>Totaal lasten</b>	<b>493.479</b>	<b>478.100</b>	<b>480.672</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>(10.844)</b>	<b>(14.500)</b>	<b>(1.359)</b>
5 Financiële baten en lasten	(7.809)	(4.700)	(7.268)
6 resultaat deelneming	(192)	-	-
<b>Resultaat</b>	<b>(18.845)</b>	<b>(19.200)</b>	<b>(8.627)</b>

<sup>1</sup> Afgeleid uit Jaarplan VU 2014 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)

	2014	2013*
<b>KASSTROOM OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Saldo van baten en lasten	10.845	(1.359)
4.2 Afschrijvingen	30.934	33.248
2.2 Mutaties voorzieningen	8.314	1.640
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	(40)	144
1.5 Vorderingen	(1.008)	(4.220)
2.4 Schulden	(1.861)	(2.455)
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	<i>25.494</i>	<i>26.998</i>
Financieel resultaat	(8.001)	(7.268)
Overige mutaties	-	(786)
<i>Kasstroom operationele activiteiten</i>	<i>17.493</i>	<i>19.730</i>
<b>KASSTROOM INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	(9.937)	(5.232)
1.2 Investerings materiële vaste activa	(124.577)	(69.264)
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	-	-
1.3 Desinvesteringen/investerings financiële vaste activa	641	655
<i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>	<i>(133.873)</i>	<i>(73.841)</i>
<b>KASSTROOM FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	101.311	3.869
2.3 Aflossing langlopende schulden	(33)	(253)
<i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>	<i>101.278</i>	<i>3.616</i>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>(15.102)</b>	<b>(50.495)</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	39.562	90.843
1.7 Mutatie liquide middelen	(15.102)	(51.281)
<b>Liquide middelen per 31 december</b>	<b>24.460</b>	<b>39.562</b>

\* De vergelijkende cijfers zijn omgezet vanuit miljoenen.

## TOELICHTING OP DE BALANS

### 1.1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Aanschaf waarde	Cumul afschr	Boekw 01.01	Invest 2014	Desinv 2014	Afschr 2014	Aanschaf waarde	Cum afschr	Boekw 31.12
Software	19.207	(8.093)	11.114	9.937	-	(2.348)	29.144	(10.441)	18.703

De investeringen in software betreffen de (her)inrichting van applicaties en systemen, voor de boekwaarde per ultimo 2014 is een reserve gevormd. Onder software zijn geactiveerde personeelskosten opgenomen voor €692.

### 1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Aanschaf waarde	Cumul afschr	Boekw 01.01	Invest 2014	Desinv 2014	Afschr 2014	Aanschaf waarde	Cum afschr	Boekw 31.12
Terreinen	11.187	-	11.187	16.846	-	-	28.033	-	28.033
Gebouwen	589.809	(341.277)	248.532	14.840	-	(22.548)	604.649	(363.825)	240.824
In uitvoering en vooruitbetalingen	90.013	-	90.013	88.437	-	-	178.450	-	178.450
	<b>691.009</b>	<b>(341.277)</b>	<b>349.732</b>	<b>120.123</b>	<b>-</b>	<b>(22.548)</b>	<b>811.132</b>	<b>(363.825)</b>	<b>447.307</b>
Inventaris en apparatuur	92.902	(76.309)	16.593	4.454	(99)	(5.939)	97.257	(82.248)	15.009
<b>TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>783.911</b>	<b>(417.586)</b>	<b>366.325</b>	<b>124.577</b>	<b>(99)</b>	<b>(28.487)</b>	<b>908.389</b>	<b>(446.073)</b>	<b>462.316</b>

Als indicatie voor de actuele waarde wordt de herbouwwaarde van de gebouwen en de WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen vermeld. De actuele herbouwwaarde is per 31 december 2014 getaxeerd op € 816,3 miljoen, dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2014 vastgesteld op € 263 miljoen. De investeringen in terreinen, gebouwen en in uitvoering en vooruitbetalingen betreffen in belangrijke mate de Campusontwikkeling aan de Boelelaan. Een deel van de grond aan de Laan van Kronenburg in Amstelveen is in erfpacht uitgegeven, dit betreft een bedrag van €947. Onder de categorie in uitvoering en vooruitbetalingen is voor € 1.253 aan geactiveerde personeelskosten verantwoord. In 2014 is €4,9 miljoen rente over vreemd vermogen geactiveerd als onderdeel van de kostprijs. De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen voor de herontwikkeling van de Campus op basis van de gemiddelde cumulatieve investering in het boekjaar rekening houdend met het deel dat met vreemd en eigen vermogen wordt gefinancierd. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 6,5%. De VU financiert 50% van de investering met Eigen Vermogen.

### 1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

DEELNEMINGEN	Boekwaarde 01.01.2014	Investerings	Desinvesteringen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2014
ACTA holding BV	146	-	-	(79)	67
WTCW *	416	-	(4)	4	416
VU-VUmc Holding	557	-	-	(236)	321
<i>Subtotaal</i>	<i>1.119</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>(311)</i>	<i>804</i>
<b>LENINGEN NIET GECONSOLIDEERDE VERBONDEN PARTIJEN</b>					
HBS	0	250	-	-	250
Bio Detection Systems BV	424	-	(53)	-	371
LENING STEGA**	201	-	-	-	201
Voorziening STEGA lening	(166)	-	(35)	-	(201)
Lening SBT***	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	0	157	-	-	157
Diversen	337	40	(157)	-	220
Waarderingscorrectie leningen	(160)	-	-	-	(160)
<i>Subtotaal</i>	<i>702</i>	<i>447</i>	<i>(245)</i>	<i>-</i>	<i>904</i>
Langlopende vordering OCW****	4.662	-	(528)	-	4.134
<b>TOTAAL FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>6.483</b>	<b>447</b>	<b>(777)</b>	<b>(311)</b>	<b>5.842</b>

\* WTCW = Wetenschap & Techniek Centrum Watergraafsmeer

\*\* STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam

\*\*\* SBT = Stichting Bijzondere Tandheelkunde

\*\*\*\* langlopende vordering OCW eenmalige compensatie agv de invoering van de BaMa structuur die betrekking heeft op meerdere jaren.

Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld.

#### 1.4 VOORRADEN

	2014	2013
Verkrijgingsprijs	705	670
Af: voorziening incourantheid	(12)	(17)
<b>Totaal voorraden</b>	<b>693</b>	<b>653</b>

#### 1.5 VORDERINGEN

	2014	2013
Debiteuren	17.308	16.162
Ministerie OCW Kasbeperking	1.434	1.487
Andere deelnemingen	1.939	1.104
Studenten / cursisten	15.970	15.784
Personeel	612	329
Belastingdienst	0	340
Overige vorderingen	832	2.814
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.464	1.432
Vooruitbetaalde kosten	5.447	7.384
Overlopende activa	4.515	6.712
Nog te factureren werken voor derden	27.081	25.049
Af : Voorzieningen wegens oninbaarheid	(796)	(820)
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>78.806</b>	<b>77.798</b>

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

	2014	2013
Stand per 1 januari	820	898
Onttrekking	(480)	(223)
Toevoeging	456	145
Stand per 31 december	796	820

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	4.122	1453
Overlopende activa	342	0
<b>Totaal</b>	<b>4.464</b>	<b>1.453</b>

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	2014	2013
Nog te factureren	27.443	25.782
Correctie verwachte verliezen	(362)	(733)
<b>Totaal</b>	<b>27.081</b>	<b>25.049</b>

#### 1.7 LIQUIDE MIDDELEN

	2014	2013
Kasmiddelen	18	31
Banken	1.942	16.819
Deposito's	22.500	22.712
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>24.460</b>	<b>39.562</b>

De liquide middelen en deposito's zijn direct opvraagbaar. Het aandeel van samenwerkingsverbanden in de liquide middelen bedraagt €369.000.

