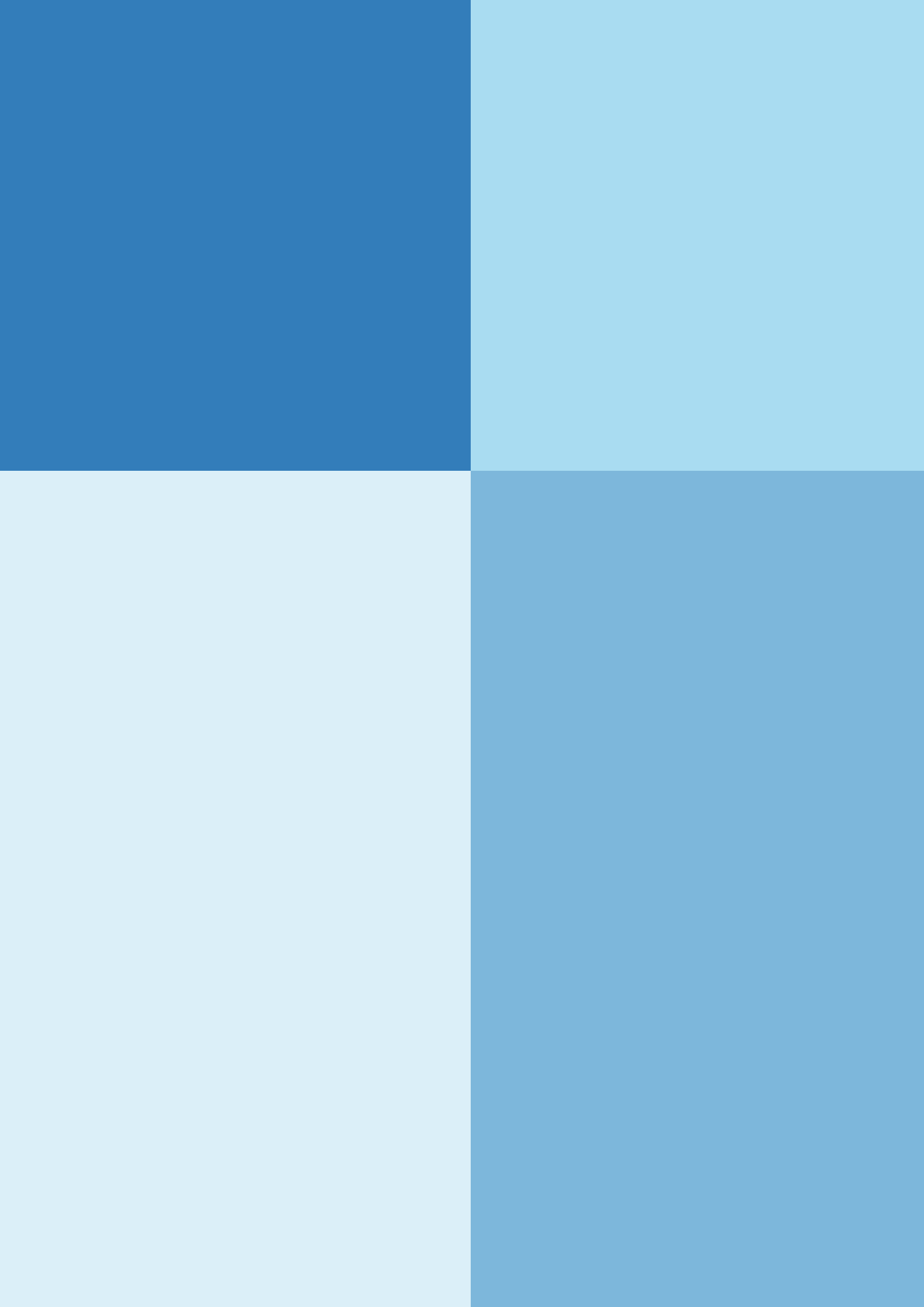


# JAAERVERSLAG 2016



IS VERDER KIJKEN

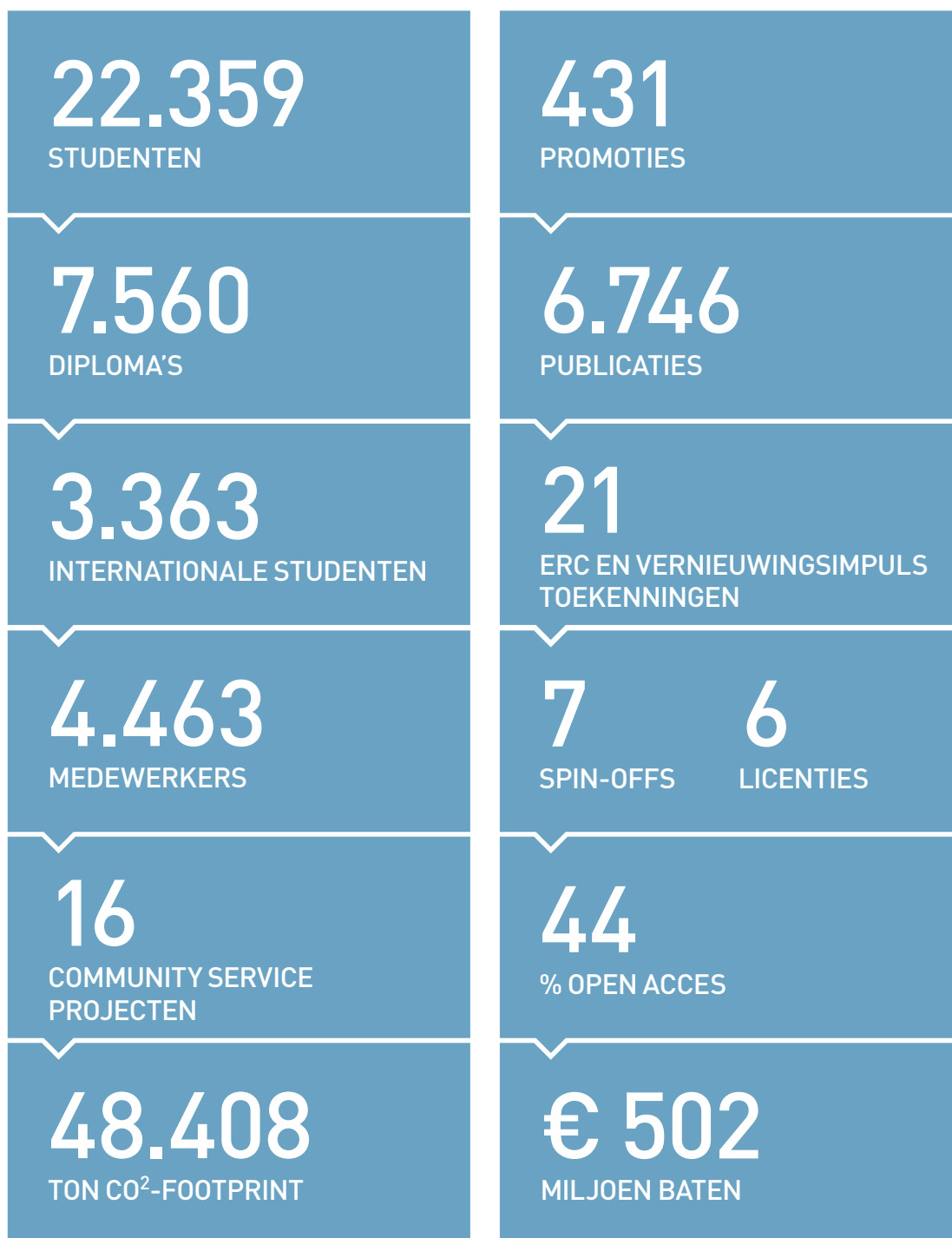


# INHOUDSOPGAVE

<b>Bestuursverslag</b>	<b>2</b>	<b>6. Sociaal jaarverslag</b>	<b>52</b>
Kerngegevens	3	6.1 Kerncijfers personeel	53
Voorwoord College van Bestuur	4	6.2 HR Thema's	57
Bericht van de Raad van Toezicht	6	6.3 Arbeidsomstandigheden	59
Bericht van de medezeggenschap	10	6.4 Ziekteverzuim	61
Bestuur & organisatie	12	6.5 Ombudsman	61
<b>1. Algemeen</b>	<b>14</b>	<b>7. Risicomanagement</b>	<b>65</b>
1.1 Grondslag en missie	15	7.1 Inleiding	66
1.2 Jaaroverzicht 2016	16	7.2 Hoofdeling van risico's	66
1.3 Implementatie Instellingsplan	18	7.3 Belangrijkste risico's	66
1.4 Partners en samenwerkingsverbanden	20	<b>8. Financiën</b>	<b>69</b>
<b>2. Onderwijs</b>	<b>22</b>	8.1 Financiële context	70
2.1 Onderwijsprofiel	23	8.2 Resultaat 2016	70
2.2 Onderwijskwaliteit	26	8.3 Analyse baten en lasten	72
2.3 Studiesucces	27	8.4 Treasury	78
<b>3. Onderzoek</b>	<b>28</b>	8.5 Continuïteitsparagraaf	80
3.1 Onderzoeksprofiel	29	8.6 Helderheidsaspecten	94
3.2 Onderzoekskwaliteit	31	8.7 Onkostenvergoedingen	
3.3 Toekenningen	34	College van Bestuur	96
<b>4. Valorisatie en impact</b>	<b>36</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>97</b>
4.1 Valorisatieprofiel	37	<b>Overige gegevens</b>	<b>156</b>
4.2 Programma's	39	<b>Bijlagen</b>	<b>167</b>
4.3 Resultaten	41	I Toelichting besteding van de	
<b>5. Organisatie</b>	<b>42</b>	Rijksbijdrage werkplaatsfunctie	167
5.1 Duurzaamheid	43	II Overzicht nevenfuncties leden	
5.2 Campusinfrastructuur	46	College van Bestuur	170
5.3 Bezwaar en beroep	50	III Raad van Toezicht	171
5.4 Integrale veiligheid	51		

# BESTUURS- VERSLAG

# KERNGEGEVENS



# VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR



De Vrije Universiteit Amsterdam (VU) heeft in 2016 de instellingsaccreditatie verworven en de prestatieafspraken behaald. De VU behoort tot de wereldtop van universiteiten en is tegelijkertijd een toegankelijke universiteit. Hier zijn we trots op. Gelijke kansen op academisch onderwijs zijn voor ons van groot belang en wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit onze academische excellentie ten goede komt.

Via de VU-brede onderwijsagenda heeft de VU veel geïnvesteerd in het versterken van ons onderwijs en het vergroten van het studiesucces. Dit begint al voor de poort met voorlichting aan middelbare scholieren in het VU Pre-University College, zodat studenten een beter geïnformeerde studiekeuze kunnen maken. Daarnaast is de begeleiding voor studenten verbeterd door de invoering van tutoren en mentoren. Door middel van Student Analytics proberen we via gerichte maatregelen uitval te voorkomen. Het percentage studenten dat binnen vier jaar een bachelordiploma behaalt, is gestegen van 54 procent in 2008 naar 76 procent in 2016, een fraai resultaat.

De VU is in toenemende mate een internationale universiteit. In 2016 heeft de VU een voortrekkersrol gespeeld in het oprichten van het Aurora-netwerk waarin we ervaringen uitwisselen over toegankelijkheid en onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Geografische nabijheid blijft voor studenten van groot belang. De VU bevindt zich in Amsterdam in dit opzicht in een rijk ecosysteem. Amsterdam werd in 2016 door de Europese Commissie verkozen tot innovatiehoofdstad van Europa. De VU, de gemeente Amsterdam en de andere Amsterdamse kennisinstellingen werken nauw samen om deze koppositie verder te versterken door te investeren in innovatie, onder andere door middel van het actieprogramma Talent voor Innovatie. Een bewijs hiervan is de winst van de

landelijke Young Start-up Award door VU spin-off Lumicks dat apparaten ontwikkelt voor een beter begrip van biomoleculen en ons DNA.

Een ander voorbeeld van de intensieve samenwerking tussen de Amsterdamse kennisinstellingen is de opening van het OI2-Labgebouw in september 2016, waarin onderzoekers van de VU, VUmc en de Universiteit van Amsterdam werken aan onderzoek op het gebied van Human Life Sciences. Innovatief aan dit gebouw is dat de faciliteiten gedeeld worden en men domeinoverstijgend werkt aan gezondheidsvraagstukken. De maatschappelijke impact is heel tastbaar doordat de vragen en resultaten bij patiënten in de kliniek naar het lab gaan en de ontdekkingen uit het lab weer terug naar de kliniek en de patiënt.

Maatschappelijke oriëntatie vormt naast het vormen van academisch karakter en omarming van diversiteit, de kern van onze Bruto Academische Waarde. Met Bruto Academische Waarde willen we inzicht creëren dat een universiteit meer is dan een organisatie die zoveel mogelijk studenten opleidt en zoveel mogelijk publiceert. Wij brengen deze Bruto Academische Waarde tot uitdrukking in de eindtermen van onderwijs, financieel en HR beleid.

Mooie voorbeelden van baanbrekend VU-onderzoek in het afgelopen jaar zijn de ontwikkeling van de eerste robots die zich voort kunnen planten door Guszti Eiben en de vondst van genen die het krijgen van twee-eiige tweelingen verklaren door een groep internationale onderzoekers onder leiding van Hamdi Mbarek en Dorret Boomsma van de VU en Nils Lambalk van VUmc. De toetreding van maar liefst twee van onze onderzoekers, literatuurwetenschapper Kristine Steenbergh en filosoof Jeroen de Ridder, tot de Jonge Akademie van de KNAW in het afgelopen jaar, stemt ons trots.

2016 was ook een sportief jaar voor de VU. Geneeskundestudente Ilse Paulis veroverde met Maaïke Head een gouden medaille op de Olympische Spelen in Rio de Janeiro. Op onze campus werden tijdens het EK Atletiek diverse conferenties georganiseerd over sport en gezondheid en de relevantie van ons onderzoek op dit terrein. In oktober werd het vernieuwde Sportcentrum VU-Uilenstede geopend. Naast sport, kreeg ook cultuur een belangrijker plaats op onze campus met de opening van een filmzaal in ons hoofdgebouw. We geven hiermee concreet invulling aan de brede ontwikkeling van onze studenten.

Wij zijn onze medewerkers, studenten en partners erkentelijk voor hun inzet die deze resultaten mogelijk heeft gemaakt.

Jaap Winter  
*Voorzitter College van Bestuur*

Vinod Subramaniam  
*Rector magnificus*

Marjolein Jansen  
*Vice-voorzitter College van Bestuur*

# BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

## Inleiding

De Raad van Toezicht Stichting VU houdt toezicht op het College van Bestuur van de Vrije Universiteit (VU). Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2016.

De Raad van Toezicht is steeds zo samengesteld, dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het College van Bestuur onafhankelijk en kritisch konden opereren. De samenstelling van de Raad van Toezicht heeft in 2016 een wijziging ondergaan: per 1 september 2016 heeft prof. Annetje Ottow zich teruggetrokken en is prof. Aafke Hulk aangetreden als lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de Gezamenlijke Vergadering.