## 2.1 EIGEN VERMOGEN (inclusief voorstel resultaatbestemming)

	Reserves 31 12 2013	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Reserves 31 12 2014
Resultaat lopend boekjaar				
Algemene reserve	72.308	(18.449)	(18.703)	35.156
Bestemmingsreserves publiek				
Reserve Huisvestingsbeleid	109.200			109.200
Overige bestemde reserves	66.000			66.000
Bestemmingsreserve privaat				
Reserve Grond Boelelaan	9.300			9.300
Wettelijke reserve ontwikkeling software			18.703	18.703
Reserve Verbonden partijen	565	(396)		169
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>257.373</b>	<b>(18.845)</b>	<b>0</b>	<b>238.528</b>

### EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) 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. 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. De beginstand van het eigen vermogen is aangepast als gevolg van deconsolidatie van VU VUmc holding en SOW.

Het resultaat van de VU over 2014 bedraagt €18.845 en is onttrokken aan de reserves.

## 2.2 VOORZIENINGEN

	31.12.2013	Dotaties/ (vrijval) 2014	Onttrek- kingen 2014	31.12.2014	Kort < 1 jr	Langer > 1 jr
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	8.791	1.364	(3.744)	6.411	2.371	4.040
Reorganisatielasten	4.401	13.649	(3.617)	14.433	7.149	7.284
Ambts- en dienstjubilea	3.197	1.392	(200)	4.389	494	3.895
Sabbatical leaves	2.892	201	(149)	2.947	657	2.290
Eigen risico WIA	1.588	585	(196)	1.977	277	1.700
<i>subtotaal</i>	20.869	17.640	(8.352)	30.157	10.948	19.209
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	8.166	-	(346)	7.821	-	7.821
Schade Parkeerdek ACTA	710	(265)	(45)	400	400	-
Overige	854	(46)	(273)	535	-	535
<i>subtotaal</i>	9.730	(311)	(664)	8.756	400	8.356
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>30.599</b>	<b>17.329</b>	<b>(9.016)</b>	<b>38.913</b>	<b>11.348</b>	<b>27.565</b>

## 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 (2014: 0,325%, in 2013: 0,556%).

### Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van de VU waarvan de reorganisatieplannen voor het einde van 2014 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.

Voor het berekenen van de contante waarde is gebruik gemaakt van de 12 maands Euribor per 31 december van het boekjaar (2014: 0,325%, in 2013: 0,556%).

### Voorziening voor ambts- en dienstjubilea

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

Er is rekening gehouden met salarisstijgingen (boven inflatiecorrectie), arbeidsongeschiktheid en andere emolumenten met eventuele in- en uitdiensttreders.

### 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. In 2014 zijn onderzoekskosten ten laste van de voorziening gebracht. 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 tussen 2018 en 2023. 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.

### Overige

Dit betreft voornamelijk de verwachte afkoopsom voor vroegtijdige beëindiging van een huurcontract.

## 2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

	01.01 2014	Toe- voeging	Aflos- singen	31.12 2014	Looptijd > 1 jr	Looptijd > 5 jr
Kredietinstellingen		98.000		98.000	-	98.000
Ineffectiviteit derivaten	22.502	3.310	-	25.812	25.812	-
Vooruitontvangen erfpacht	947	-	32	915	-	915
<b>TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>23.449</b>	<b>101.310</b>	<b>32</b>	<b>124.727</b>	<b>25.812</b>	<b>98.915</b>

### KREDIETINSTELLINGEN

De schuld aan kredietinstellingen betreft een lening van de Europese investeringsbank (EIB) voor de herontwikkeling van de campus.

De totale kredietfaciliteit bedraagt M€ 230 en wordt in tranches opgenomen tot en met 2017. In 2014 is M€ 98 opgenomen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

#### Ineffectiviteit derivaten

De ineffectiviteit van de derivaten is toegenomen als gevolg van een wijziging (actualisatie) in de planning van de kapitaalsbehoefte van de VU bij de EIB. Door een vertraging in de vastgoedinvesteringen en striktele(e) eisen vanuit de EIB voor wat betreft de omvang en tijdstip van de trekking was een actualisering van het EIB trekkingsschema vereist. De EIB eist namelijk dat de VU minimaal 50% uit eigen middelen bijdraagt aan een investering. Daarnaast was uit het oogpunt van doelmatigheid, onnodig geld lenen en rente betalen, een

aanpassing in het trekkingsschema gewenst. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingsschema (ultimo 2014) is een ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een extra dotatie aan de langlopende schuldverplichting.

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 ineffectiviteit komt ten laste van de winst- & verliesrekening, voor 2014 bedraagt deze € 3.310 (2013: € 3.869).

Voor het bepalen van de omvang van de ineffectiviteit 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 2014 van de bestaande derivatenportefeuille.

Het verschil tussen de beide waardeeringen betreft de ineffectiviteit.

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 M€ 142,6 per eind 2014 (2013: M€ 88,6). 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 2014	Reële waarde ultimo 2013
15.000	15446	BNG	2005 – 2020	5,07 %	6 mnds Euribor	(3.900)	(3.500)
10.000	155089	BNG	2010 – 2025	4,60 %	6 mnds Euribor	(4.100)	(2.600)
10.000	155090	BNG	2011 – 2026	4,65 %	6 mnds Euribor	(4.400)	(2.800)
15.000	4058115L	DB	2008 – 2025	5,53 %	1 mnds Euribor	(8.000)	(5.700)
50.000	4173242L	DB	2013 – 2035	5,23 %	1 mnds Euribor	(39.600)	(24.100)
41.000*	4173244L	DB	2013 – 2035	5,37 %	1 mnds Euribor	(36.900)	(23.600)
57.000*	4173247L	DB	2014 – 2035	5,16 %	1 mnds Euribor	(45.700)	(26.300)
<b>Totaal x €1.000</b>						<b>(142.600)</b>	<b>(88.600)</b>

\* 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 M€ 142,6.

#### Vooruitontvangen erfpacht

Erfpachttermijnen die in een keer zijn geïnd worden verantwoord onder langlopende schulden. Jaarlijks valt een aan de looptijd evenredig deel van deze schuld vrij ten gunste van het resultaat.

## 2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN

	2014	2013
Crediteuren	14.586	16.915
Belasting en premies SV		
Loonheffing	10.442	10.340
Premies SV	2.921	2.920
Omzetbelasting	2.380	-
Schulden inzake pensioenen	3.557	4.204
Voorschotten werk voor derden	72.360	71.283
Overige schulden	1.866	7.008
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen college- en les gelden	35.854	34.131
Vooruitontvangen doelsubsidies OCW	0	-
Vakantiegeld	7.394	8.101
Verlofdagen	10.777	7.365
Overige	26.515	28.247
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>188.652</b>	<b>190.514</b>

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	1.614	12
Overlopende passiva	2.545	513
<b>Totaal</b>	<b>4.159</b>	<b>525</b>

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

### G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

Omschrijving	kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen tm verslagjaar	de prestatie is afgerond	ultimo verslag niet afgerond
Verb/verg transparantie aansl BaMa opl	OND/ODB 12/76719 U	14 12 2012	166.176	166.176	x	
Meer acad opgeleide leraren MVT	OND/ODB 12/76717 U	14 12 2012	283.560	283.560	x	
Totaal			449.736	449.736		