De Raad van Toezicht VU heeft in 2016 geconstateerd dat er vanuit de nieuwe governance, ontstaan vanuit de splitsing van Stichting VU-VUmc in twee aparte stichtingen, een goede focus is op de inhoudelijk relevante dossiers binnen de VU en tegelijk de relatie tussen VU en VUmc behouden blijft.

## Overleg Raad van Toezicht en College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft met grote belangstelling het traject van strategische verkenningen gevolgd dat begin 2016 van start is gegaan, waarbinnen decanen en directeuren met elkaar de koers voor de komende jaren hebben bepaald. De Raad van Toezicht constateert dat het traject een positieve bijdrage heeft geleverd aan de tijdige en brede betrokkenheid van de organisatie bij de strategische ontwikkeling en financiële mogelijkheden van de VU, en ook het beeld van de onderlinge rolverdeling heeft versterkt.

Het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht periodiek geïnformeerd over het proces en de voortgang van het onderzoek dat de Onderwijsinspectie in 2016 deed naar de financiële continuïteit van de VU (naar aanleiding van de

continuïteitsparagraaf in het jaarverslag 2014). De Raad van Toezicht deelt de conclusie van de onderwijsinspectie dat de VU de risico's goed in beeld heeft en de noodzakelijke maatregelen om de liquiditeit te verbeteren reeds heeft genomen.

In 2016 hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur veel van gedachten gewisseld over de samenwerking tussen de VU en de Universiteit van Amsterdam. De VU streeft met de Universiteit van Amsterdam naar samenwerking daar waar dat nuttig en wenselijk is, met nadrukkelijk ruimte voor behoud van eigen identiteit. De interne onrust binnen de Universiteit van Amsterdam, alsmede de bestuurlijke wisselingen, leidden op bestuurlijk niveau tot een pas op de plaats binnen de samenwerking. De Raad van Toezicht is daarbij met het College van Bestuur van mening dat de VU de focus niet alleen op de Universiteit van Amsterdam als samenwerkingspartner moet leggen en is tevreden over de inspanningen die zijn verricht en resultaten die zijn bereikt met betrekking tot het aangaan van andere samenwerkingsverbanden. Met name het Auroranetwerk van Europese universiteiten die op belangrijke onderdelen vergelijkbaar zijn met de VU, biedt nieuwe perspectieven voor onderwijs en onderzoek en geeft energie.

De samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en de strategische en financiële ontwikkeling van de VU zijn ook meegenomen in een brede (her)analyse van het campusplan en de financiering ervan. De Raad van Toezicht heeft actief overleg gevoerd met het College van Bestuur en de betrokken directeuren over de (her)analyse van het campusplan en het opstarten van de ontwerpfase van de Schoolwerktuinen, zowel de Audit- en Huisvestingscommissie als de gehele Raad van Toezicht.

Vanuit de Kwaliteitscommissie van de Raad van Toezicht is de voortgang gemonitord rond het verkrijgen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg Onderwijs (van de Nederlands-Vlaamse



Accreditatieorganisatie - NVAO), alsmede de uitvoering van de daarbij gestelde voorwaarden. De VU is hierin naar mening van de Raad van Toezicht zeer succesvol geweest. In het voorjaar werd de accreditatie behaald, met lovende woorden vanuit de beoordelingscommissie en in het definitieve rapport.

Eind 2015 traden er twee nieuwe leden toe tot het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is tevreden over de snelheid waarmee de nieuwe College van Bestuur-leden, rector Vinod Subramaniam en Marjolein Jansen, zich hebben ingewerkt in de dossiers en het collegiaal bestuur dat het College van Bestuur in de praktijk laat zien.

De Raad van Toezicht heeft zich, naast bovengenoemde zaken, beziggehouden met het toezicht op de financiële huishouding van de VU waaronder goedkeuring van begroting en jaarstukken, de afhechting van de splitsing van stichting VU-VUmc, het IT-beleid van de VU, het voortschrijdende debat over democratisering binnen de VU en ontwikkelingen rond de integriteit van wetenschappelijk onderzoek.

## Contacten met de instelling

In 2016 heeft de Raad van Toezicht een gezamenlijke vergadering met Marjolein Jansen en alle dienstdirecteuren gehouden. Er is daarin met name gesproken over de resultaten van de reorganisatie van de bedrijfsvoering. In najaar 2016 sprak de Raad van Toezicht met Vinod Subramaniam en alle decanen. In dit overleg werd van gedachten gewisseld over het traject van de strategische verkenningen en over de relatie tussen het primaire proces binnen de faculteiten en de ondersteunende diensten binnen de VU. In 2017 zullen Raad van Toezicht en College van Bestuur gezamenlijk verder discussiëren over het thema governance in deze tijd.

Een delegatie van de Raad van Toezicht en het DB van de Gezamenlijke Vergadering bestaande uit de Studentenraad (USR) en Ondernemingsraad (OR), hebben in maart 2016 uitgebreid met elkaar gesproken. Doel hiervan was het vinden van een werkwijze waarin Raad van Toezicht en Gezamenlijke Vergadering beter en inhoudelijker met elkaar in gesprek kunnen komen dan voorheen. In plaats van dat enkele Raad van Toezicht-leden twee maal per jaar aanschuiven bij het overleg van

de Gezamenlijke Vergadering over begroting en jaarrekening, is afgesproken dat enkele malen per jaar in kleiner verband met elkaar van gedachten zal worden gewisseld over specifieke thema's. In 2016 is er daarnaast intensief contact geweest in het kader van het werven van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht op voordracht van de medezeggenschap. De Gezamenlijke Vergadering en de Raad van Toezicht hebben dit proces gezamenlijk en naar tevredenheid doorlopen.

Een aantal leden van de Raad van Toezicht is in de regel ook aanwezig bij de vergaderingen van de Ledenraad VUvereniging, in 2016 was dat twee keer. Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht individuele gesprekken met personen binnen de instellingen, brengen zij werkbezoeken en zijn zij aanwezig op belangrijke momenten voor de instellingen zoals bij de Opening Academisch Jaar en de Dies. De voorzitter van de Raad van Toezicht woont daarnaast twee keer per jaar de vergaderingen bij van de voorzitters van de Raden van Toezicht van universiteiten.

## Relatie VU-VUmc

Per 1 januari 2016 werd de Stichting VU-VUmc gesplitst in een Stichting VU en Stichting VUmc, elk met een eigen Raad van Toezicht. Deze nieuwe Raden van Toezicht tellen ieder vijf leden; in 2016 waren er drie personele unies, dat wil zeggen dat deze leden zowel lid waren van de Raad van Toezicht VU als van de Raad van Toezicht VUmc.

De relatie tussen VU en VUmc en de onderlinge verbondenheid was in 2016 onverminderd sterk. Gezamenlijkheid bestaat in de vorm van de gedeelde identiteit onder de VUvereniging, het bijzondere karakter van de instellingen, de verwevenheid van onderwijs en onderzoek en de gezamenlijke gebouw- en gebiedsontwikkeling van de campus aan de Boelelaan.

De Raden van Toezicht van zowel VU als VUmc streven ook in het functioneren naar behoud van de verbinding en samenwerking. De Raden van Toezicht en de bijbehorende commissies vergaderen altijd op dezelfde dag 'rug aan rug', met tussentijds ruimte om informeel bij te praten. De voorzitters van beide Raden van Toezicht, Raad van Bestuur en College van Bestuur overlegden vier keer met elkaar. Daarnaast deden de beide Raden van Toezicht zowel de jaarlijkse retraite als

de jaarlijkse sessie voor Permanente Educatie gezamenlijk. In de PE-sessie in oktober 2016 kwamen de thema's Wetenschappelijk Integriteit en toetsing van mensgebonden onderzoek aan de orde. De Raden van Toezicht gingen in gesprek met interne en externe deskundigen over de uitdagingen en ontwikkelingen op deze thema's.

## Identiteit

De Raad van Toezicht constateert met tevredenheid dat het thema identiteit en het bijzondere karakter van de instellingen ook in 2016 regelmatig onderwerp van gesprek is geweest.

Het debat ontstond door initiatieven vanuit de Verenging, zoals de te houden verkiezingen voor de Ledenraad VUvereniging in 2017. Daarnaast was de grondslag een belangrijk onderwerp van gesprek tussen de Benoemingsadviescommissie van de Ledenraad en de te benoemen nieuwe leden van de Raad van Toezicht VU, prof. A.C.J. Hulk en de Raad van Toezicht VUmc, mr A.J.M Nijboer.

Ook het thema Bruto Academische Waarde, zoals door Jaap Winter geïntroduceerd bij de Opening Academisch Jaar 2015/2016 heeft een heel nauwe relatie met de traditie en identiteit van de VU. De Raad van Toezicht volgt met grote belangstelling de zoektocht naar het breed opleiden van studenten en het afmeten van de impact van onderwijs en onderzoek op de maatschappij, naast de bekende rankings die als graadmeter voor succes gelden.

## Commissies van de Raad van Toezicht

### Audit- en Huisvestingscommissie

De Audit- en Huisvestingscommissie heeft op 18 mei 2016 over de jaarrekeningen 2015 van de VU en Stichting VU-VUmc gesproken in aanwezigheid van de accountant en hierover aan de Raad van Toezicht geadviseerd. Na afloop van de vergadering van 18 mei vond een korte private sessie met de accountant plaats.

Op 7 december 2016 besprak de commissie de begroting 2017 (inclusief risicoparagraaf en treasuryplan) van de VU, ter advisering van de Raad van Toezicht. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft de begroting over 2017 ook beoordeeld vanuit het oogpunt van financiële gezondheid van de VU op de lange termijn.

Op basis van de rapportage inzake de interimbevindingen 2016 van de accountant, constateerde de commissie dat de VU stapsgewijs haar key controls en de sturingsinformatie op het gewenste niveau brengt. In 2016 is verhoogde aandacht besteed aan een van de belangrijkste factoren voor toekomstig succes: de IT-strategie en -organisatie. Uitdagingen voor de komende periode zijn de verdere ontwikkeling van het IT-instrumentarium en de uitwerking op decentraal niveau.

Naast de advisering over financiën, planning en control heeft de Audit- en Huisvestingscommissie gesproken over dossiers op het gebied van de gebouw- en gebiedsontwikkeling van de campus, en bijbehorende investeringen en financiering. In het voorjaar vond een uitgebreide sessie plaats in aanwezigheid van de dienstdirecteur IT, waarin de commissie is geïnformeerd over de stand van zaken rond IT-beheer en innovatie. In 2017 zal een vervolgsessie plaatsvinden.

In het najaar is de commissie zeer intensief betrokken geweest bij de analyse en afwegingen rond de campusontwikkeling en de besluitvorming rond het starten van de ontwerpfasen voor de ontwikkeling van de voormalige Schoolwerktuinen (SWT). Er is nog geen definitief besluit over de investering genomen, met de Audit- en Huisvestingscommissie in een apart belegde sessie wel uitgebreid gesproken over de bebouwing in de bredere context van de ontwikkeling van de campus, over de draagkracht van de organisatie (investeringen in relatie tot bezuinigingen), en effecten van andere ontwikkelingen, bijvoorbeeld binnen de samenwerking VU-Universiteit van Amsterdam.

Andere thema's die aan de orde zijn geweest, zijn tussentijdse financiële rapportages, treasury, risicomanagement en de ontwikkelingen binnen de Holding. De Audit- en Huisvestingscommissie is in 2016 vijf keer in vergadering bijeen gekomen en heeft daarnaast een keer vergaderd door middel van een conference call. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

### Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie heeft in 2016 geadviseerd over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Binnen het systeem van kwaliteitszorg van de VU wordt de kwaliteit, door middel van visitaties, per

opleiding gemonitord. De uitkomsten van deze visitaties worden gedeeld met de Kwaliteitscommissie. Tevens is in elke vergadering de voortgang doorgenomen van de opvolging van de randvoorwaarden en aanbevelingen, zoals voortkomend uit Instellingsaccreditatie VU in 2014 vanuit de NVAO. De commissie Ritzen van de NVAO bezocht in voorjaar 2016 de VU en oordeelde dat VU heeft voldaan aan de voorwaarden die zijn gesteld in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De Kwaliteitscommissie heeft met de rector geconcludeerd dat, nu de accreditatie is behaald, het zaak is deze goede koers ook in de toekomst vast te houden.

Verder heeft de Kwaliteitscommissie gesproken over het nieuwe hooglerarenbeleid van de VU en hier positief over geoordeeld. Naar aanleiding van de publicatie van verschillende rankings is enkele malen gediscussieerd over de waarde van rankings. De Kwaliteitscommissie steunt het College van Bestuur in het streven lering te trekken uit rankings, maar ook breder te kijken naar het toevoegen van academische waarde en het bijdragen aan de maatschappij.

In de Kwaliteitscommissie is ook wetenschappelijke integriteit binnen de VU een belangrijk thema, waaronder de bespreking van concrete cases waar de wetenschappelijk integriteit in het geding lijkt. Deze worden na behandeling in de commissie ook altijd toegelicht en besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

In 2016 is de Kwaliteitscommissie vier keer bijeengekomen. De notulen van deze overleggen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie heeft in 2016 verschillende malen digitaal beraadslaagd via emails, waarna eventueel benodigde besluitvorming plaatsvond in het voor- of naoverleg van de Raad van Toezicht. Thema's waar de commissie overleg over heeft gepleegd, waren de jaargesprekken met de bestuurders, de regeling onkosten voor de leden van het College van Bestuur, en de procedure voor herbenoeming van leden voor de Raad van Toezicht, aangezien voor verschillende Raad van Toezicht-leden de eerste termijn volgend jaar afloopt.

Daarnaast werd in juni 2016 met elk lid van het College van Bestuur een jaargesprek gevoerd, waarin werd teruggeblikt op de afgelopen periode en vooruitgekeken op basis van de belangrijkste voornemens en plannen voor het komende jaar.

Er hebben in 2016 geen personele wisselingen plaatsgevonden binnen het College van Bestuur, evenmin is er sprake geweest van het wijzigen van arbeidsvoorwaarden van zittende leden.

## **Functioneren Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren aan de hand van de in het Algemeen Reglement vastgelegde criteria. Zo heeft de Raad van Toezicht op 10 februari 2016, naar aanleiding van het vertrek van Annetje Ottow, gesproken over de samenstelling van de Raad van Toezicht, werd de huidige vice-voorzitter benoemd en het rooster van aftreden Raad van Toezicht VU besproken en vastgesteld. Op dezelfde datum vond een open gesprek met het College van Bestuur plaats over de relatie College van Bestuur en Raad van Toezicht. Ook in november 2016 heeft de Raad van Toezicht over samenstelling, continuïteit en diversiteit gesproken, naar aanleiding van het opstarten van de herbenoemingsprocedure van Herman Dijkhuizen.

De Raad van Toezicht handelt in overeenstemming met de Code Goed Bestuur Universiteiten. Het principe van onafhankelijkheid is naar het oordeel van de raad bij de uitoefening van zijn taken in het verslagjaar geëerbiedigd.