### G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

Omschrijving	Kenmerk	datum	bedrag van toewijzing	saldo per 01 01	ontvangen tm verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten per 31 12	saldo nog te besteden
Begeleiding Startende Leraren	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-2013	1.600.000	200.000	826.000	121.323	121.323	1.478.677
Professionele Leergemeenschappen Alfa	PLG 2013 05 MUO/2013/54352U	2-12-2013	200.000	-	50.000	-	-	200.000
Professionele Leergemeenschappen Beta	PLG 2013 07 MUO/2013/54344U	2-12-2013	200.000	-	50.000	4.957	4.957	195.043
Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken	PLG 2013 06 MUO/2013/54356U	2-12-2013	200.000	-	50.000	13	13	199.987
Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomgeving voor het vmbo, havo en vwo	PLG 2013 08 MUO/2013/54345U	2-12-2013	200.000	-	50.000	2.640	2.640	197.360
Totaal			2.400.000	200.000	1.026.000	128.933	128.933	2.271.067



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

Omschrijving	2014				2013			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	5.734	13.091	-	18.825	5.192	14.101	-	19.293
Onderhoudscontracten	739	2.956	-	3.695	372	513	-	885
Investeringsverplichtingen	23.124	84.319	-	107.443	45.332	49.811	-	95.143
Schoonmaakkosten	5.921	12.480	-	18.401	2.261	918	-	3.179
Beveiliging	2.724	5.484	-	8.208	2.333	-	-	2.333
Catering	1.692	3.801	-	5.493	1.692	5.493	-	7.185
ICT verplichtingen	257	-	-	257	792	-	-	792
Overige beheerskosten	435	450	-	885	556	1.018	-	1.574
<b>Verplichtingen</b>	<b>40.626</b>	<b>122.581</b>	<b>-</b>	<b>163.207</b>	<b>58.530</b>	<b>71.854</b>	<b>-</b>	<b>130.384</b>

### Overige rechten

#### *Intellectueel eigendom en patenten*

Het is de publieke taak van kennisinstellingen om te zorgen dat kennis uiteindelijk de maatschappij bereikt in de vorm van nieuwe producten of diensten. 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 2014 bestond uit 138 unieke patentaanvragen, waarvan 41 VU (2013: 134, 39 VU). In 2014 zijn 9 (waarvan 4 VU) nieuwe patenten aangevraagd. Het is het beleid van de kennisinstelling om de gemaakte

kosten van patentaanvragen te verhalen op de licentienemer. De netto opbrengsten (milestone vergoedingen, royalty's etc.) komen gedeeltelijk ten goede aan nieuw wetenschappelijk onderzoek.

De VU is in het bezit van een vordering op de IJslandse bank Kaupthing ter grootte van M€ 10. 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 SURF/ Stichting Academisch Rekencentrum Amsterdam (SARA) die op dat moment in dienst waren bij SURF/ SARA.

Voor juridische geschillen is door de juridische dienst een inschatting gemaakt van lopende zaken. Voor de lopende geschillen is geen significant financieel risico geduid.

De bovenstaande vermeldingen betreffen alleen die van de VU. Voor de verbonden partij 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 tot en met 2014.

## TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

### 3.1 RIJKSBIJDRAGEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Bijdrage conform Prestatie Bekostigings Model	291.326		294.725
Werkplaatsfunctie VUmc	67.385		67.658
<b>Totaal toewijzing rijksbijdrage</b>	<b>358.711</b>		<b>362.383</b>
<b>OVERIGE BIJDRAGEN</b>			
BaMa compensatie 2010	(528)		(486)
Sofokles	(52)		-
Sirius en Islamitisch Geestelijk verzorger	-		1.500
Diversen	723		951
Af: Inkomensoverdrachten			
Rijksbijdrage Academische ziekenhuizen			
- VUmc werkplaatsfunctie	(67.385)		(67.658)
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>291.469</b>	<b>290.500</b>	<b>296.690</b>

### 3.2 OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC	286		293
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>286</b>	<b>0</b>	<b>293</b>

### 3.3 COLLEGE-, CURSUS-, LES - EN EXAMENGELDEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Wettelijke collegegelden	38.944		39.715
Bovenwettelijke collegegelden	3.005		2.580
Contractkosten collegegeld	333		321
Overige college-, les- en examengelden	946		812
<b>Totaal college- cursus-, les- en examengelden</b>	<b>43.228</b>	<b>42.400</b>	<b>43.428</b>

### 3.4 BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Contractonderwijs	16.659		16.212
Contractonderzoek:			
Internationale organisaties (EU)	23.350		14.265
Nationale overheden	3.529		6.009
NWO	31.390		26.309
KNAW	346		186
Not for profit organisaties	9.850		10.449
Bedrijven	480		1.439
<i>Totaal contractonderzoek</i>	<i>68.945</i>		<i>58.657</i>
Overige baten werk in opdracht van derden en dienstverlening	9.549		10.030
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>95.153</b>	<b>42.400</b>	<b>84.899</b>

### BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN NAAR KOSTENPLAATS

	2014	2013
Godgeleerdheid	1.347	1.745
Wijsbegeerte	471	580
Letteren	4.897	3.043
Rechtsgeleerdheid	4.728	4.533
Tandheelkunde	1.712	1.915
Bewegingswetenschappen	4.229	3.503
Psychologie en Pedagogiek	12.398	12.429
Sociale wetenschappen	6.320	5.292
Economische wetenschappen en Bedrijfskunde	16.077	15.186
Exacte wetenschappen	21.155	15.072
Aard- en Levenswetenschappen	19.142	16.438
Onderwijscentrum	-	-
Overige instituten	2.862	4.615
Centrale diensten	(185)	548
Verbonden partijen	0	0
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>95.153</b>	<b>84.899</b>

De opbrengsten Geneeskunde (VUmc) met betrekking tot medisch wetenschappelijke onderwijs en onderzoeks- contractactiviteiten worden door het VUmc gerealiseerd en verantwoord en zijn geen onderdeel van de jaarrekening VU. De in de jaarrekening VUmc verantwoorde baten zijn:

Geneeskunde (VUmc)	85.644	89.995
--------------------	--------	--------

### 3.5 OVERIGE OPBRENGSTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verhuur onroerende zaken	12.096		12.286
Detachings- en overige personele baten	4.287		5.575
Levering van energie	9.625		8.201
Overige onderwijs- en onderzoeksbatens	5.988		4.110
Overige:			
Patiëntenbehandeling tandheelkunde	2.766		2.680
Studentenactiviteiten	2.765		1.656
Audiovisuele hulpmiddelen	1.376		1.261
Restauratieve voorzieningen	1.939		1.819
Drukwerk en reproductie	262		1.105
Bijdragen collectievorming UBvU	454		404
BTW pro rata	1.030		1.419
Diversen	9.911		13.487
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>52.499</b>	<b>47.600</b>	<b>54.003</b>

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

### 4.1 PERSONELE LASTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Brutolonen en salarissen	236.349		229.640
Sociale lasten	21.921		23.417
Pensioenpremies	28.864		32.147
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>287.134</b>		<b>285.204</b>
Overige personele lasten			
dotaties personele voorzieningen	16.575		8.864
uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd werk	26.136		23.840
diversen	5.275		9.107
<b>Totaal Overige personele lasten</b>	<b>47.986</b>		<b>41.811</b>
<i>Af: Ontvangen uitkeringen</i>	<i>(1.311)</i>		<i>(1.312)</i>
<b>Totaal Personele lasten</b>	<b>333.809</b>		<b>325.703</b>

Gemiddeld bezettingscijfer (in fte)	2014*	2013
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.244,4	2.226,4
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	1.436,6	1.472,8
<b>Totaal</b>	<b>3.681,0</b>	<b>3.699,2</b>

\*excl. VUmc en verbonden partij

NB: het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil.

Personele lasten naar kostenplaats (inclusief gemiddelde bezetting over 2014)

	2014	2013	Aantal WP	fte OBP
<i>Primaire kostenplaatsen</i>				
Faculteiten:				
Godgeleerdheid	5.970	5.958	60,9	12,0
Wijsbegeerte	2.592	2.748	29,7	1,2
Letteren	13.826	13.990	140,0	30,6
Rechtsgeleerdheid	18.404	18.488	206,1	37,5
Tandheelkunde (VU contracten)	11.134	11.311	80,3	75,1
Bewegingswetenschappen	9.974	9.046	97,9	40,5
Psychologie en Pedagogiek	25.769	25.376	278,0	72,6
Sociale wetenschappen	18.465	18.483	204,1	31,0
Economische wetenschappen en bedrijfskunde	33.427	33.109	342,8	60,5
Exacte wetenschappen	32.191	31.991	373,5	78,7
Aard- en Levenswetenschappen	42.402	39.514	421,4	130,8
<b>Totaal faculteiten</b>	<b>214.154</b>	<b>210.014</b>	<b>2.234,7</b>	<b>570,5</b>
Interfacultaire voorzieningen:				
Centrum Internationale Samenwerking	1.220	1.383	0	14,8
<b>Totaal interfacultaire voorzieningen</b>	<b>1.220</b>	<b>1.383</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal primaire kostenplaatsen</b>	<b>215.374</b>	<b>211.397</b>	<b>2.234,7</b>	<b>585,3</b>
<i>Algemene kostenplaatsen</i>				
Centrale diensten	73.325	61.133	8,9	755,5
Universiteitsbibliotheek	6.613	7.526	0,8	95,8
<b>Totaal kostenplaatsen en bezetting</b>	<b>295.312</b>	<b>280.056</b>	<b>2.244,4</b>	<b>1.436,6</b>
Geneeskunde (VUmc) <sup>1</sup>	36.593	44.221		
Verbonden Partijen <sup>2</sup>	1.904	1.426		
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>333.809</b>	<b>325.703</b>		

<sup>1</sup> De cijfers van de faculteit Geneeskunde zijn afgeleid van de opgave van het VUmc.

<sup>2</sup> Er is geen volledig opgave / inzicht in de bezettingcijfers van de Verbonden Partijen.

## MATERIËLE LASTEN NAAR KOSTENSOORTEN

### 4.2 AFSCHRIJVINGSLASTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Immateriële vaste activa	2.348		2.476
Gebouwen	22.548		21.473
Inventaris en apparatuur	6.038		9.299
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>	<b>30.934</b>	<b>34.000</b>	<b>33.248</b>

### 4.3 HUISVESTINGSLASTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Huur	7.250		6.355
Onderhoud	7.988		6.121
Energie en water	11.755		12.475
Schoonmaakkosten	5.689		5.375
Heffingen en wettelijke lasten	1.121		1.565
Overige huisvestingslasten	4.693		6.411
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>38.496</b>	<b>37.500</b>	<b>38.302</b>

### 4.4 OVERIGE LASTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Administratie- en beheerslasten	7.249		6.433
Inkomenoverdrachten, subsidies en bijdragen	12.782		13.575
Inventaris en apparatuur	5.860		6.564
Vrijval /dotaties voorzieningen overige lasten	(558)		(3.274)
Reis-/verblijf- en congreskosten	7.601		8.755
Specifiek onderwijs & onderzoek	15.616		17.050
Beoordelingen en adviezen	4.538		4.704
Automatiseringskosten	7.612		6.622
Collectievorming en abonnementen	5.402		5.283
Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden	2.353		3.919
Diverse algemene kosten*	21.785		13.788
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>90.240</b>	<b>77.550</b>	<b>83.419</b>
<b>Totaal materiële lasten</b>	<b>159.670</b>	<b>149.050</b>	<b>154.969</b>

\* dit betreft uitgaven die te maken hebben met de projecten Bedrijfsvoering.

## ACCOUNTANTSKOSTEN

Onder de 'Beoordelingen en adviezen' als onderdeel van de overige lasten (paragraaf 4.4) zijn de hieronder vermelde honoraria van de onafhankelijke externe accountants begrepen. De controle ten behoeve van de jaarrekening is verricht door PricewaterhouseCoopers 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 2013 heeft plaatsgevonden in 2014.

	2014	2013
Controle van de jaarrekening	746	644
Overige controlewerkzaamheden	0	0
Adviesdiensten (fiscaal)	0	75
Overige niet-controle dienstverlening	70	48
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>816</b>	<b>767</b>

## 5 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<i>Financiële baten</i>			
Rentebaten	392		1.155
<b>Totaal financiële baten</b>	<b>392</b>	<b>-</b>	<b>1.155</b>
<i>Financiële lasten</i>			
Rentelasten	10		120
Rentelasten EIB	815		
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	3.310		3.869
Rentekosten swapportefeuille	8.988		4.434
Geactiveerde rentelasten	(4.922)		
<b>Totaal financiële lasten</b>	<b>8.201</b>	<b>-</b>	<b>8.423</b>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>(7.809)</b>	<b>4.700</b>	<b>(7.268)</b>

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.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 3,5%.

## 6 RESULTAAT DEELNEMINGEN

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

Naam	EV 31-12-2014	Expl. Saldo 2014	Omzet 2014	Meegeteld ja/nee
Stg. Onderzoek Wereldvoedselvoorziening VU	(681)	(646)	487	Nee
Stg. Het Vrije Universiteitsfonds <sup>2</sup>	396	(24)	61	Nee
Stg. Skeletal Tissue Engineering <sup>2</sup> Group Amsterdam (STEGA)	(232)	6	0	Nee
Stg. Kunstgeschiedenis VU	0	(1)	0	Nee
Stg. Biosalien	21	0	0	Nee
VU VUmc Holding BV <sup>1</sup>	502	(236)	4.378	Nee
Amsterdam University College (AUC)	170	(396)	4.576	Ja (50%)
Eliminaties i.v.m. onderling verkeer	0	0	(3.617)	
Resultaat deelnemingen	0	192	0	
<b>Totaal</b>	<b>176</b>	<b>(1.297)</b>	<b>5.885</b>	

<sup>1</sup> De volgende vennootschappen maken in 2014 onderdeel uit van de consolidatiekring VU VUmc Holding BV: Ooievaar Holding BV; Kieskompas BV; VU Geesteswetenschappen Holding BV (tussenholding) ; Gryps BV; VU-HBS BV; Taalcentrum-VU BV.

<sup>2</sup> Cijfers 2014 nog niet ontvangen. Betreffen cijfers 2013.

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 2014. VU stelt een eenvoudige jaarrekening op en de groeps-onderdelen worden, voorzover sprake is van een aandelenbelang, gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

### Overige Verbonden Partijen

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code <sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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). Als gevolg van het vertrek van twee leden van het College van Bestuur in 2013, zijn vanwege de gemaakte afspraken in 2014 nog enkele zaken te verantwoorden, zoals reeds aangegeven in de toelichting in 2013.

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 is met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn geëindigd op 1 juni 2014. De remunera-

tie is tot die tijd op het niveau daarvoor gecontinueerd minus de functiegebonden kosten. In deze maanden is drs. R.M. Smit beschikbaar geweest 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 beëindigingsvergoeding overeengekomen van 12 maanden die betaalbaar is 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 is zijn arbeidsovereenkomst als hoogleraar voortgezet. Conform de arbeidsover-

eenkomst 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. Vanaf 1 mei 2014 is prof. dr. L.M. Bouter werkzaam als hoogleraar Wetenschappelijke Integriteit bij de faculteit Geesteswetenschappen binnen de VU.