## **Tot slot**

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instellingen voor de inzet en prestaties van het afgelopen jaar en ziet ernaar uit als toezichthouder een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de VU in 2017.

## **Raad van Toezicht Stichting VU**

Drs. W.J. (Wim) Kuijken, voorzitter  
H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA  
Prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk  
Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen  
Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf

# BERICHT VAN DE MEDEZEGGENSCHAP

## Ondernemingsraad

2016 was het jaar waarin bewezen zou worden wat over gebleven was van de bevlogen proteststemmen uit 2015. Zou het wat worden met de democratisering? Met het instemmingsrecht op de begroting? En welke rol zou de OR moeten innemen ten opzichte van de 'traditionele' OR-dossiers zoals personeelszaken?

Terugkijkend op vorig jaar, kan ik met zekerheid stellen dat 2016 heeft laten zien dat de medezeggenschap aan de VU spijkers met koppen weet te slaan. Het is een jaar geweest waarin de medezeggenschap proactief heeft durven optreden, zowel met betrekking tot haar lange- als met betrekking tot haar kortetermijndoelen. Met deze aanpak hebben we laten zien dat de verantwoordelijkheid voor de toekomst van de universiteit niet (alleen) bij het bestuur hoort te liggen. Medewerkers en studenten zijn in staat hier ook (mede)verantwoordelijk voor te zijn, zoals dat in een democratische universiteit hoort.

In het kader van onze langetermijndoelen hebben we tijd en aandacht besteed aan het opzetten van een traject door de commissie Democratisering waarin onderzocht is hoe de VU democratischer bestuurd kan worden. Tegelijkertijd hebben we geïnvesteerd in het formuleren van onze wens voor een input-gericht systeem van geldverdeling binnen de universiteit, in plaats van het huidige output-gerichte VUSAM. Bovendien is een lange wens van de medezeggenschap van de VU gerealiseerd - een landelijke vereniging van universitaire medezeggenschapsorganen (LOVUM) is opgericht en zal zorgen dat de Nederlandse universitaire medezeggenschap meetelt in landelijke gesprekken over universitair beleid.

Deze langetermijnprojecten hebben ons er niet van weerhouden om meteen - in het hier en nu - onze prioriteiten uit te dragen en te doen gelden. Dit is vooral duidelijk geweest bij de begroting, waarbij de medezeggenschap al vóór de presentatie van de Kadernota kenbaar heeft gemaakt waar het haar om gaat: een zevental prioriteiten met niet in de laatste plaats de harde eis dat extensivering van het onderwijs voorkomen wordt. Discipline is nodig als je zo vroeg in het proces prioriteiten wilt stellen, maar op deze manier hebben we de agenda rondom de begroting zó kunnen bepalen dat onze prioriteiten de boventoon voerden in de discussies met het College van Bestuur.

Het proactieve optreden van de OR was ook zichtbaar in zijn zorg voor personeelszaken. Een initiatiefvoorstel op het gebied van mantelzorgende werknemers is nagenoeg in zijn geheel overgenomen door het College van Bestuur! Voorts heeft de OR ervoor gezorgd dat het College van Bestuur - samen met de OR - eindelijk eens serieus gaat kijken naar duurzaam personeelsbeleid op de VU.

Door deze combinatie van lang- en kortetermijnhandelen heeft de medezeggenschap in 2016 een stukje zeggenschap naar zich toe getrokken. Laten we in de toekomst iets meer nadruk leggen op de zeggenschap in medezeggenschap. Volgens mij kunnen we het prima aan.

Laura Henderson  
*Voorzitter Ondernemingsraad*

## Universitaire Studentenraad

Dit jaar had voor ons als onverkozen Universitaire Studentenraad een duidelijke doelstelling. Ons verkiezingsgebrek onthulde een gebrek aan betrokkenheid bij zowel universiteit als universitaire medezeggenschap. Er werd een kloof tussen student en studentenraad bevonden, en het was aan ons om deze te overbruggen. Een stap naar de student is een stap voor de student, luidde ons eigen jaarplan. Met veel trots meld ik u dat deze stap gezet is.

Om de overkant van onze kloof te bereiken moest er allereerst een hand gereikt worden naar nabije pieken: verenigingen. Verenigingen hebben een brede achterban aan actieve studenten, maar missen de formele inspraak om deze achterban bestuurlijk te vertegenwoordigen. De USR heeft formeel en informeel brede inspraak, maar mist een betrokken achterban. De rekensom was gauw gemaakt en deze symbiose heeft nu al de basis gevormd voor veel gezamenlijke initiatieven, ook hieronder beschreven. De USR kan vanaf dit jaar op een actief betrokken verenigingsachterban rekenen. Daar zijn we trots op, maar bovenal dankbaar.

Vanuit deze basis is een voorzet gedaan voor de kloofloze toekomst van onze studentmedezeggenschap: het studentenforum. Een studentenparlement waarin alle studenten welkom zijn en hun stem kunnen laten horen over wat zij belangrijk vinden. Met een opkomst van zestig studenten, het grootste interactieve studentenoverleg in de moderne geschiedenis van de VU, hebben wij besloten tot het opzetten van een campuscafé en een supermarkt, volledig voor én door studenten gerund, alsmede een gezamenlijk VU-festival en een sfeervollere campus. Het is tijd voor studenten om zowel hun campusverantwoordelijkheid te nemen, als hun medezeggenschap met bredere vertegenwoordigingsorganen in te vullen. Het forum is de voorzet voor een medezeggenschapsinnovatie waar menig universiteit nog van kan leren.

We hebben dus zowel een actieve achterban verzameld, als een basis gelegd voor het structureel betrekken van die achterban. Maar we hebben ook extra financiële ondersteuning voor verenigingsbestuurders opgezet; een VU-banenplatform ontworpen; een representatiever kiesstelsel ontwikkeld; 162 nieuwe studieplekken verworven; meegeschreven aan het VU-taalbeleid, een pleidooi voor onderwijsinnovatie, en een advies voor het versterken van OLC's; knelpunten omtrent het combineren van meerdere opleidingen en de bekendheid van studentenpsychologen op de agenda gezet; en we hebben nog vijf maanden in onze termijn te gaan. Wees ervan verzekerd: er staat de VU nog veel te wachten van deze Universitaire Studentenraad.

Ik begon dit voorwoord met onze missie om de kloof tussen student en studentenraad - onthuld door het verkiezingsgebrek - te overbruggen. En na maanden van betrokkenheid en draagvlak scheppen, zijn wij trots op onze 23 kandidaten voor de USR-verkiezingen. De onverkozen USR zal 1 september een verkozen USR achterlaten, en wij zeggen: mission accomplished.

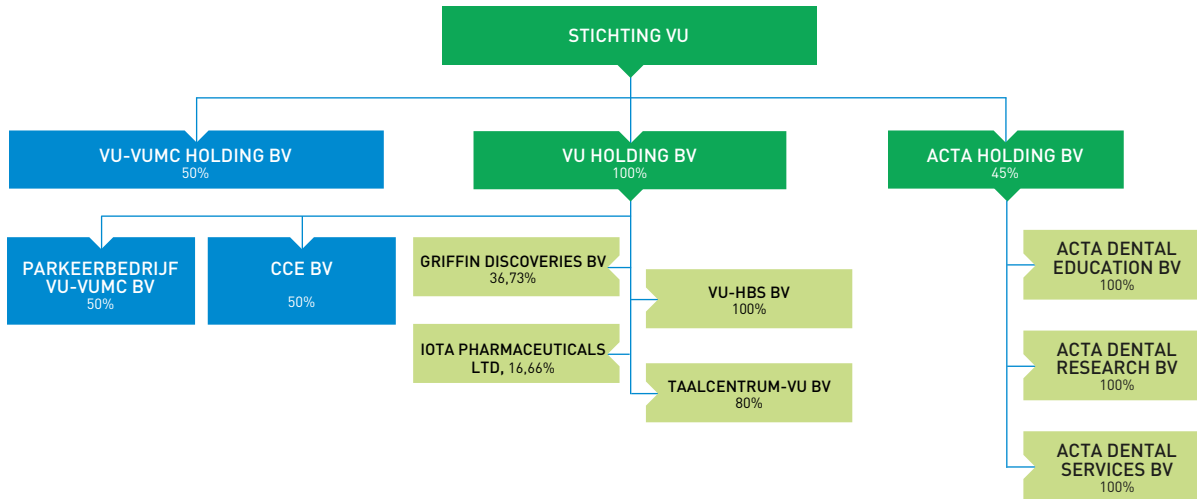
Vol trots ondertekend,  
namens de Universitaire Studentenraad,

Martijn Goosensen  
*Voorzitter Universitaire Studentenraad*

Noot: Het Bericht van de medezeggenschap is onder verantwoordelijkheid van de OR en USR tot stand gekomen.

# BESTUUR & ORGANISATIE

## Organogram Stichting VU



## Organogram Vrije Universiteit Amsterdam



## Bestuur en toezicht

De VU is een bijzondere instelling die in de zin van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek uitgaat van de Vereniging voor christelijk hoger onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg en in stand wordt gehouden door de Stichting VU. De universiteit en de stichting worden bestuurd door het College van Bestuur, dat verantwoording verschuldigd is aan de Raad van Toezicht.

De code Goed Bestuur van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) wordt door de VU toegepast en nageleefd. In verband met de status van bijzondere instelling week de governance van de VU in 2016 in de volgende opzichten af van hetgeen krachtens de wet voor de openbare instellingen geldt:

- Benoeming en herbenoeming van de leden van de Raad van Toezicht geschiedt door de Raad van Toezicht, na voorafgaande goedkeuring door de Ledenraad van de VUvereniging;
- Met de medezeggenschap VU is een aangepast proces overeengekomen tot benoeming van het lid van de Raad van Toezicht dat in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschap geniet. Daarbij trekken Raad van Toezicht en medezeggenschap gezamenlijk op om tot de voorgenomen benoeming te komen die ter goedkeuring aan de ledenraad wordt voorgelegd.

## Faculteiten en diensten

Het bestuur en de inrichting van de universiteit zijn geregeld in het Bestuursreglement VU.

De universiteit kende in 2016 tien faculteiten.

De Faculteit der Geneeskunde maakt integraal deel uit van VU medisch centrum en de Faculteit der Tandheelkunde maakt deel uit van het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam, waarin wordt samengewerkt met de Universiteit van Amsterdam. De universiteit kent daarnaast acht diensten die het onderwijs en onderzoek ondersteunen dat door de faculteiten wordt verzorgd.

De decanen van de faculteiten vormen onder voorzitterschap van de rector magnificus het College van Decanen. Dit is het College voor Promoties bedoeld in de WHW en besluit over academische aangelegenheden, zoals promoties en eredoctoraten.

Aan het hoofd van de faculteit staat een faculteitsbestuur van drie of vier leden, benoemd door het College van Bestuur. De decaan is voorzitter van het faculteitsbestuur en eindverantwoordelijk voor het functioneren van de faculteit. Aan het hoofd van een dienst staat een directeur. De directeur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de dienst.

## Medezeggenschap

De VU kent een stelsel van gedeelde medezeggenschap, met als centrale organen de Ondernemingsraad (OR), de Universitaire Studentenraad (USR), en de Gezamenlijke Vergadering (GV) bestaande uit de leden van beide organen. Deze organen ontleen hun bevoegdheden aan de Wet op de Ondernemingsraden en aan de eigen VU-regelgeving met betrekking tot medezeggenschap, die op de WHW is gebaseerd. In de USR zitten negen studenten. De facultaire medezeggenschap wordt uitgeoefend in de onderdeelcommissie, de facultaire studentenraad en de gezamenlijke vergadering van beide organen. De diensten kennen ieder een onderdeelcommissie.

## Splitsing

Tot 1 januari 2016 waren de Vrije Universiteit Amsterdam en het VU medisch centrum onderdelen van de Stichting VU-VUmc. Vanaf die datum is het VU medisch centrum van deze stichting afgesplitst en ondergebracht in de Stichting VUmc. De Stichting VU-VUmc is daarbij voortgezet onder de naam Stichting VU.

01  
ALGEMEEN





## 1.1 Grondslag en missie

### GRONDSLAG

De VU gaat uit van de VUvereniging, die, voortbouwend op haar christelijke oorsprong, ten doel heeft om bij te dragen aan een betere wereld, een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. De VU laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar onderwijs en onderzoek en bij het delen van kennis met en dienstbaar zijn aan de maatschappij. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen.

### MISSIE

De VU wil met haar onderwijs en onderzoek bijdragen aan een betere wereld.

De VU hecht aan het vormende vermogen van haar opleidingen. Deze academische vorming vindt plaats in een diverse en internationale omgeving. Wij zijn ervan overtuigd dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek gebaat is bij een verscheidenheid aan opvattingen, overtuigingen, achtergronden en levensbeschouwingen. Wij streven ernaar dat onze studenten hun talenten ontwikkelen en leren hoe ze die kunnen aanwenden voor het welzijn van onze maatschappij en planeet.

De VU streeft naar wetenschappelijke prestaties waarmee we ons kunnen meten met de wereldtop van universiteiten en kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ons onderzoek is zowel fundamenteel als toegepast en beslaat het gehele wetenschappelijke spectrum van alfa en gamma, tot bèta, leven en medisch. Als campusuniversiteit bevinden al deze disciplines zich in elkaars directe nabijheid.

Deze rijke academische omgeving maakt grensverleggend interdisciplinair onderzoek en talloze maatschappelijke toepassingen mogelijk. De VU maakt de verbinding met maatschappelijke vraagstukken via vier thema's: Governance for Society, Human Health & Life Sciences, Connected World en Science for Sustainability.

### BRUTO ACADEMISCHE WAARDE

In het verlengde van haar missie heeft de VU met het concept Bruto Academische Waarde een alternatief geformuleerd om inzicht te brengen dat een universiteit meer is dan een organisatie die zoveel mogelijk studenten diploma's uitreikt en zoveel mogelijk wetenschappelijke publicaties produceert. Bruto Academische Waarde beoogt aan te geven waar het ons in de universiteit werkelijk om gaat, met als kernnotie het bijdragen aan een betere wereld door het vormen van academisch karakter, het gericht zijn op de samenleving, en het omarmen van diversiteit. De VU werkt eraan om de Bruto Academische Waarde onder meer tot uitdrukking te brengen in de inhoud van onderwijs, het evaluatieprotocol voor het onderzoek, in de beoordeling van ons wetenschappelijk personeel en in de financiële sturing van de universiteit. Beoogd wordt om in 2018 tot concrete implementatie op deze gebieden te komen.

### KERNWAARDEN

De kernwaarden van de VU geven aan wat wij belangrijk vinden in de omgang met elkaar op onze universiteit. De kernwaarden zijn: persoonlijk, open en verantwoordelijk. Deze waarden als kernwaarden formuleren wil niet zeggen dat het met deze waarden in onze gemeenschap vanzelfsprekend wel goed zit. Het formuleren van deze kernwaarden betekent vooral dat wij elkaar op het hanteren van deze waarden willen aanspreken en samen willen leren, soms steeds opnieuw, hoe wij een krachtige, menselijke gemeenschap kunnen vormen.