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.

## ONKOSTENVERGOEDINGEN COLLEGE VAN BESTUUR (in euro's)

	Bestuurskosten Algemeen	Bestuurskosten B. Langius	Bestuurskosten F. van der Duyn Schouten	Bestuurskosten J. Winter	Bestuurskosten R. Smit	Totaal
Representatie-kosten	€ 0	€ 1.923	€ 4.744	€ 3.920	€ 0	€ 10.587
Reiskosten binnenland		€ 23.035	€ 18.964	€ 20.715	€ 12.665	€ 75.380
Verblijfkosten		€ 2.824	€ 18.141	€ 510	€ 0	€ 21.475
Reiskosten buitenland		€ 836	€ 15.309	€ 10.130	€ 0	€ 26.276
Overige kosten		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 28.617</b>	<b>€ 57.159</b>	<b>€ 35.276</b>	<b>€ 12.665</b>	<b>€ 133.718</b>

Voor de bestuurders is de "Regeling onkostenvergoedingen voor de leden van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en de leden van de Raad van Bestuur van het VU medisch centrum" d.d. 2 december 2013 van toepassing. Deze regeling betreft de persoonlijke onkosten die de VU voor de CvB leden hebben betaald, dan wel die de CvB leden door de VU vergoed hebben gekregen. Ook betreft dit de aan de CvB leden verstrekte vaste netto onkostenvergoeding en de verstrekte vaste vergoeding voor gebruik eigen auto dan wel via de salarisadministratie betaalde reiskostenvergoedingen. Functiegebonden kosten zijn rechtstreeks door de VU betaald en worden niet op het overzicht opgenomen.

Met betrekking tot de gepresenteerde kosten geldt dat

- aan B.J.M. Langius een bedrag van k€ 22,5 inzake vaste reiskostenvergoeding is uitbetaald, die is verantwoord onder reiskosten binnenland;
- voor de leaseauto's van F.A. van der Duyn Schouten en J.W. Winter respectievelijk k€ 18,9 en 19,7 is betaald door de VU die is verantwoord onder reiskosten binnenland;
- F.A. van der Duyn Schouten heeft vanaf 2014 de afspraak dat hij gezien de zwaarte van zijn functie en de afstand woon/werk maximaal 4 nachten per week in Amsterdam mag overnachten. Conform deze afspraak en een aantal buitenlandse reizen is in 2014 k€ 18 besteed aan verblijfkosten;
- B.J.M. Langius heeft 2 dienstreizen naar Berlijn gemaakt in het kader van de optimalisering van de bedrijfsvoering binnen de VU;
- F.A. van der Duyn Schouten heeft in 2014 dienstreizen naar Zuid-Afrika, Kenia, Indonesië, Geneve en Turkije gemaakt. J.W. Winter heeft in 2014 dienstreizen naar China, Geneve en Los Angeles gemaakt.
- ten aanzien van de vorige CvB-voorzitter R.M. Smit er k€ 10,8 voor de afkoop van zijn leasecontract is betaald door de VU, die is verantwoord onder reiskosten binnenland.

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

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op VU van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor het onderwijs, plafond € 230.474.

Het bezoldigingsmaximum in 2014 voor VU is € 230.474. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienst

verband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 7,5% en voor de overige leden 5% van het bezoldigingsmaximum.

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

Naam	Functie	Datum indienst 2014	Datum uitdienst 2014	FTE	Beloning 2014	Onk.verg. belast 2014	Beloning op termijn 2014	Totaal bezol- diging 2014	WNT norm 2014	Motivering van overschrijding	Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienst- verband
Dhr. prof. mr. dr. J.W. Winter	Voorz CvB	01-01-14	31-12-14	1	€ 183.996	€ -	€ 33.350	€ 217.347	€ 230.474		
Dhr. drs. R.M. Smit	Vm vz CvB	01-01-14	31-12-14	1	€ 93.090	€ -	€ 15.093	€ 108.183	€ 95.978	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling	€ 242.645
Mw. drs. B.J.M. Langius	Lid CvB	01-01-14	31-12-14	1	€ 191.895	€ 22.500	€ 33.350	€ 247.745	€ 230.474	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling	
Dhr. prof. dr. F.A. v.d. Duyn Schouten	Rector	01-01-14	31-12-14	1	€ 181.709	€ 10.384	€ 28.555	€ 220.648	€ 230.474		

### DE BEZOLDIGING IN 2013 VAN TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING WAS ALS VOLGT:

Naam	Datum Indienst 2013	Datum Uitdienst 2013	Omvang dienst- verband 2013	Beloning 2013	Onkverg. belast 2013	Beloning op termijn 2013	Totaal bezol- diging 2013	WNT norm 2013	Uitkering in 2013 wegens beëindiging dienstverband
Dhr. prof. mr. dr. J.W. Winter	01-12-13	31-12-13	1	13.938	548	2.935	17.421	19.050	0
Dhr. drs. R.M. Smit	01-01-13	31-12-13	1	215.427	0	42.354	257.781	228.599	0
Mw. drs. B.J.M. Langius	01-01-13	31-12-13	1	191.895	22.500	35.224	249.619	228.599	0
Dhr. prof. dr. F.A. v.d. Duyn Schouten	01-05-13	31-12-13	1	111.923	6.923	21.763	140.609	152.399	0
Dhr. Prof dr. L.M. Bouter	01-05-13	01-05-13	1	211.397	2.203	39.080	252.680	228.599	0

### 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 nodig is herrekend op basis van een dienstverband korter dan een vol jaar

en/of een dienstverband lager dan een voltijdsdienstverband.

### (GEWEZEN) TOPFUNCTIONARISSEN – BEZOLDIGING (IN EURO'S)

Naam	Totale bezoldiging	WNT norm	Motivering overschrijding
Dhr. drs. R.M. Smit	350.828	95.978	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling
Mw. drs. B.J.M. Langius*	247.745	230.474	Reeds bestaande dienstbetrekking; overgangsregeling

\* Hiervan vormt € 22.500 een autokostenvergoeding.

In 2014 heeft een onverschuldigde betaling plaatsgevonden aan drs. R.M. Smit. Dit bedrag van €2.125 is in 2015 terugbetaald.

Er waren in 2014 overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen. De overige functionarissen 2014 zijn in onderstaand overzicht gepresenteerd.

Functie	Datum Indienst 2014	Datum Uitdienst 2014	Omvang dienstverband 2014	Beloning 2014	Onk. verg. belast 2014	Beloning op termijn 2014	Totaal bezoldiging 2014	WNT norm 2014	Motivering van overschrijding	Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienstverband
Beleids-medewerker	01-01-14	01-03-14	0,8	160.799,17	0	1.266,08	162.065,25	30.688,00	Deze medewerker heeft een ontslagvergoeding van k€150 ontvangen	nvt
Universitair hoofddocent	01-01-14	31-12-14	0,2	53.467,11	0	0,00	53.467,11	46.095,00	Heeft een gratificatie ontvangen van € 36.614 met 0,2 fte aanstelling.	nvt
Operationeel technicus	01-01-14	01-03-14	1	7.484,87	0	817,22	48.302,09	10.416,09	Deze medewerker heeft een ontslagvergoeding van k€40 ontvangen	nvt
Afdelingshoofd	01-01-14	15-01-14	0,9	5.953,62	0	462,63	70.358,25	8.714,00	Deze medewerker heeft een ontslagvergoeding van k€ 64 ontvangen	nvt