#### Persoonlijk

De student, wetenschapper, ondersteuner en docent doen ertoe als persoon. Niet alleen de inhoud van het curriculum en de literatuur is van belang, ook de man of vrouw 'voor de klas'. Het persoonlijke element kan op vele manieren tot uitdrukking komen, zoals in persoonlijke begeleiding bij een afstudeerproject of in kleinschalige onderwijsvormen.

#### Open

De VU staat open voor diversiteit in disciplines, nationaliteiten en levensbeschouwingen en biedt daartoe een inspirerende ontmoetingsplaats. De VU

geeft ruimte om met elkaar het debat aan te gaan, onder meer over de vraag hoe levensovertuigingen ingrijpen op de wetenschapsbeoefening. Confrontatie van verschillen leidt tot nieuwe inzichten, tot scherpte en helderheid, tot wetenschappelijke ontwikkeling. Dit delen we met de samenleving.

### **Verantwoordelijk**

De VU schept een klimaat waarin haar studenten en medewerkers ruimte en vertrouwen krijgen om verantwoordelijkheid te nemen en waarin men zich hierop laat aanspreken. Voor studenten betreft die verantwoordelijkheid niet alleen het succesvol doorlopen van de studieloopbaan en een adequate voorbereiding op de beroepspraktijk, maar evenzeer het leveren van een inhoudsvolle bijdrage aan de (academische) gemeenschap. Dit helpt ook om een overdaad aan bureaucratie tegen te gaan en een balans te houden tussen persoonlijke en professionele vakuitoefening. We leggen op transparante wijze verantwoording af over de kwaliteit van ons geleverde werk, zowel binnen de organisatie als aan de samenleving.

## **1.2 Jaaroverzicht 2016**

### **GESLAAGD VOOR INSTELLINGSTOETS**

De VU is definitief geslaagd voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg. In 2014 kreeg de VU het oordeel 'positief onder voorwaarden'. De Commissie-Ritzen bezocht dinsdag 19 april 2016 namens de Nederlands- Vlaamse accreditatiecommissie (NVAO) de VU opnieuw om na te gaan of de VU aan de voorwaarden heeft voldaan. Aan het einde van de dag liet de commissie weten tot een positief oordeel te zijn gekomen en de NVAO te zullen adviseren dit oordeel over te nemen. De commissie geeft de VU het predicaat van 'lerende universiteit', getuige de hernieuwde cultuur van openheid, transparantie en het delen van good practices.

### **PRESTATIEAFSPRAKEN BEHAALD**

Minister van OCW Jet Bussemaker heeft in november het positieve advies van de reviewcommissie-Van Vught over de prestatieafspraken van de VU overgenomen. De reviewcommissie beoordeelde de resultaten van de VU op alle terreinen van de prestatie- en

profielingsafspraken als positief, dus op de aspecten kwaliteit en excellentie, studiesucces, en maatregelen. De reviewcommissie concludeert dat de ambitie ten aanzien van het bachelorrendement ruimschoots is gerealiseerd. De commissie constateert verder dat de VU veel voortgang heeft gemaakt in de samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. De commissie spreekt daarnaast haar waardering uit over de aanzienlijke toename van het percentage docenten met de basiskwalificatie onderwijs en de reductie van de indirecte kosten.

### **OPENING OI2-LABGEBOUW**

In september is het OI2-Labgebouw geopend waar onderzoekers van uiteenlopende vakgebieden van de Universiteit van Amsterdam, VU en VUmc samenwerken aan onderzoek op het gebied van Human Life Sciences. Het gebouw is een van de eerste gebouwen in Nederland dat is ontwikkeld voor een instellingsoverstijgend onderzoeksthema: Human Life Sciences. Gezondheidsvraagstukken bij patiënten in de kliniek gaan naar het lab en de ontdekkingen in het lab gaan weer terug naar de kliniek. Uniek is dat de onderzoeksfaciliteiten door de onderzoekers van alle partijen worden gedeeld.

### **ONDERZOEKSPRESTATIES**

Voorbeelden van baanbrekend VU-onderzoek in het afgelopen jaar zijn de ontwikkeling van de eerste robots die zich voort kunnen planten door Gusztai Eiben en de bijdrage van Jo van den Brand aan het waarnemen van rimpelingen in de ruimtetijd. Een groep internationale onderzoekers onder leiding van Hamdi Mbarek en Dorret Boomsma van de VU en Nils Lambalk van VUmc heeft genen gevonden die het krijgen van twee-eiige tweelingen verklaren. Natuurkundige Kjeld Eikema ontving een prestigieuze Advanced Grant van de European Research Council ter waarde van 2.5 miljoen euro voor zijn voorstel om de Quantum Elektrodynamica theorie op een nieuwe manier te testen. Meike Bartels en Philipp Koellinger hebben plekken op het menselijk genoom ontdekt die verschillen in geluk verklaren. Literatuurwetenschapper Kristine Steenbergh en filosoof Jeroen de Ridder traden toe tot de Jonge Akademie van de KNAW.

## VU-SPIN-OFF LUMICKS WINT LANDELIJKE YOUNG STARTUP AWARD

VU-spin-off Lumicks is de winnaar van de landelijke Young Startup Award. Lumicks ontwikkelt aan de VU apparaten waarmee biologen en biomedische wetenschappers biomoleculen kunnen bekijken en manipuleren. Hierdoor neemt kennis van DNA en eiwitten toe en krijgen de wetenschappers beter inzicht in hoe ziekten zich ontwikkelen en voorkomen kunnen worden.

## PAULIS EN HEAD WINNEN GOUDEN MEDAILLE

Geneeskundestudente Ilse Paulis en Maaïke Head hebben tijdens de Olympisch Spelen in Rio de Janeiro een gouden medaille in de categorie lichte dubbeltwee gewonnen. Ook verbraken ze in de aanloop naar het Olympisch goud in juni nog een wereldrecord bij de wedstrijden om de wereldbeker in Polen. De roeisters zijn tijdens het NOC\*NSF Sportgala tot Sportploeg van het jaar uitgeroepen en ook bekroond tot Amsterdamse sportploeg van het jaar. Joyce Sombroek won in Rio de Janeiro een zilveren medaille met de hockeyvrouwen. Chantal Achterberg veroverde brons bij het roeien.

## EK ATLETIEK 2016

Tijdens het EK Atletiek was de VU National Sponsor door haar faciliteiten beschikbaar te stellen voor congressen, workshops en conferenties. In totaal zijn gedurende negen dagen 22 evenementen op de VU georganiseerd rondom sport, bewegen, voeding en gezondheid. Ruim tweeduizend mensen bezochten de VU op uitnodiging van organisaties als de Atletiekunie, NOC-NSF, European Athletics, AISS en Jongeren Gezond op Gewicht (JOGG). De VU heeft haar kennis en expertise tijdens het EK Atletiek kunnen delen met een breed publiek.

## VU VERWELKOMT VLUCHTELINGEN

Van alle universiteiten in Nederland heeft de VU het grootste aantal vluchteling-studenten in de reguliere opleidingen. Vluchtelingen kunnen op hoog niveau Nederlands leren bij de afdeling VU-NT2 (Nederlands Tweede Taal) en krijgen de kans zich via het schakeljaar VASVU (Voorbereidend jaar Anderstalige Studenten VU) voor te bereiden op een academische opleiding. VU-NT2 heeft het afgelopen jaar aan 438 vluchtelingen les gegeven. Het gaat om een intensief cursustraject van een jaar dat voorbereidt op het staatsexamen. In 2016 was er een recordaantal van 150 aanmeldingen voor het VASVU, vooral van studenten met een Syrische achtergrond, waarvan 60 studenten geplaatst konden worden. De VU vangt ook bedreigde onderzoekers op in kader van het programma Academische Vrijheid in nauwe samenwerking met het UAF en Scholars at Risk. In 2016 heeft de VU onderdak geboden aan een archeoloog uit het Midden-Oosten. Dankzij steun van de VUvereniging kan de komende drie jaar aan maximaal zes onderzoekers een plaats worden aangeboden.

## TOEGANKELIJKHEID ACADEMISCH ONDERWIJS

Net als voorgaande jaren heeft de VU zich in 2016 ingezet om iedere student die voldoende kwalificaties heeft, gelijke kansen op academische onderwijs te bieden. Er zijn verschillende maatregelen genomen. Naast gerichte voorlichting en matching is er ook aandacht voor diversiteitssensitief onderwijs en het trainen van docenten om met verschillende groepen studenten om te gaan. Daarnaast is de VU met een pilotonderzoek gestart naar effectieve begeleiding van verschillende typen studenten. De VU wordt vanuit de overheid echter niet voor iedere student evenredig bekostigd en vreest dat de toegankelijkheid hiermee onder druk komt te staan. Hiervoor heeft de VU nadrukkelijk aandacht gevraagd bij de landelijke politiek. Over alternatieven om hierin te voorzien wordt inmiddels intensief overleg gevoerd.

### 1.3 Implementatie Instellingsplan

In 2014 heeft de VU een nieuw Instellingsplan (IP) opgesteld voor de periode 2015-2020. Onder volgt per speerpunt van het Instellingsplan een toelichting over de voortgang.

#### PROFILERINGSTHEMA'S

Binnen de vier profileringsthema's van de VU werken docenten, onderzoekers en studenten aan oplossingen voor urgente maatschappelijke problemen.

#### GOVERNANCE FOR SOCIETY

Governance for Society heeft de ambitie om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke governance-vraagstukken met het oog op een betere wereld. Er zijn zeven faculteiten bij dit thema betrokken (GGL, FGW, FSW, FGB, FEWEB, RCH en FALW). In 2016 zijn drie subthema's ontwikkeld: Hybrid & Transnational governance, Good governance en Leadership 4 society. Bij Leadership 4 Society wordt het Amsterdam Leadership Lab geïmplementeerd, waarin teams van leiders inzicht kunnen verwerven in hun functioneren en leiderschap. Er is gewerkt aan de clustering van post-initieel onderwijs op het gebied van governance door de faculteiten RCH, FSW en FEWEB. Een voorbeeld van onderzoek is de Politieke Integriteitsindex van Leo Huberts met daarin het overzicht van affaires van politici.

#### HUMAN HEALTH & LIFE SCIENCES

Het O|2 gebouw is een van de eerste gebouwen in Nederland dat is ontwikkeld voor een instellingsoverstijgend onderzoeksthema. Twaalf bacheloropleidingen en 25 masteropleidingen hebben het initiatief genomen om studieroutes binnen het domein Human Health & Life Sciences in kaart te brengen, zodat studenten een beter beeld krijgen van hoe breed hun studiemogelijkheden zijn. Een voorbeeld van onderzoek is de vondst van zes nieuwe genen voor schizofrenie door een groep internationale onderzoekers waaronder Danielle Posthuma.

#### CONNECTED WORLD

In een uniek verband van alfa-, gamma- en bètadisciplines richt Connected World zich op de wisselwerking tussen enerzijds de opkomst van nieuwe mondiale netwerken en anderzijds de revolutie in informatietechnologie en 'linguistic engineering'. Er zijn vijf faculteiten bij betrokken (FGW, GGL, FSW, FEWEB, FEW). In 2016 heeft de lustrumconferentie 'Guide to the network society' plaatsgevonden met toekomstvisies van informatici, geesteswetenschappers, economen en sociale wetenschappers over onze netwerksamenleving. Een ander voorbeeld van maatschappelijke impact binnen dit thema is de expertisebijeenkomst die het Contactorgaan Moslims en Overheid (CMO) en de VU in februari organiseerden. 80 imams spraken hier met onder andere minister Jet Bussemaker over religieus leiderschap in de veranderende samenleving.

#### SCIENCE FOR SUSTAINABILITY

Voor het langdurig veiligstellen van het welzijn van onze planeet 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. Er zijn verschillende faculteiten bij dit thema betrokken. In 2016 zijn de VU-brede Minor Sustainability: Management & Innovation en de Honours cursus Designing Innovations for Sustainability, van start gegaan. In 2017 zal een tweede VU-brede Minor Sustainability, te weten Global Challenges en Interdisciplinary Solutions, worden gelanceerd. Een voorbeeld van onderzoek is de Siberië-expeditie van Joshua Dean en Ove Meisel om sediment van de bodem van meren te verzamelen om te onderzoeken hoe die functioneren als opslagplaatsen voor koolstof.

#### DIVERSITEIT

Diversiteit is onlosmakelijk verbonden aan de VU. Onze samenleving, en ook onze universiteit, kent een grote verscheidenheid aan achtergronden en identiteiten. Het is onze ambitie studenten op te leiden die in hun werkende leven kunnen omgaan met verschillende opvattingen en culturen. Wij willen dat onze afgestudeerden als professionals in staat zijn zaken vanuit een breder perspectief te bekijken en daarmee tot effectieve oplossingen komen. Als universiteit willen wij uitgroeien tot een gemeenschap die verschillen met vertrouwen

tegemoet treedt, deze waardeert en actief benut voor creativiteit en talentontwikkeling. In 2016 is ingezet op de volgende vijf speerpunten.

### **Diversiteit als thema in het onderwijs**

In 2016 is volop geëxperimenteerd met diversiteitstrainingen voor wetenschappelijke staf en is er een diversiteitsscan ontwikkeld om curricula te toetsen op hun aandacht voor cultuurgebondenheid van kennis en relevante interculturele competenties. Daarnaast zijn pilots uitgevoerd op het terrein van Community Service Learning.

### **Opleidings- en arbeidsmarktperspectief**

Als onderdeel van het Pre University College is een 'Be Prepared'-programma ontwikkeld om vijf vwo'ers die als eerste in hun familie gaan studeren, te stimuleren en voor te bereiden op de overstap naar de universiteit. In samenwerking met advocatenkantoor Van Doorne is een film gemaakt om rechtenstudenten een beeld te geven van wat het advocatenberoep inhoudt en wat nodig is om succesvol in te stromen.

### **Creëren van een inclusieve organisatie**

In mei 2016 heeft de VU zich geëngageerd aan een streefcijfer van 25 procent van vrouwelijke hoogleraren in 2020 (huidige percentage is 20,6 procent). Door middel van extra aandacht voor vrouwelijk talent in selectieprocedures en strategische personeelsplanning is en wordt actief ingezet op doorgroei en instroom van vrouwen aan de top. De VU heeft verder deelgenomen aan een landelijk onderzoek van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren over beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in de wetenschap. Naar aanleiding van de uitkomsten is een intern onderzoek ingesteld. Op het gebied van culturele diversiteit is in 2016 een VU-brede workshop georganiseerd voor studenten over promoveren en een toekomst in de wetenschap.

### **Wetenschappelijk onderzoek**

In 2016 is de Taskforce The Future is Diversity van de Universiteit Leiden, Erasmus Universiteit Rotterdam en de VU van start gegaan. In de context van de Taskforce vindt onderzoek plaats naar effectief beleid om instroom, studiesucces en arbeidsintegratie van hoogopgeleide jongeren met een migrantenachtergrond te bevorderen.

### **Mensen met een arbeidsbeperking (Participatiewet)**

In 2016 zijn een coördinator en medewerker Participatiewet aangesteld die actief sturen op banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Bij het aannemen van een arbeidsbeperkte medewerker komen de eenheden in aanmerking voor een centraal gefinancierde opstartsubsidie. In 2016 telde de VU 15,5 garantiebanen, in 2015 was dat nog 9,1.

## **TALENT**

De VU wilt talent stimuleren. Op 30 november heeft de strategische conferentie Talent aan de VU plaatsgevonden, waaraan het College van Bestuur, decanen, directeuren van diensten, en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad, de studentenraad en de Raad van Toezicht hebben deelgenomen. In deze conferentie is een koers uitgezet voor het talentbeleid aan de VU voor zowel medewerkers als studenten. De VU kent een aantal toptalentprogramma's: de University Research Chair, het aanstellen van University Research Fellows (URF) en de benoeming van hoogleraren met een onderwijsgericht profiel. In 2016 heeft de VU drie excellente VU-wetenschappers met een URC-hoogleraarschap benoemd, namelijk Alexandru Iosup, Jacobien Rutgers en Egija Zaura. Daarnaast zijn elf University Research Fellowships toegekend. Met het in mei vastgestelde tenure trackkader geeft de VU een impuls aan haar talentbeleid voor wetenschappers. In dit kader wordt geregeld hoe wetenschappers via een tenure track door kunnen groeien. De VU telde eind 2016 68 tenure trackers.

### **Excellentie**

De VU ziet excellentiebeleid als een belangrijk onderdeel van het talentbeleid. Steeds meer studenten nemen deel aan excellente trajecten. In september 2016 begonnen 188 VU studenten met het VU-UvA honoursprogramma, het totaal aantal VU-deelnemers is ruim 400. Binnen het honoursprogramma bood de VU dit jaar naast de disciplinaire honoursvakken 23 interdisciplinaire vakken aan waarvan drie nieuw ontwikkelde vakken. Verder is dit jaar de intensieve en selectieve bachelor Philosophy, Politics and Economics (PPE) van start gegaan.

## INTERNATIONALISERING

De VU zet in op internationalisering. Internationale ervaring bereidt studenten voor op een internationale carrière en onderzoek heeft baat bij internationale samenwerking. Het aantal internationale studenten in 2016 is 3363. Het percentage internationale studenten is in 2016 toegenomen met 25 procent tot bijna 15 procent op het geheel. Het percentage studenten dat in het buitenland studeerde, bleef gelijk met bijna 20 procent. De volgende Engelstalige bachelorprogramma's zijn in 2016 gestart: PPE (Philosophy, Politics and Economics) en Literature & Society. Focuslanden van de VU zijn Zuid-Afrika en Indonesië waar de VU het Erasmus Training Center in Jakarta mede heeft overgenomen. De introductie cursus voor nieuwe medewerkers wordt vanaf 2016 in het Engels gegeven.

## 1.4 Partners en samenwerkingsverbanden

### SAMENWERKING UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

In 2012 hebben de VU en Universiteit van Amsterdam besloten hun samenwerking te intensiveren in de Amsterdam Academic Alliance (AAA). Sindsdien zijn twaalf AAA-initiatieven gestart, bovenop de al bestaande samenwerking in bijvoorbeeld de tandheelkundefaculteit ACTA. In het Amsterdam Entrepreneurship Centre is ondernemerschapsonderwijs ontwikkeld dat inmiddels is opgenomen in de curricula. In het bètadomein wordt intensief samengewerkt op vier thema's: Fundamentals of Science, Science for Sustainability, Information Science en Human Life Science. In april 2017 hebben de VU en de UvA besloten de huisvestingsplannen voor de bètasamenwerking niet door te zetten. De Colleges van Bestuur van de VU en UvA zijn tot deze conclusie gekomen na raadpleging van de centrale en facultaire medezeggenschapraden en OR. De huisvestingsplannen kregen geen instemming van de universitaire medezeggenschap van de UvA.

AAA-INITIATIEVEN	HOOFDDOMEIN
Samenwerking Amsterdamse bètafaculteiten	Natuurwetenschappen
Amsterdam Data Science	Bèta, Economie en Geesteswetenschappen
Amsterdam Water Science	Natuurwetenschappen
Solardam	Natuurwetenschappen
Amsterdam Brain and Mind Project (ABMP)	Medische en Gedragwetenschappen
Amsterdam Centre for Contemporary European StudieS (ACCESS)	Sociale Wetenschappen
Amsterdam Universities Business School (AUBS)	Economie
UMCA Alliantie PhD-fellows	Medische wetenschappen
Health MBA	Medische wetenschappen
Humanities	Geesteswetenschappen
Market, Regulation & Behaviour	Rechtsgeleerdheid
Sport & Bewegen	Bewegings- en Gedragwetenschappen

OVERIGE SAMENWERKINGEN <small>[niet uitputtend]</small>	SINDS
ACTA (tandheelkunde)	1984
Amsterdam University College	2009
IXA (TTO)	2014

## SAMENWERKING VUMC

Per 1 januari 2016 was de splitsing tussen VU en VUmc een feit, waardoor de Stichting VU-VUmc in naam veranderde en doorging als Stichting VU, en de Stichting VUmc is opgericht. De Faculteit der Geneeskunde, de ontwikkeling van de campus en de medische bibliotheek zijn voorbeelden van blijvende samenwerking tussen VU en VUmc.

## SAMENWERKING GEMEENTEN AMSTERDAM EN AMSTELVEEN

De VU werkt nauw samen met de gemeenten Amsterdam en Amstelveen. Amsterdam werd in 2016 door de Europese commissie verkozen tot innovatiehoofdstad van Europa. De VU en de gemeente Amsterdam werken nauw samen om deze koppositie te behouden. De VU participeert in de Amsterdam Economic Board (AEB) en is trekker van het thema Talent voor de Toekomst, gericht op het creëren van de meest adaptieve arbeidsmarkt van Europa in 2025. De VU neemt ook deel aan het actieprogramma Open Kennis Amsterdam voor het aantrekken en behoud van internationale studenten, en Open Amsterdam! om de internationale reputatie van Amsterdam als kennisstad te versterken. De gemeente Amsterdam heeft in 2016 7,2 miljoen euro toegezegd voor het actieprogramma 'IXAnext, Talent voor Innovatie', dat als doel heeft kennis en kunde van de kennisinstellingen beter toegankelijk te maken voor maatschappelijke en private partijen. In 2016 heeft er ook een editie plaatsgevonden van Kennis voor de Stad waar wetenschappers en beleidsbepalers samenkomen, met dit keer internationalisering als thema. Burgemeester Mirjam van 't Veld van Amstelveen heeft in mei samen met alumni van de VU en het College van Bestuur de vernieuwde studentencampus Uilenstede geopend.

## AURORANETWERK

Samen met the University of East Anglia (UEA) in Norwich heeft de VU het initiatief genomen voor het oprichten van Aurora, een netwerk van Europese onderzoeksuniversiteiten. Centraal binnen het netwerk staat de open uitwisseling van elkaars werk en ervaringen om daarvan te leren en beter van te worden. De universiteiten van het Auroranetwerk delen daarin de ambities om hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek te combineren met toegankelijkheid voor iedereen en een sterke gerichtheid op de samenleving. De samenwerking gaat zowel om onderwijs en onderzoek als om de ondersteuning daarvan en het functioneren van de universiteit in de breedst mogelijke zin. De universiteiten die deelnemen aan het netwerk zijn naast de VU: University of Aberdeen, Grenoble Alpes University, University of Antwerp, University of Bergen, University of Duisburg-Essen, University of East Anglia, University of Gothenburg en de University of Iceland. Bij de bijeenkomst op 21 oktober aan de VU waarop Aurora officieel werd gelanceerd zijn de volgende prioriteiten vastgesteld van thema's waarop zal worden samengewerkt: diversiteit, student engagement en impact van onderzoek op de samenleving.

02

# ONDERWIJS



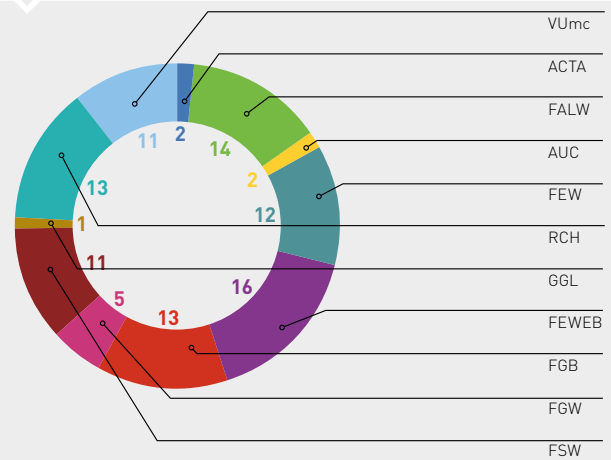


## 2.1 Onderwijsprofiel

### ONDERWIJSVISIE

De onderwijsdoelstelling van de VU is jonge mensen op te leiden tot kritische academici die vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid belangrijke posities kunnen innemen in de internationale en interculturele samenleving van de toekomst. De VU zoekt antwoorden op wetenschappelijke en maatschappelijke vragen. Dat doen we niet alleen, maar in samenwerking met partners in de maatschappij zoals de overheid en het bedrijfsleven. De VU legt daarom sterk de nadruk op de academische vorming van studenten, met aandacht voor de kernwaarden van de VU.

VERDELING VAN DE STUDENTEN  
OVER DE FACULTEITEN 2016-2017 (IN PROCENTEN)



### KERNCIJFERS ONDERWIJS

	2016	2015
<b>Studenten</b>		
Instream <b>bachelor (EOI)</b>	4597	4426
<i>Waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	351	250
Deelnemers excellentie	8,4%	10,3%
Instream <b>master (EOI)</b>	4359	4519
<i>Waarvan met buitenlandse vooropleiding</i>	863	697
Totaal ingeschrevenen	22359	22925
Tevredenheid bachelor NSE	82,3	80,9
Tevredenheid master NSE	79,0	77,1
<b>Diploma's</b>		
Bachelor (excl UvA)	3306	3224
Master (excl UvA)	4254	4245
<b>Studiesucces</b>		
Uitval na 1 jaar ba	16,4%	19,6%
Omzwaai na 1 jaar ba	6,9%	5,5%
<b>Bachelorrendement</b>		
Herinschrijversrendement in 4 jr ba	75,8%	77,6%
<b>Masterrendement</b>		
Rendement nominaal	37,2%	37,9%
Rendement nominaal plus 1	58,0%	70,6%

## BEKOSTIGINGSGEGEVENS

AANTAL BEKOSTIGDE INSCHRIJVINGEN							
FACULTEIT	BEKOST NIVEAU	STJR 2016 (voorlopig)			STJR 2015 (definitief)		
		BA	MA	TOTAAL	BA	MA	TOTAAL
Godgeleerdheid	L	31	52	83	43	55	98
Rechtsgeleerdheid	L	712	508	1.220	757	600	1.357
Geesteswetenschappen	L	346	234	580	300	193	493
	H		4	4			
Geneeskunde	T	940	914	1.854	938	982	1.920
	H		64	64		70	70
Tandheelkunde	T	141	170	311	137	177	314
Exacte wetenschappen	H	1.140	381	1.521	1.106	486	1.592
Aard- en Levenswetenschappen	H	1.330	669	1.999	1.362	695	2.057
Economische wetenschappen en Bedrijfskunde	L	1.296	897	2.193	1.403	918	2.321
Sociale wetenschappen	L	642	554	1.196	812	605	1.417
Gedrags- en Bewegingswetenschappen	L	576	423	999	697	420	1.117
	H	305	255	560	359	227	586
AUC	H	315		315	332		332
<b>Totaal</b>		<b>7.774</b>	<b>5.125</b>	<b>12.899</b>	<b>8.246</b>	<b>5.428</b>	<b>13.674</b>
<i>Recapitulatie per cluster</i>							
Top bekostigingscluster	T	1.081	1.084	2.165	1.075	1.159	2.234
Hoog bekostigingscluster	H	3.090	1.373	4.463	3.159	1.478	4.637
Laag bekostigingscluster	L	3.603	2.668	6.271	4.012	2.791	6.803
<b>Totaal</b>		<b>7.774</b>	<b>5.125</b>	<b>12.899</b>	<b>8.246</b>	<b>5.428</b>	<b>13.674</b>

### **Inclusiviteit/diversiteit**

In een wereld die steeds pluriformer wordt, voelt de VU zich ervoor verantwoordelijk dat haar afgestudeerden kunnen bouwen aan een inclusieve samenleving waarin duurzame relaties bestaan over de grenzen van culturele groepen heen. Daarvoor werkt de VU aan een inclusieve leer- en werkomgeving die, juist door de aanwezigheid van onderlinge verschillen, creativiteit en talentontwikkeling maximaal stimuleert. Dat is het kenmerk van een excellente universiteit.

### **Excellentiebeleid**

De VU ziet excellentiebeleid als een belangrijk onderdeel van het talentbeleid. Steeds meer studenten nemen deel aan excellente trajecten. In september 2016 begonnen 188 VU studenten met het VU-UvA honoursprogramma, het totaal aantal VU-deelnemers is ruim 400.

Via het programma The Boardroom delen VU-alumni hun expertise en ervaringen met studenten. The Boardroom is een programma van tien masterclasses voor een kleine groep talentvolle masterstudenten die in de eindfase van hun studie zitten. De selectie van de deelnemers aan The Boardroom richt zich naast academisch talent, op een zo divers mogelijke samenstelling van de groep naar verschillende opleidingen, achtergrond en afkomst. Prominente VU alumni geven de masterclasses en delen in deze sessies hun kennis en ervaring aan de hand van cases uit hun dagelijkse praktijk. Persoonlijke ontwikkeling, zelfkennis en een goede voorbereiding op de arbeidsmarkt staan centraal. Iedere masterclass wordt academisch ingeleid door een VU wetenschapper en vindt plaats bij de alumnus. Zo waren de studenten onder andere te gast bij Terres des Hommes in Den Haag en in de boardroom van Rabobank Nederland.

### **Student- en onderwijsondersteuning**

Voor het onderwijs is goed functionerende student- en onderwijsondersteuning essentieel. Sinds 1 januari 2016 is de reorganisatie van het domein Studentgerichte Ondersteuning (SO) afgerond en heeft de VU het procesmanagement onderwijsondersteuning ingevoerd. Het werken met alle ketenpartners in de onderwijs- ondersteuning heeft meerwaarde bij het onderhouden en vernieuwen van de student- en onderwijsondersteuning. Ondersteuning voor nieuwe beleidsafspraken wordt uitgewerkt en is onderdeel van de ingerichte processen en daarmee onderdeel van de PDCA cyclus van die processen.