## BEZOLDIGING TOEZICHTHOUDERS (IN EURO'S)

### RAAD VAN TOEZICHT

Naam	Functie	Datum Indienst 2014	Datum Uitdienst 2014	Omvang dienstverband 2014	Beloning 2014	Onk. verg. belast 2014	Beloning op termijn 2014	Totaal bezoldiging 2014	WNT norm 2014	Motivering van overschrijding
Drs. W.J. Kuijken	Voorzitter Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	12.500	0	0	12.500	17.178	nvt
H.H.J. Dijkhuizen	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	10.215	0	0	10.215	11.452	nvt
Prof. dr. E.C. Klasen	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	8.250	0	0	8.250	11.452	nvt
Mr. drs. J.L. Burggraaf	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	9.051	0	0	9.051	11.452	nvt
Drs. W. Geerlings	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	9.000	0	0	9.000	11.452	nvt
Prof. mr. A.T. Ottow	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	9.000	0	0	9.000	11.452	nvt
Drs. J.P. Rijsdijk	Lid Raad van Toezicht	01-01-14	31-12-14	nvt	10.215	0	0	10.215	11.452	nvt

### DE BEZOLDIGING IN 2013 VAN TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN WAS ALS VOLGT:

Naam	Functie	Datum Indienst 2013	Datum Uitdienst 2013	Omvang dienstverband 2013	Beloning 2013	Onk. verg. belast 2013	Beloning op termijn 2013	Totaal bezoldiging 2013	WNT norm 2013	Motivering van overschrijding
Drs. W.J. Kuijken	Voorzitter Raad van Toezicht	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
H.H.J. Dijkhuizen	Lid Raad van Toezicht	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Prof. dr. E.C. Klasen	Lid Raad van Toezicht	01-09-13	31-12-13	nvt	0	0	0	0	3.820	nvt
Mr. drs. J.L. Burggraaf	Lid Raad van Toezicht	06-09-13	31-12-13	nvt	3.000	0	0	0	3.664	nvt
Drs. W. Geerlings	Lid Raad van Toezicht	01-03-13	31-12-13	nvt	7.500	0	0	0	9.582	nvt
Prof. mr. A.T. Ottow	Lid Raad van Toezicht	01-09-13	31-12-13	nvt	3.000	0	0	0	3.820	nvt
Drs. J.P. Rijsdijk	Lid Raad van Toezicht	01-01-13	31-12-13	nvt	9.000	0	0	0	11.430	nvt

Dhr. prof. dr. C.P. Veerman heeft zijn voorzitterschap neergelegd op 1 januari 2014, dhr. Veerman heeft zijn remuneratie over 2013 geschonken aan Studentenpastoraat VU.

Bij de toezichthouders is er geen sprake van een dienstverband. 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.

Per 1 juli 2014 is de remuneratie van enkele leden van de Raad van Toezicht aangepast. Dit betreft de voorzitter en de twee leden, die voorzitter zijn van twee commissies (audit en remuneratie). De reden hiervoor is de grotere tijdsbelasting vanwege het aantal complexe dossiers in verband met de splitsing van de stichting en alliantievorming van VUmc en AMC en het toezicht op twee instellingen. Het verschil met de tijdsbelasting van de andere vier leden is dusdanig groot geworden dat dit in de remuneratie tot uitdrukking is gebracht. Over het voorstel tot aanpassing is afstemming geweest met de Benoemingsadviescommissie van de Ledenraad VUvereniging. De nieuwe remuneratie past ruim binnen de WNT. Na de splitsing VU-VUmc per 1 januari 2016 zal de remuneratie van beide stichtingen opnieuw worden bezien.

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

De Rijksbijdrage geneeskunde draagt in 2014 € 50,8 miljoen (2013: € 55,5 miljoen). Dit bedrag is inclusief € 0,5 miljoen Radionuclidencentrum, € 0,6 miljoen projectgelden, € 1,4

miljoen interfacultaire onderzoeksinstituten (NCA en EMGO) en € 2,5 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
<b>Personele lasten</b>			
- WP-staf onderwijs en onderzoek	27.400	2.500	29.900
- Ondersteunend NWP	11.700		11.700
- Promovendi	1.700		1.700
- Andere personele kosten	1.100		1.100
- Wachtgeld	1.400		1.400
- Langdurig zieken	-		-
- Dekking uit 3e geldstroom	(1.200)		(1.200)
	<b>42.100</b>	<b>2.500</b>	<b>44.600</b>
<b>Materiële lasten</b>			
- 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	(4.600)		(4.600)
	<b>5.600</b>	<b>-</b>	<b>5.600</b>
<b>Overig</b>			
- 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
	<b>4.600</b>	<b>-</b>	<b>4.600</b>
<b>Totaal besteding rijksbijdrage geneeskunde</b>	<b>52.300</b>	<b>2.500</b>	<b>54.800</b>

## Toelichting besteding van de Rijksbijdrage geneeskunde

### *Algemeen*

Op basis van de indicatieve besteding is sprake van een overbesteding van de gelden uit de Rijksbijdrage Geneeskunde. In voorgaande jaren was er nog sprake van een 'dubbele financiering' door de overgang naar de BAMA-structuur waardoor we zowel bekostigd werden voor de Curriculum'91 diploma's als voor de bachelordiploma's. Het jaar 2014 is het eerste jaar waarin hiervan geen sprake meer is, waardoor de rijksbijdrage € 4,7 mln. lager uitvalt dan in 2013.

### *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 zwangere 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.

Amsterdam, 26 mei 2015

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 2014 is aan het eigen vermogen onttrokken.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich (nog) geen in dit kader vermeldenswaardige gebeurtenissen voorgedaan.



## *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Vrije Universiteit Amsterdam

---

### *Verklaring over de jaarrekening 2014*

---

#### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vrije Universiteit Amsterdam ('VU') op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

#### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de jaarrekening 2014 van VU te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2014;
- de staat van baten en lasten over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel dat is gehanteerd voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

---

#### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlandse recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van VU zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

*Ref.: e0356020*

---

*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](http://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](http://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.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

---

## **Onze controleaanpak**

### **Samenvatting**

Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het management subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 definieert financiële rechtmatigheid en verduidelijkt welke werkzaamheden de instellingsaccountant op de jaarrekening en het jaarverslag moet uitvoeren in aansluiting op de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.



### **Materialiteit**

- Getrouwheid: € 4,8 miljoen, gebaseerd op 1% van de totale baten.
- Rechtmatigheid: € 12,1 miljoen, gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen.
- Specifieke toleranties zoals voorgeschreven door het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

---

### **Reikwijdte van de controle**

- VU maakt samen met Vrije Universiteit medisch centrum ('VUmc') deel uit van stichting VU-VUmc ('VU-VUmc'). VU stelt op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek een eigen jaarverslag op.
- VU staat aan het hoofd van een groep van entiteiten, waarvoor gebruik is gemaakt van een consolidatievrijstelling. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van VU-VUmc.
- De controle van de baten en lasten in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O & O-gelden) van de Faculteit der Geneeskunde die zijn doorbetaald aan VUmc worden door het controleteam zelf uitgevoerd.

---

### **Kernpunten**

- Waardering van derivaten.
- Waardering van terreinen en gebouwen en gerelateerde voorziening milieuverplichtingen.
- Naleving van de Aanbestedingswet.
- Waardering van vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen ten aanzien van werk in opdracht van derden.
- Waardering van personele voorzieningen.