De reorganisatie SO heeft tot een krimp in personeel rond de studentbegeleiding geleid, waardoor ingrijpende keuzes nodig waren. Met name de trainingen studievaardigheden en workshops over studiekeuze en loopbaanoriëntatie zijn geschrapt. Op de ondersteuning van studenten met een functiebeperking is niet bezuinigd. Er is een andere rolverdeling tussen studieadviseur en studentendecaan afgesproken, waardoor bijvoorbeeld het toekennen voorzieningen voor studenten met een functiebeperking bij de studieadviseurs is komen te liggen.

## 2.2 Onderwijskwaliteit

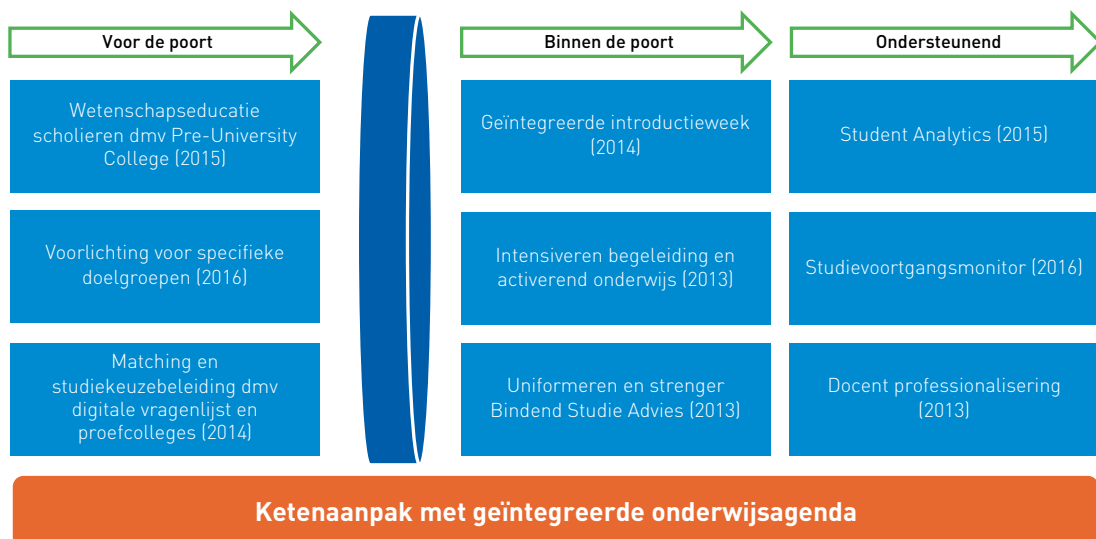
### Onderwijsagenda

Via de VU brede onderwijsagenda is afgelopen jaren sterk ingezet op verbetering van de kwaliteitszorg van het onderwijs. Dat heeft onder meer geleid tot het invoeren van midterm reviews en uiteindelijk het behalen van de instellingstoets in 2016. De commissie voor de instellingstoets concludeerde dat de kwaliteitszorg binnen de VU niet alleen op papier staat en procedureel in orde is, maar dat kwaliteitszorg voor het onderwijs ook echt 'in de hoofden' zit van betrokkenen. '(Er) kwam een beeld naar boven van openheid, eerlijkheid en bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen'. De commissie noemde de VU een 'lerende universiteit'. Op basis van de aanbevelingen van de commissie is vervolgens een aantal wijzigingen aangebracht in de opzet van de midterm reviews.

### Training van docenten

Het is van belang dat onze docenten goed toegerust zijn om met diversiteit onder hun studenten om te gaan. In het project diversiteitssensitief onderwijs wordt aandacht besteed aan de vraag hoe docenten gebruik kunnen maken van en rekening kunnen houden met de meer diverse studentpopulatie. De VU biedt sinds 2016 naast BKO en SKO haar eigen Leergang Onderwijskundig Leiderschap aan waarin aandacht besteed wordt aan VU-specifieke thema's. In 2016 hebben 96 docenten hun certificaat Basiskwalificatie onderwijs (BKO) behaald; hiermee komt het BKO-percentages VU eind 2016 op 68,5 procent. In totaal behaalden 26 medewerkers in 2016 een Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). In september 2016 is de derde leergang Onderwijskundig leiderschap (LOL) met elf deelnemers gestart. De leergang is bestemd voor wetenschappelijk medewerkers op regiefuncties in het onderwijs. Met de invoering van het hr-instrument Raamwerk Onderwijsprestaties streeft de VU ernaar onderwijs en onderzoek in een wetenschappelijke loopbaan beter in balans te brengen. Het onderwijsraamwerk helpt de voortgang en prestaties op het gebied van onderwijs te herkennen, te volgen en transparant te maken.

### Maatregelen onderwijsagenda



## 2.3 Studiesucces

De VU heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op het verbeteren van het studiesucces van studenten. VU-breed is activerend onderwijs ingevoerd en worden studenten gestimuleerd snel en zelfstandig aan de slag te gaan. Alle bacheloropleidingen bieden inmiddels in het eerste jaar veertien contacturen aan en daarna ten minste twaalf. Veel opleidingen hebben een tutorsysteem ingevoerd, waarbij docenten een rol spelen als tutor van een kleine groep studenten.

### **Invoeren student-life-cycleaanpak (Student Analytics)**

De VU is met Student Analytics gestart met verzamelen van gegevens over de life cycle van studenten om knelpunten beter in kaart te kunnen brengen. In 2016 is de instroom van studenten geanalyseerd. Er bleek een verband te zijn tussen deelname aan de introductie en studiesucces van studenten na jaar 1, 2 en 3, en diplomarendement na 3, 4 en 5 jaar. Ook is op basis van Student Analytics voor de studentbegeleiding een voorspelmodel voor studiesucces ontwikkeld. In 2016 is een onderwijsexperiment gestart waarbij gebruik wordt gemaakt van een monitor voor proactieve en gerichte begeleiding van nieuwe eerstejaarsstudenten op basis van dit voorspelmodel.

### **Pre-University College en Onderwijs Partners Regio Amsterdam**

De VU is samen met 23 middelbare scholen in 2016 gestart met het Pre-University College. Het doel van Pre-University College is om leerlingen en eerste-generatieleerlingen in het bijzonder, voor te bereiden op hun studie, talenten te ontdekken en te ontplooiën en om kennis te delen en te ontwikkelen tussen de VU en middelbare scholen. Per school konden vijftien leerlingen meedoen. In 2016 hebben 550 vwo-leerlingen een masterclass aan de VU gevolgd. Binnen dit netwerk zijn ook zijn activiteiten gestart rondom de profielkeuze voor 3 vwo, is de profielwerkstukstarter voor 5 vwo gelanceerd en is het programma 'be prepared' aangeboden voor eerste-generatie-leerlingen in 5 vwo. Daarnaast heeft de VU samen met de UvA het initiatief genomen voor het onderwijsnetwerk Onderwijs Partners Regio Amsterdam (OPeRA). In dit netwerk zullen scholen voor voortgezet onderwijs en instellingen voor hoger onderwijs samenwerken aan het verbeteren van de aansluiting tussen

voortgezet onderwijs en hoger onderwijs, verbeteren van het onderwijs zelf en daarmee aan het vergroten van het studiesucces van leerlingen en studenten. Daarnaast draagt het bij aan het maken van de juiste studiekeuze door aankomende studenten.

### **Flexibel masteronderwijs**

De VU wil mogelijkheden verkennen voor flexibilisering van masteropleidingen, zodat werk en studie kunnen worden gecombineerd. Dit om aan de vraag bij specifieke groepen studenten tegemoet te komen, en ook om voor de opleidingen en faculteiten de banden met werkvelden verder te verstevigen. In de tweede helft van 2016 is een werkgroep vanuit de faculteiten Sociale wetenschappen, Godgeleerdheid, Rechtsgeleerdheid en Gedrags- en bewegingwetenschappen verkennende gesprekken gaan voeren. Het voornemen is in 2017 pilots te gaan starten.

03

# ONDERZOEK



### 3.1 Onderzoeksprofiel

De VU is een brede universiteit die behoort tot de wereldtop. Ons onderzoek is zowel fundamenteel als toegepast en beslaat het gehele wetenschappelijke spectrum van alfa en gamma, tot bèta, en leven en medisch. Deze rijke academische omgeving maakt grensverleggend interdisciplinair onderzoek en talloze maatschappelijke toepassingen mogelijk. Als campus-universiteit bevinden deze disciplines zich in elkaars directe nabijheid. De VU maakt de verbinding met maatschappelijke vraagstukken via vier thema's:

- Governance for Society
- Human Health & Life Sciences
- Connected World
- Science for Sustainability

### INTERDISCIPLINAIRE ONDERZOEKSINSTITUTEN

Het onderzoek van de VU beslaat vele onderwerpen die vaak de disciplinaire grenzen overschrijden. Om dit interdisciplinaire onderzoek te bevorderen en te huisvesten heeft de VU interdisciplinaire onderzoeksinstituten (IOZI) opgezet. In deze omgeving ontmoeten onderzoekers elkaar, delen hun kennis en bundelen hun krachten om externe fondsen te werven. De VU kent zestien interdisciplinaire onderzoeksinstituten:

2016	VU	VUMC
Aantal promoties	271	160
Aantal wetenschappelijke publicaties	3918	2828
Aantal vakpublicaties	714	97
% Open access	41%	48%
Onderzoeksinzet in fte	1136	733

1	AGCI - Amsterdam Global Change Institute
2	AIMMS - Amsterdam Institute for Molecules, Medicines and Systems
3	A-LAB - Amsterdam Law and Behavior Institute
4	VUmc CCA - Cancer Center Amsterdam/VUmc Institute for Cancer and Immunology
5	CLUE - Research Institute for the heritage and history of the cultural landscape and urban environment
6	EMGO+ - Institute for Health and Care Research
7	IBBA - Institute for Brain and Behavior Amsterdam
8	ICaR-VU - Institute for Cardiovascular Research of the VU
9	ISR - Institute for Societal Resilience
10	Kooijmans Institute for Law and Governance
11	LaserLab - Institute for Lasers, Life and Biophotonics
12	LEARN! - Institute for learning, teaching, upbringing and development in societal context
13	MOVE - Institute for the understanding of human movement
14	NCA - Neuroscience Campus Amsterdam
15	Network Institute
16	Talma Institute - Institute for the Study of Work, Care and Welfare

## NATIONALE WETENSCHAPSAGENDA

In 2016 hebben VU-onderzoekers in verschillende rollen bijgedragen aan de ontwikkeling van de thema's of routes van de Nationale Wetenschapsagenda die in november 2015 is gepresenteerd. Zo heeft Jeroen Geurts een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de propositie NeuroLabNL. VU-onderzoekers zijn intensief betrokken bij de routes:

- NeuroLabNL: de werkplaats voor hersen-, cognitie- en gedragsonderzoek
- Op weg naar veerkrachtige samenlevingen
- Oorsprong van het leven - op aarde en in het heelal
- Waardecreatie door verantwoorde toegang tot en gebruik van big data
- Tussen Conflict en Coöperatie
- Sport en Beweging
- Jeugd in ontwikkeling, opvoeding en onderwijs
- Logistiek en Transport in een energieke, innovatieve en duurzame samenleving
- Levend Verleden

## TOPSECTOREN

De VU is op verschillende manieren verbonden aan de topsectoren, zowel via onderzoekers als studenten. ARCNL, een onderzoekconsortium van de Universiteit van Amsterdam, VU, ASML en AMOLF dat fundamenteel onderzoek op het gebied van de nanolithografie verricht, ontvangt een TKI-toeslag. Johannes de Boer doet onderzoek naar vroege diagnose van Alzheimer met financiering uit de Topsector High Tech Systemen en Materialen. VU-studenten Roel Boekel en Vincent Franken hebben met hun start-up 'Nanotechstiles' de TKI Dialogprijs gewonnen in de Topsector Logistiek. VU-alumnus Tim Busker ontving een beurs van Topsector Water voor de financiering van zijn master Earth Surface aan de Universiteit Utrecht.

## ONDERZOEKSFACILITEITEN

Een hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur is voor de VU van cruciaal belang om grensverleggend onderzoek te doen en voor het geven van onderwijs. Een dergelijke onderzoeksinfrastructuur is kostbaar.

De volgende onderzoeksinfrastructuur van VU en VUmc is opgenomen op de Nationale Roadmap Grootschalige Infrastructuur:

- Vrije Universiteit Amsterdam: Integrated Carbon Observing System- Netherlands (ICOS-NL)
- VUmc: Parelsnoer Institute
- VUmc: European Advanced Translational Research Infrastructure in Medicine
- VUmc: VUmc Imaging Center Amsterdam

De KNAW heeft in oktober 2016 haar 'Agenda Grootschalige Onderzoeksfaciliteiten' gepubliceerd met daarin een selectie van grote onderzoeksfaciliteiten die in 2025 wenselijk zijn voor vernieuwend wetenschappelijk werk aan de grenzen van onze kennis én daarmee bijdragen aan de internationale positionering van sterke Nederlandse onderzoeksgroepen. In de selectie van dertien voorstellen zijn VU en VUmc betrokken bij de volgende infrastructuur:

FACILITEIT	BESCHRIJVING
M3	Een interdisciplinaire data-infrastructuur voor populatieonderzoek
Einsteintelecoop	Faciliteit voor het meten van zwaartekrachtgolven op aarde
FEL NL	Een vrije elektronlaser-infrastructuur voor onderzoek met zachte röntgenstraling
Desideria	Een flexibele semantische infrastructuur voor digitale exploratieve tekstanalyse
LISA	Faciliteit voor het meten van zwaartekrachtgolven in de ruimte
Health RI (VUmc)	Een grootschalige infrastructuur voor 'personalised medicine & health'-onderzoek



## 3.2 Onderzoekskwaliteit

### RANKINGS

In toonaangevende rankings behoort de VU tot de wereldtop van universiteiten. In de Leiden ranking is de VU de nummer 97 van de wereld, de nummer 24 van Europa en de nummer 4 van Nederland. Deze score is gebaseerd op de top 10%-publicaties. De topositie van de VU staat wel onder druk vanwege toenemende investeringen in wetenschap in het buitenland. De concurrentie van met name Aziatische universiteiten neemt toe. De rankings gebruiken verschillende methoden om prestaties van universiteiten te meten. De VU behaalt de hoogste positie in rankings die veel waarde hechten aan kwantitatieve indicatoren zoals onderzoeksoutput, dit is het geval bij de ARWU en Leiden ranking.