### *Materialiteit*

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, alsook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

<b>Materialiteit voor de getrouwheid</b>	€ 4,8 miljoen (2013: € 4,8 miljoen).
<b>Materialiteit voor de rechtmatigheid</b>	€ 12,1 miljoen (2013: € 12,9 miljoen).
<b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>	<i>Getrouwheid:</i> 1% van de totale baten. <i>Rechtmatigheid:</i> 3% van de totale publieke middelen.
<b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b>	<i>Getrouwheid:</i> we hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de totale baten een belangrijk kengetal vormen voor de financiële prestaties van de instelling. <i>Rechtmatigheid:</i> dit percentage is toegepast conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn ook enkele specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij, conform ons controleplan, aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 145.000 (2013: € 240.000) rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### *De reikwijdte van onze groepscontrole*

VU maakt samen met VUmc deel uit van VU-VUmc. VU-VUmc treedt op als rechtspersoon voor onder andere externe financiers en de Belastingdienst. De financiële gegevens van VU, VUmc en hun groepsonderdelen zijn ook opgenomen in de jaarrekening van VU-VUmc. VU is een onderwijsinstelling op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en stelt op basis van die wet een eigen jaarverslag op.

VU-VUmc staat aan het hoofd van een groep van entiteiten die of worden toegerekend aan VU of aan VUmc of aan beide. VU maakt gebruik van de consolidatievrijstelling op basis van het geringe materiële belang van de groepsonderdelen. VU stelt daarom een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsonderdelen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde zoals toegelicht onder de grondslagen voor de financiële vaste activa.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle. De controlewerkzaamheden ten aanzien van de groepsonderdelen van VU zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

Vanwege de gebruikte consolidatievrijstelling hebben de uit te voeren werkzaamheden met betrekking tot groepsonderdelen zich gericht op de materiële risico's voor de jaarrekening van VU en een juiste toepassing van de nettovermogenswaarde.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit der Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht in VUmc. Conform Richtlijn 660.603 zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken integraal in de staat van baten en lasten van VU verantwoord. De werkzaamheden ten aanzien van de baten en lasten van de door Faculteit der Geneeskunde zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

---

#### ***Kernpunten***

#### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

---

##### ***Waardering derivaten***

*De toelichtingen op derivaten zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.3.*

Ter beheersing van het renterisico op het lang vreemd vermogen heeft VU een zevental renteswaps afgesloten met een nominale waarde van € 198 miljoen. De marktwaarde van de renteswaps bedraagt eind 2014 € 142,6 miljoen negatief (2013: € 88,6 miljoen negatief). VU past kostprijs-hedgeaccounting toe, de

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben de in het controleteam opgenomen specialisten met betrekking tot financiële instrumenten, de door de experts (in- en extern) van VU aangeleverde marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekening gecontroleerd. Ook hebben wij de deskundigheid en objectiviteit van genoemde experts getoetst.

De belangrijkste aannames die ten grondslag liggen aan

---

---

### **Kernpunten**

---

renteswaps worden gewaardeerd tegen kostprijs.

De financieringsbehoefte van VU is als gevolg van vertraging in de uitvoering van de vastgoedplannen achtergebleven bij de oorspronkelijke inschattingen. Door deze vertraging is gedurende een aantal jaren tot ongeveer 2017 het totaal van de hoofdsom van de renteswaps hoger dan het totaal van de financieringsbehoefte, waardoor sprake is van gedeeltelijke ineffectiviteit van de hedge.

Omdat de ineffectiviteit per balansdatum op cumulatieve basis in een verlies resulteert, wordt de ineffectiviteit verwerkt in de staat van baten en lasten. De totale last voor 2014 bedraagt € 3,3 miljoen en de totale verplichting inzake het ineffectieve deel van de renteswap eind 2014 bedraagt € 25,8 miljoen (2013: € 22,5 miljoen).

Gegeven de omvang van de swapportefeuille, de ineffectiviteit, de negatieve marktwaarde en het schattingselement, alsmede de complexiteit vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### **Waardering terreinen en gebouwen en gerelateerde voorziening milieuverplichtingen**

*De toelichtingen op de terreinen en gebouwen en de gerelateerde voorziening milieuverplichtingen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.2 en 2.2.*

VU heeft afspraken gemaakt met de gemeente Amsterdam met betrekking tot de voorgenomen campusontwikkeling. Door de aankoop (en levering) van een perceel van circa 15.000 m<sup>2</sup> aangeduid als de 'schoolwerktuinen', is uitvoering gegeven aan de overeenkomst.

Onderdeel van deze overeenkomst is de verplichting om de grond ten zuiden van de Boeelaan bouwrijp op te leveren. Onder andere de sloop van het W&N-gebouw en de opruiming van het Cyclotron zijn onderdeel van de gebied-/grondontwikkeling voor de VU-campus.

Naar aanleiding van de start met de uitvoering van de campusontwikkeling is het college van bestuur van oordeel dat per 31 december 2014 een

---

### **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

---

de ineffectiviteitsberekening, zoals de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille en de verwachtingen ten aanzien van de af te nemen financieringstranches, zijn getoetst aan het vastgoedplan en de meerjarenbegroting, die door het college van bestuur zijn vastgesteld en door de raad van toezicht zijn goedgekeurd. Daarnaast zijn deze beoordeeld op consistentie met onze andere controle-informatie met name ten aanzien van de materiële vaste activa.

Wij hebben kennisgenomen en de consistentie vastgesteld van de concrete plannen voor sloop- en verwijderingswerkzaamheden zoals die ten grondslag liggen aan de door het college van bestuur vastgestelde en door de raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting, evenals de voorgenomen plannen als onderdeel van de totale campusontwikkeling.

De plannen zijn besproken met de dienst Facilitaire Campus Organisatie en de dienst Financiën en Audit. Wij hebben de door VU opgestelde notitie ten aanzien van de (grond)administratie inzake de campusontwikkeling getoetst aan de samenwerkingsovereenkomst.

We hebben vastgesteld dat de afschrijvingstermijnen overeenkomen met de vastgoedplannen.

Jaarlijks voert VU een impairmentanalyse uit waarbij de waardering van de terreinen wordt getoetst aan marktprijzen en wordt vastgesteld of een verantwoorde

---

### ***Kernpunten***

---

impairmentverlies op de terreinen, gebouwen en activa in uitvoering niet van toepassing is.

Het college van bestuur heeft met behulp van externe experts een schatting gemaakt van de sloopkosten gemoeid met het Cyclotron waarvoor een voorziening is gevormd per 31 december 2014 van € 7.821.000.

Gegeven de omvang van het vastgoed, de lopende uitvoer van het vastgoedplan en de schattingselementen in de aan vastgoed gerelateerde voorzieningen vinden wij de waardering van terreinen en gebouwen en de daaraan gerelateerde voorziening milieuverplichtingen een kernpunt in onze controle.

---

### ***Naleving Aanbestedingswet***

*Een toelichting op de naleving van de Aanbestedingswet is opgenomen in het jaarverslag in hoofdstuk 9.*

Naleving van de Aanbestedingswet is een specifiek controleaspect op basis van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. Uit de controle van de jaarrekening van vorig jaar zijn belangrijke aandachtspunten gebleken.

Mede vanwege de aandachtspunten uit de controle 2013 heeft VU de interne beheersing verbeterd. De ingevoerde beheersmaatregelen zijn van kracht geworden in de loop van 2014.

VU heeft op basis van een zogenoemde spendanalyse gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd op de inkopen gedurende 2014 teneinde vast te stellen dat is voldaan aan de Aanbestedingswet. Hierbij is onder meer gebruikgemaakt van onderliggende documentatie zoals inkoopcontracten, aanbestedingsdossiers en de aanbestedingskalender.