JAAR	ARWU ('SHANGHAI') TOP 500	LEIDEN TOP 750 PP (TOP 10%)	THES TOP 800	QS TOP 900
2012	101-150 (125)	75	140	177
2013	101-150 (125)	77	144	150
2014	101-150 (100)	64	136	171
2015	98	64	154	176
2016	101-150	97	156	199

### VU in Leiden Ranking, op verschillende domeinen

POSITIE VU IN LEIDEN RANKING (TOP 10 % PUBLICATIONS) 2016			
DOMEIN	POSITIE IN WERELD	POSITIE IN EUROPA	POSITIE IN NEDERLAND
Overall	97	24	4
Social sciences and humanities	30	8	3
Biomedical and health sciences	62	16	5
Life and Earth Sciences	208	73	4
Mathematics and computer science	389	142	7
Physical sciences and engineering	655	253	10

### VU in ARWU ('Shanghai') ranking

ARWU ('SHANGHAI') RANKING	
DOMEIN	POSITIE IN WERELD
Overall	101-150
Natural Sciences and Mathematics	151-200
Engineering/Technology and Computer Sciences	-
Life and Agriculture Sciences	76-100
Clinical Medicine and Pharmacy	42
Social Science	32

## ONDERZOEKSVISITATIES

Tabel - SEP-scores onderzoeksvisitaties 2016 (Schaal 1-4, 1 is excellent)

ONDERZOEKSVISITATIE	RESEARCH QUALITY	SOCIETAL RELEVANCE	VIABILITY
1) Computer Science	2	1	2
2) Wiskunde	2	1	2
3) Economics and Business	2	2	1
4) EMGO+	1	1	1
5) CLUE+	2	2	2
6) Move	2	2	3
7) LEARN!	2	2	3

In 2016 zijn er zeven definitieve rapporten van onderzoeksvisitaties op facultair (1 t/m 3) en iOZI-niveau (4 t/m 7) uitgebracht. Op het SEP (Standard Evaluation Protocol)-criterium onderzoekskwaliteit scoort de VU binnen de zeven gevisiteerde faculteiten/iOZI's van zeer goed tot excellent. Op het SEP-criterium maatschappelijke relevantie scoort de VU binnen bijna de helft van de zeven gevisiteerde faculteiten/iOZI's excellent of zeer goed. Ten aanzien van het SEP-criterium toekomstbestendigheid scoort de VU binnen drie faculteiten/iOZI's zeer goed, binnen twee faculteiten/iOZI's excellent, en binnen twee iOZI's goed. Aanbevelingen om de toekomstbestendigheid te verbeteren zijn het vaststellen van een solide strategie en stabiel management binnen een instituut, het maken van onderwijsbeleid voor promovendi en het voeren van jaargesprekken met promovendi.

## HERZIENING HOGLERARENBELEID

Het hooglerarenbeleid is in 2016 herzien. Een van de belangrijkste redenen voor de herziening vormde de aanhoudende maatschappelijke discussie over de positie van bijzonder hoogleraren binnen het wetenschappelijk domein in relatie tot wetenschappelijke integriteit. Het nieuwe beleid verduidelijkt de positie van bijzonder hoogleraren (en bijzondere leerstoelen) binnen de VU. In 2016 heeft 93 procent van de hoogleraren gerapporteerd over het al dan niet hebben van nevenwerkzaamheden. 60 procent van deze groep geeft aan nevenwerkzaamheden te hebben.

## PROMOTIEBELEID

### Promotieopleidingen

Sinds april 2015 is in het promotiereglement een opleidingsverplichting opgenomen: promovendi van de VU volgen een opleiding van ten minste dertig studiepunten. Het opleidingsaanbod van alle faculteiten is geïnventariseerd en in oktober en november is een enquête uitgezet onder promovendi. Uit de enquête blijkt dat promovendi van de VU tevreden zijn over de begeleiding, de onderzoeksomgeving en de faciliteiten, maar dat het cursusaanbod niet altijd als inspirerend of nuttig wordt ervaren. Promovendi willen zich als onderdeel van hun opleiding voorbereiden op hun carrière na afloop van het promotietraject, binnen

én buiten de universiteit. Het aanbod op dit terrein is nog onvoldoende. Voor vijftig postdocs is een bijeenkomst georganiseerd gericht op ontwikkeling van vaardigheden en oriëntatie op de arbeidsmarkt.

### Promotievolgsysteem

In 2016 is het administratieve systeem Prosys, dat in de jaren 90 door de VU is ontwikkeld, vervangen door promotievolgsysteem Hora Finita.

### Promotiereglement

Het College van Decanen heeft in 2016 het promotiereglement aangepast. Bij dubbele of gezamenlijke promoties kan voor de gezamenlijke begeleiding van promovendi met buitenlandse universiteiten een begeleider worden aangewezen die geen hoogleraar is. Als de begeleider van de partnerinstelling in eigen land als promotor op mag treden, dan kan hij of zij ook als promotor worden aangewezen binnen de VU.

### Graduate Schools

De promotieopleidingen binnen de VU worden gecoördineerd in Graduate Schools, nationale onderzoeksscholen en vanuit enkele interfacultaire onderzoeksinstellingen.

*Graduate Schools van de VU zijn:*

ABRI Graduate School of Business Research
ACTA Graduate School of Dentistry
Graduate School of Humanities
Graduate School Rechtsgeleerdheid
Graduate School of Social Sciences
Graduate School of Theology
Tinbergen Institute
Behaviour and Movement Science Graduate School
VU Graduate School of Earth, Environment and Ecology
AIMMS Graduate School (chemie)
Amsterdam Graduate School of Physics (in oprichting)

De VU neemt deel aan meer dan veertig landelijke onderzoeksscholen. De VU is penvoerder van vier nationale onderzoeksscholen:

- ONWAR - Onderzoeksschool Neurowetenschappen Amsterdam Rotterdam
- OOA - Onderzoeksschool Oncologie Amsterdam
- SENSE - Research School for Socio-Economic and Natural Sciences of the Environment
- SIKS - School voor Informatie- en Kennissystemen

Het penvoerderschap van ICO (Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen) is in 2016 overgegaan naar de Universiteit Maastricht.

De VU participeert in de volgende toponderzoeksscholen:

- ISES - Netherlands Research Centre for Integrated Solid Earth Sciences (NSG, VMSG, CTG)
- NRSC-Catalysis - Catalysis Controlled by Chemical design (NIOK, Polymeren-PTN, HRSMC)

De VU heeft zelf ook een ruim aanbod van trainingen voor promovendi. Voorbeelden zijn: Datamanagement, High Performance Computing, Scholarly Communication, Loopbaanoriëntatie, Valorisatie en Externe financiering, Plannen & Organiseren en Presentatievaardigheden.

## WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

VU en VUmc trekken samen op in het bevorderen van een open academische klimaat met discussie over wat wetenschap beoogt. Van groot belang is het kweken van bewustwording bij onderzoekers over wetenschappelijke integriteit, onder meer door middel van verplichte trainingen voor promovendi. In 2016 is een nieuwe regeling wetenschappelijke integriteit in werking getreden waarbij de twee ombudsmannen zijn vervangen door vertrouwenspersonen per cluster van faculteiten. Daarnaast is de vaste Commissie Wetenschappelijke integriteit VU-VUmc (CWI) uitgebreid van drie naar vijf leden. In 2016 zijn er door de vertrouwenspersonen bij elkaar dertien meldingen afgehandeld, variërend van kleine vragen tot ingewikkelde situaties of bemiddelingstrajecten. De CWI startte een inhoudelijk onderzoek in drie zaken die in 2016 bij de CWI binnenkwamen. Daarnaast rondde de CWI onderzoeken af naar kwesties die waren binnengekomen in 2015 en die nog niet waren afgerond.

### 3.3 Toekenningen

#### TOEKENNINGEN PERSOONSgebonden BEURZEN

In 2016 hebben zeventien VU- onderzoekers een Vernieuwingsimpuls toegewezen gekregen (tien Veni's, vier Vidi's, drie Vici's) en zagen vier VU- onderzoekers hun onderzoek met een ERC Grant gehonoreerd (drie Starting Grants en één Advanced Grant).

PROGRAMMA	TOEKENNINGEN
NWO Veni	Pepijn Brandon Ben Ferguson Steve van de Weijer Maria Tims Benjamin Helmich-Paris Natalia Gorionouva Priyanka Rao-Ruiz Maartje van Stralen James Weedon Laurens Witter
NWO Vidi	Martijn van den Assem Sander Dahmen Michel van den Oever Philip Ward
NWO Vici	Agnes Akkerman Bas van der Klauw Guido van der Werf
ERC Starting Grant	Nienke van Atteveldt Nadia Dominici Jasmin Blanchette
ERC Advanced Grant	Kjeld Eikema

#### NWO GROOT

Twee VU-hoogleraren ontvingen in 2016 een NWO-Groot toekenning: een programma dat zich richt op vernieuwende wetenschappelijke apparatuur.

##### Nederlands Tweelingen Register

Dorret Boomsma richtte het Nederlands Tweelingen Register (NTR) in 1987 op aan de VU. Het NTR is een buitengewoon waardevolle collectie gegevens over gedrag en gezondheid van meer dan 87.000 twee- en meerlingen en hun familieleden, en heeft geleid tot honderden publicaties over het samenspel van erfelijkheid en omgevingsinvloeden bij complexe menselijke eigenschappen. Met de NWO-bijdrage van ruim twee miljoen euro wordt voortzetting van deze gegevenscollectie gewaarborgd en ontsloten voor de onderzoeksgemeenschap.

##### PAN: Portable Antiquities of the Netherlands

Met metaaldetectoren speuren particulieren naar oudheidkundige voorwerpen van metaal, bijvoorbeeld op akkers en bouwplaatsen. Deze vondsten zijn erg waardevol voor professionele archeologen, maar komen zelden bij hen terecht. Portable Antiquities of the Netherlands (PAN), waarvan VU-hoogleraar Nico Roymans projectleider is, gaat ervoor zorgen dat deze vondsten via een online database beschikbaar komen voor wetenschappers, erfgoedexperts en planologen. De NWO-bijdrage is 1,8 miljoen euro.

	NWO VENI	NWO VIDİ	NWO VICI	ERC STARTING GRANT	ERC CONSOLIDATOR GRANT	ERC ADVANCED GRANT
2016	10	4	3	3	0	1
2015	5	4	2	3	0	2
2014	7	3	7	3	4	2
2013	10	5	2	1	2	6
2012	7	7	3	3	n.v.t.	1

## HORIZON 2020 TOEKENNINGEN

PROGRAMMA	ONDERZOEKER
Societal Challenges/Secure Societies - Protecting freedom and security of Europe and its citizens	Frank Weerman
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Individual Fellowships	Gert-Jan Burgers
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Individual Fellowships	Lydia Krabbendam
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Individual Fellowships	Jan Theeuwes
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Individual Fellowships	Maarten Lindeboom
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/COFUND	Maartje de Snoo
Industrial Leadership/Innovation in SMEs	Huib Mansvelder
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Innovative Training Networks	Christel Middeldorp
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Innovative Training Networks	Jaap van Dieën
Industrial Leadership/Innovation in SMEs	Barbara Gouwenberg
Industrial Leadership/Information and Communication Technologies	Giulia Ranzini
Societal Challenges/Health, Demographic Change and Wellbeing	Christiaan Vis
Societal Challenges/Health, Demographic Change and Wellbeing	Marja Lamoree
Societal Challenges/Health, Demographic Change and Wellbeing	Maarten Lindeboom
Societal Challenges/Health, Demographic Change and Wellbeing	Marit Sijbrandij
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Research and Innovation Staff Exchange	Pim Leonards
Excellent Science/Marie Sklodowska-Curie Actions/Research and Innovation Staff Exchange	Elizabeth von Hauff

### TEMPLETON WORLD CHARITY FOUNDATION

VU-filosofen Rik Peels, Jeroen de Ridder en René van Woudenberg hebben een toekenning ontvangen voor een groot interdisciplinair onderzoeksproject over de primaire verantwoordelijkheden van de universiteit op het gebied van kennisverwerving en onderwijs. Met het driejarig project is een bedrag van 1,75 miljoen euro gemoeid. De toekenning is afkomstig van de Templeton World Charity Foundation. In dit project werken filosofen samen met empirische wetenschappers.

04

# VALORISATIE EN IMPACT



## 4.1 Valorisatieprofiel

Valorisatie is naast onderwijs en onderzoek een van de kerntaken van de universiteit. De wetenschappers van de VU leveren met hun onderzoek een betekenisvolle bijdrage aan ontwikkelingen die de maatschappij verder brengen. De VU beschouwt daarnaast haar onderwijs, zowel regulier als postacademisch, als een belangrijke vorm van impact op de samenleving. De VU vindt het belangrijk dat de kennis die aan de VU ontwikkeld wordt, zo goed mogelijk wordt benut. In nauwe samenwerking met de andere Amsterdamse kennisinstellingen, de gemeente Amsterdam, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid werkt de VU aan de versterking van innovatie, ondernemerschap en valorisatie. Innovation Exchange Amsterdam (IXA) ondersteunt onderzoekers bij het valoriseren van wetenschappelijke kennis.

De VU heeft negen valorisatie-indicatoren gekozen voor de verschillende domeinen. Naast de set valorisatie-indicatoren zijn ook kwalitatieve valorisatievoorbeelden door de VSNU opgenomen en gebundeld in 'Valorisatie in Beeld'.

### Valorisatie-indicatoren VU en VUmc

CATEGORIE	MEETWAARDE	2016	2015
Licensering	# ingediende nieuwe patentaanvragen	7	6
	# nieuwe licentieovereenkomsten	6	12
	# gerealiseerde spin-offs	7	4
Ondernemerschap	# verstrekte en verworven pre-seed en proof of concept funds	4	4
	Omvang van preseed en PoC funds	€ 400.000	€ 375.000
	# medewerkers/studenten dat een vak volgt in ondernemerschap	840	170*
Postacademisch onderwijs	Inkomsten in € uit bij- en nascholing	€ 20.529.000	€ 16.459.000
	# deelnemers aan bij- en nascholing	23.265	19.453
Samenwerking	# samenwerkingsovereenkomsten (extern gefinancierd onderzoek) (exclusief VUmc)	334	212
	# lidmaatschappen van maatschappelijke adviescommissies	363	472
	Omvang in € in tweede en derde geldstroom	€ 157.625.000	€ 154.361.723
Disseminatie	# outputresultaten van maatschappelijke disseminatie	2653	2449
	% tijdschriftartikelen in Open Access	44%	37%

\* de inventarisatie deelnemers ondernemerschapsonderwijs was in 2015 niet compleet

### Impact alumni

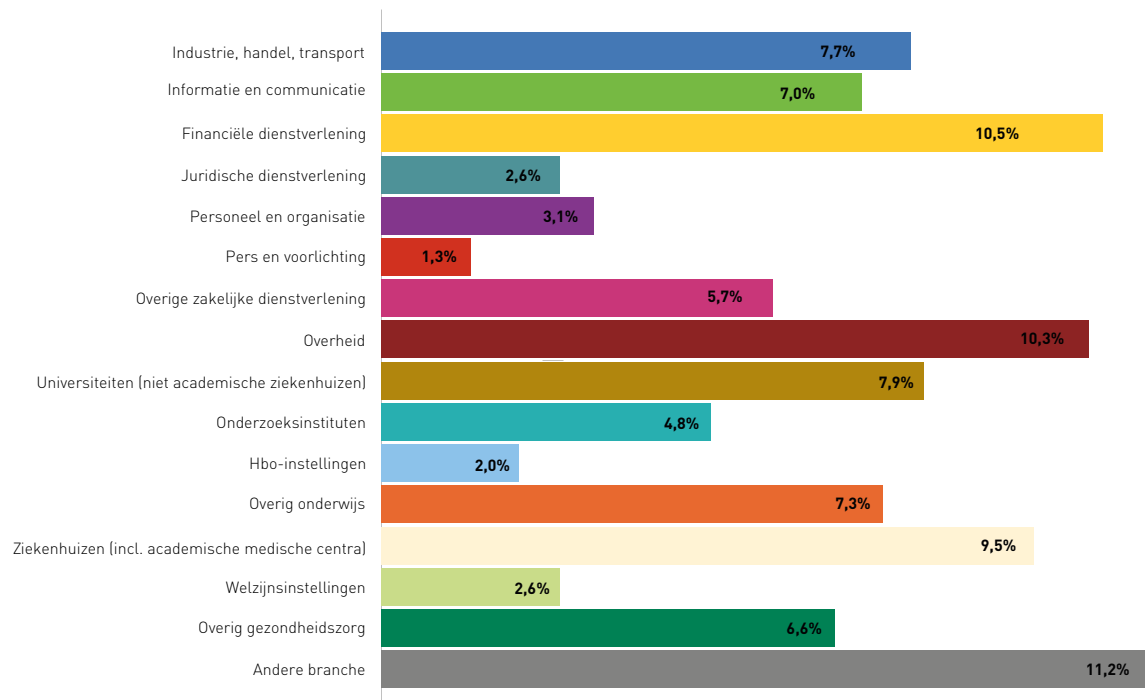
De VU beschouwt het opleiden van studenten als een belangrijke vorm van impact op de samenleving. Onderstaande uitkomsten van de Nationale Alumni Enquête (voorheen: WO Monitor) laten zien dat veel VU alumni starten met een baan in de financiële sector, overheid en gezondheidszorg.