Vanwege de aandachtspunten vanuit de controle 2013 en gegeven het risico in de beheersing gedurende 2014 vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### ***Waardering van vooruit gefactureerde en vooruit ontvangen termijnen ten aanzien van werk in opdracht van derden***

---

---

### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

---

interne kostprijs wordt gerealiseerd. Wij hebben deze toets gecontroleerd aan de hand van onderbouwende documentatie ten aanzien van (voorgenomen) transacties, de juistheid van de kosten en externe gegevens ten aanzien van grondprijzen.

We hebben ook gecontroleerd of de impact van de vastgoedplannen adequaat is verwerkt en de analyse en berekening van sloop- en verwijderingswerkzaamheden op een juiste en consistente manier zijn verwerkt in de voorzieningen.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de intern uitgevoerde spendanalyse en hierop controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben vastgesteld of de spendanalyse een volledig overzicht is van alle inkopen door middel van de aansluiting met de financiële administratie.

Daarnaast is op basis van een deelwaarneming gecontroleerd of de interne beheersing is verbeterd en aanbestedingen juist zijn verlopen door middel van aansluiting met de aanbestedingskalender, en hebben wij afstemming gezocht met onderliggende documentatie ten aanzien van aanbestedingstrajecten en contracten.

---

### **Kernpunten**

*De toelichtingen op onderhanden projecten en baten werk in opdracht van derden zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.5 en 2.4.*

De balanspositie per 31 december 2014 betreft een positie vooruitbetaalde kosten meerjarige projecten van € 27,1 miljoen en een positie vooruit ontvangen bedragen meerjarige projecten van € 72,3 miljoen. De baten uit werk in opdracht van derden bedragen in 2014 € 95,0 miljoen.

De onderzoeksprojecten (subsidieprojecten) kennen vaak een looptijd van meerdere jaren waarbij de baten worden toegerekend aan jaren in lijn met de ontwikkeling van de uitvoeringskosten. Hierdoor is de opbrengstverantwoording afhankelijk van de inschatting van de totale verwachte kosten van een project.

De beheersing van subsidieprojecten is per faculteit op eigen wijze georganiseerd. In 2014 heeft VU gewerkt aan verdere uniformering.

Gegeven de omvang van de baten uit werk in opdracht van derden en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### **Waardering van voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten**

*De toelichtingen op de voorziening voor ontslaglasten en voorziening voor reorganisatielasten zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 2.2.*

De voorziening voor ontslaglasten en de voorziening voor reorganisatielasten zijn voorzieningen gericht op aanpassing van de personele organisatie vanwege het opheffen van activiteiten of functies.

Beide voorzieningen zijn op persoonsniveau opgebouwd en bevatten schattingen van het management omtrent de verwachte afvloeiingskosten, het tijdstip van vertrek, het risico op kosten vanuit de werkloosheidsregeling en de bovenwettelijke werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten

---

### **Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de systematiek voor het toerekenen van indirecte personele kosten, overige kosten en overhead en de hoogte ervan getoetst aan de werkelijke kosten.

Wij hebben voor een deelwaarneming van projecten onder andere de juistheid en volledigheid van de toegerekende personele en overige kosten getoetst op basis van geautoriseerde aanstellingsovereenkomsten, salarisgegevens, berekeningen van overhead-percentages, ingediende projectbegrotingen en facturen.

Voor de geselecteerde projecten zijn ook de waardering en opbrengstverantwoording gecontroleerd door de gerealiseerde en volgens de projectleider nog te verwachten kosten te vergelijken met de subsidievoorwaarden en de in de projectbegroting opgenomen kosten.

Wij hebben kennisgenomen van bestuursbesluiten, de onderliggende reorganisatieplannen en communicatie hieromtrent met de OR en het personeel en hebben vastgesteld dat opname van de voorzieningen voldoet aan de criteria voor reorganisatievoorzieningen die zijn opgenomen in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

We hebben de redelijkheid en consistentie van de uitgangspunten van het management rond het moment van vertrek en de verwachte omvang van de ontslagvergoeding beoordeeld en gecontroleerd met behulp van onderliggende documentatie zoals arbeidsgegevens en collectieve of individuele vertrekregelingen.

---

### ***Kernpunten***

### ***Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten***

---

en eventuele succesvolle herplaatsing. Gegeven de omvang van de voorzieningen en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

---

### ***Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht***

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede het opstellen van het jaarverslag;
- 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; en
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

---

### ***Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

---



## ***Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten***

---

### ***Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens***

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

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd; en
  - dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.
- 

### ***Onze benoeming***

Wij zijn door de raad van toezicht op 29 mei 2012 benoemd als accountant van VU vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sindsdien tot op heden de externe accountant voor een onafgebroken periode van drie jaar.

Amsterdam, 28 mei 2015  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2014 van Vrije Universiteit Amsterdam***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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





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

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

## VRIJE UNIVERSITEIT MEDISCH CENTRUM

### Besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie (in duizenden euro's)

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2014 € 67,4 mln. (2013: € 67,7 mln.). De afname van de Rijksbijdrage als gevolg van een kleiner aandeel van het VUmc t.o.v. andere UMC's wordt niet goedge maakt door het hogere makro kader en de loon- en prijsbijstellingen. De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie wordt als volgt verantwoord:

mogen maken welk verantwoordingsmodel men wil hanteren. Ten behoeve 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 vertragskosten (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 stijgt vrijwel alleen door de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling en de

De stijging in de vergoeding van kapitaalslasten ten opzichte van vorig jaar, is het gevolg van een systeemwijziging ten aanzien van de bepaling van de rentekosten. Overigens is het makro kader niet aangepast als gevolg hiervan, deze is gehandhaafd op het niveau van € 600 miljoen voor de 8 UMC's gezamenlijk. De stijging in de vergoeding van kapitaallasten is ten laste gegaan van de overige componenten in de Rijksbijdrage Werkplaatsfunctie.

Onder de (overige) gebouw gebonden 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.

### BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE

	2014	2013
<b>Gebouw- en apparatuurgebonden kosten</b>		
- rente en afschrijving bouw	7.500	6.800
- gebouwgebonden kosten	3.200	3.300
- rente en afschrijving apparatuur	2.200	2.200
- kosten onderhoud apparatuur	2.400	2.400
<b>Ter beschikking gestelde capaciteit</b>		
- bijdrage ziekenhuis O&O formatie	5.000	5.300
- ondersteuning WP bij O&O-taak	11.500	11.400
<b>Vertragskosten</b>		
- meerkosten patiëntgebonden functies	24.900	24.800
<b>Overige</b>		
- compensatie salaris WP	-	-
- overheadkosten	14.600	13.800
- wachtgelden	200	400
<b>Totaal besteding rijksbijdrage werkplaatsfunctie</b>	<b>71.500</b>	<b>70.400</b>

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

prijscapensatie 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 afschrijvingskosten voor de "kleine bouw" begrepen.

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 € 46.032 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 165 fte (versus 2013: 161 fte). Daarnaast worden door het ziekenhuis de extra kosten gedragen van de WP-formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak waarvoor de door-berekende opslagen niet voldoende zijn. De totale WP-formatie uit tweede en derde geldstroom met O&O taak bedraagt ongeveer 242 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 uit 2012 inclusief de toegestane productiegroei ad 1,5% voor 2013 en 2014.

#### *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 wachtgelden betreft de uitkeringen na ontslag en hieraan gerelateerde kosten welke betrekking hebben op de oude – bovenwettelijke - regeling.

## MEER INFORMATIE

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM  
COMMUNICATIE & MARKETING

Telefoon: +31 20 5985666  
[pers@vu.nl](mailto:pers@vu.nl)

De Boelelaan 1105  
1081 HV Amsterdam  
Postbus 7161  
1007 MC Amsterdam  
[WWW.VU.NL](http://WWW.VU.NL)

23592/1 StudioVU