### Ondersteuning valorisatie door IXA

IXA is het gezamenlijke valorisatiecentrum van VU, VUmc, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam en AMC. De ondersteuning van IXA bestaat onder andere uit bescherming, beheer en licentiëring van intellectueel eigendom, opstellen van samenwerkingscontracten, zakelijke onderhandelingen, en onderzoekers begeleiden bij het starten van een eigen bedrijf bijvoorbeeld met marktanalyses en het ontwikkelen van businessplannen. Ook helpt IXA onderzoekers bij het vinden van nieuwe samenwerkingspartners en financieringsbronnen.

### Branche waarin alumni werkzaam zijn

*(per cohort mastergeslaagden, examencohort/enquête 2013 NAE)*





## 4.2 Programma's

### ONDERWIJS

#### Ondernemerschapsonderwijs aan de VU

De VU stimuleert ondernemerschap onder studenten met verschillende onderwijsprogramma's.

De bacheloropleiding Science, Business & Innovation (SBI) heeft het Bijzonder kwaliteitskenmerk 'Ondernemen' van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

#### Community Service Learning

Om studenten te leren verschillende achtergronden en perspectieven te benutten bij de analyse van complexe maatschappelijke vraagstukken, maakt Community Service Learning (CSL) onderdeel uit van het onderwijs. In 2016 vonden bij verschillende faculteiten pilots met CSL plaats. De resultaten van deze pilots zijn besproken in een VU-brede conferentie en helpen bij het verduurzamen van CSL. De variëteit aan interesse daarbij van buiten de VU (woningcorporaties, zorginstellingen en de overheid) illustreert de kracht van CSL: 'Onderwijs als cocreatie tussen de VU en de maatschappij'. Afgelopen jaar is het aantal pilots bewust beperkt gehouden om ervaring op te kunnen doen met CSL. Een van de pilots bij het CSL betrof het GGD-project, waarbij studenten in samenwerking met de GGD literatuuronderzoek verrichtten naar het thema slaapproblemen bij kinderen.

BACHELOR-OPLEIDINGEN	MASTER-OPLEIDINGEN	MINOR	HONOURS-PROGRAMMA'S	SUMMER SCHOOLS	VAKKEN
Science, Business & Innovation (SBI)	Science, Business & Innovation: Master's track in Chemistry and Physics	Minor Entrepreneurship (Business Administration)	VU/ UvA Honours Programme The Future Entrepreneur	New Venture Creation and Entrepreneurship	Entrepreneurship in Health and Life Sciences
	MSc Entrepreneurship (VU-UvA joint degree)		VU/UvA Honours Course Social entrepreneurship and Civic Learning		Corporate Entrepreneurship
	MSc Management, Policy Analysis & Entrepreneurship in Health & Life Sciences				Entrepreneurship in Human Movement Sciences
	Premaster Entrepreneurship				De Ondernemende Tandarts/ (Entrepreneurial Dentist)
					Ondernemerschap en Innovatie in Relationeel Perspectief
					Entrepreneurship for Physicists

### **Postacademisch onderwijs**

De VU heeft een breed opleidingsaanbod voor professionals en andere belangstellenden. Door enerzijds wetenschappelijke kennis te delen en anderzijds casuïstiek in te brengen uit de praktijk, draagt het postacademisch onderwijs van de VU bij aan professionalisering van beroepsgroepen en kenniscirculatie. Voorbeelden van succesvolle instituten voor postacademisch onderwijs zijn VU Law Academy, de Postgraduate opleidingen van FEWEB, Taalcentrum-VU, VU Academy of Social Sciences, het Zijlstra Centre, VU NT2 en het Universitair Centrum voor Gedrag en Bewegen (UCGB). De sectie Klinische Neuropsychologie is in samenwerking met het UCGB de PAO-opleiding Forensische neuropsychologie en psychiatrie gestart.

## **VALORISATIEPROGRAMMA'S**

### **Rijksdienst voor Ondernemend Nederland**

In 2016 zijn er twee grootschalige, langlopende instellingoverstijgende valorisatieprogramma's actief met ondersteuning van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Dit zijn 'Ondernemen met Kennis' (VP1) en 'Naar de Top' (VP2). In VP1 is de focus gericht op het creëren van een pan-Amsterdamse organisatie (IXA) voor basisdienstverlening en geïntegreerde valorisatie voor alle vijf kennisinstellingen (VU, VUmc, UvA, AMC en HvA) in samenhang met de metropoolregio Amsterdam en de Amsterdam Economic Board (AEB). De activiteiten onder VP2 hebben de focus op het creëren van extra valorisatieondersteuning, versnelling van het proces en financiële instrumenten.

### **Valorisatieprogramma IXAnext - Talent voor Innovatie**

IXA (een samenwerking van UvA, AMC, VU, VUmc en HvA) en onderzoeksinstituten AMOLF en NIKHEF werken met steun van de gemeente Amsterdam nauw samen in een nieuw gezamenlijk actieprogramma 'IXAnext, Talent voor Innovatie'. Het doel is om de kennis en kunde van de kennisinstellingen beter toegankelijk te maken voor maatschappelijke en private partijen. Samen zetten ze zich in om het benutten en verspreiden van kennis in de regio te vergroten. Dit gebeurt onder andere in de vorm van incubators, een science-on-demand lab voor bedrijven waardoor deze toegang krijgen tot de nieuwste wetenschappelijke expertise, en een demonstrator lab waarin onderzoekers hun ideeën kunnen realiseren.

### **Academic Proof of Concept fund Amsterdam (APCA)**

De VU beschikt over een aantal financiële instrumenten om valorisatie op weg te helpen. Een daarvan is het Academic Proof of Concept fund Amsterdam (APCA). De gemeente Amsterdam heeft in 2016 hiervoor financiële middelen ter beschikking gesteld. Dit fonds, dat beheerd wordt door IXA, biedt medewerkers en externe partijen van de aan IXA verbonden kennisinstellingen de mogelijkheid om te testen of een idee marktrijp gemaakt kan worden.

### **STW Take-off valorisatiegrants**

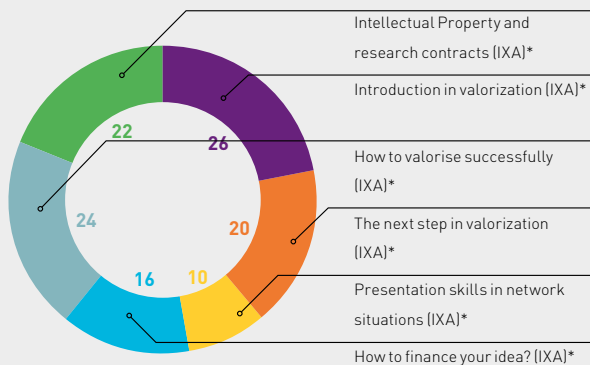
In 2016 zijn drie STW Take-off valorisatiegrants toegekend aan VU-onderzoekers. De toekenning geeft ruimte voor het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie om wetenschappelijke kennis commercieel toe te passen. Trapplaus van Melvyn Roerdink stimuleert trapgebruik door de gezonde keuze direct te belonen met een applaus, compliment of aanmoediging. Het project 'An affordable haptic feedback system for rehabilitation purposes' van Jeroen Smeets richt zich op een betaalbaar en wendbaar oefensysteem voor revaliderende patiënten. Het project 'O-Phobia: Towards a virtual cure for specific phobias' van Tara Donker ontwikkelt en test een betaalbare, schaalbare en evidence-based virtual-reality-exposuretherapie die overal toegankelijk is en voor iedereen.

### **Workshops onderzoekers**

Om ondernemerschap te versterken en onderzoekers te faciliteren in valorisatie, heeft IXA diverse valorisatieworkshops en in samenwerking met het Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE) programma's en bootcamps aangeboden. In 2016 is voor het eerst een Science meets Business programma georganiseerd als onderdeel van de Amsterdam Science & Innovation Award. Dit is een matchingsbijeenkomst waarbij bedrijven worden geselecteerd op basis van het profiel van het ingezonden idee van de onderzoeker. Hierbij is samengewerkt met Startup Delta.

## SUBSIDIE EN VALORISATIE

Deelnemersaantallen per training incl. deelnemers van andere universiteiten/hogescholen



### 4.3 Resultaten

#### VU-spin-off Lumicks wint landelijke Young Startup Award

De landelijke Young Startup Award is toegekend aan VU-spin-off Lumicks. Lumicks ontwikkelt aan de VU apparaten waarmee biologen en biomedische wetenschappers biomoleculen kunnen bekijken en manipuleren. Zo neemt kennis van DNA en eiwitten toe en krijgen de wetenschappers beter inzicht in hoe ziekten zich ontwikkelen en kunnen worden voorkomen.

#### Optics 11 in MKB innovatietop 10

VU-spin-off Optics 11 noteerde in 2016 een zevende plaats in de MKB innovatietop 100 van Nederland. Optics 11 richt zich op de engineering en productie van op glasvezel gebaseerde optische nanosensoren voor biomedisch onderzoek

en industriële applicaties. Optics 11 heeft een investering ontvangen van Value Creation Capital BV via haar fonds TechNano Fund BV. Met deze investering wordt substantiële groei voor Optics11 voorzien.

#### Prijs topsector Logistiek

VU-studenten Roel Boekel en Vincent Franken hebben met hun start-up Nanotechstiles de TKI Dinalog prijs gewonnen in de Topsector Logistiek. Met hun eigen start-up Nanotechstiles gaan de jonge ondernemers met nanotechnologie duurzaam innoveren in de textielindustrie. Boekel en Franken zien vooral kansen in het hergebruik van de vezels afkomstig van afgedankte kleding. Zij willen van oude vezels weer duurzame, innovatieve stoffen maken die bijvoorbeeld water- en vuilafstotend zijn.

#### Investing in OPNT

VU-spin-off OPNT heeft een half miljoen euro ontvangen van het Cottonwood Euro Technology Fund, de Europese dochter van de Amerikaanse investeerder Cottonwood. Met deze investering gaat OPNT de markt op met een voordelig en betrouwbaarder alternatief voor synchronisatie van 4G mobiele netwerken, waardoor deze zonder kwetsbare gps-ontvangers kunnen werken en waardoor sneller draadloos internet mogelijk wordt.

#### Licentie SIVT

Met uitgever Hogrefe is een licentieovereenkomst afgesloten om de SIVT een toepassing in de praktijk te geven. SIVT is een diagnostisch instrument voor gebruik in de praktijk om beperkingen in de sociale informatieverwerking vast te stellen bij kinderen en jongeren.

05

# ORGANISATIE



## 5.1 Duurzaamheid

### Inleiding

De VU werkt vanuit een goed rentmeesterschap in alle facetten van de universitaire gemeenschap: onderzoek, onderwijs, huisvesting en bedrijfsvoering. De VU streeft naar een top 10-positie in het veld van internationale duurzaamheidsuniversiteiten. In 2016 behaalde de VU de zevende plaats op de SustainaBul, de duurzaamheidsranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen. Van de algemene universiteiten eindigde de VU als vierde.

### Green Office

Sinds 2014 beschikt de VU over een Green Office: een onafhankelijk platform voor studenten en medewerkers om duurzaamheidsinitiatieven te ontwikkelen in de eigen leer- en werkomgeving. Activiteiten van de Green Office in 2016 waren de warmetruieendag, earth hour, wasteless weeks en de VU foodhub. Met de PET-flesactie tijdens de introductieweek won de Green Office de eerste prijs voor Duurzame Introductie Stunt van Studenten voor Morgen. Studenten die hun plastic flesje inleverden, kregen er een Dopperflesje voor terug.

### Onderzoek en onderwijs

In 2016 opende aan de VU het eerste Environmental Humanities Center (EHC) van Nederland. De hedendaagse milieucrisis vereist een interdisciplinaire aanpak en het EHC stimuleert de communicatie tussen de sociale wetenschappen en de geestes- en natuurwetenschappen. Ook kwam de samenwerking van de VU en de Universiteit van Amsterdam in twee interdisciplinaire duurzaamheidsinstituten in 2016 op volle sterkte. Het betreft de samenwerking in Amsterdam Water Science (integraal waterbeheer van lokaal niveau tot wereldniveau) en Solardam (geavanceerde technieken voor zonne-energie). Voor onderwijs kunnen (excellente) studenten zich vanaf het collegejaar 2016-2017 aanmelden voor de Honours course Designing Innovations for Sustainability en de VU-brede Minor Sustainability & Innovation bij het Instituut voor Milieuvraagstukken, opgezet met de Green Office.

## BEDRIJFSVOERING

### Huisvesting

De VU heeft met het Initiumgebouw de primeur met het allereerste BREEAM-NL In-Usecertificaat voor bestaande hogeronderwijsgebouwen. De richtlijn BREEAM-NL In-Use is in 2016 geschikt gemaakt voor

bestaande hogeronderwijsgebouwen door de Dutch Green Building Council met medewerking van de VU en de Universiteit Utrecht. Naast het Initium zijn ook het OZW en ACTA-gebouw gecertificeerd conform de BREEAM In-Use-methodiek, beide gebouwen behaalden een score van 'Very Good'. De overige gebouwen van de VU worden de komende jaren getoetst aan de BREEAM-NL-normering. Het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU) is een duurzaam, toekomstbestendig en flexibel gebouw dat bij ingebruikname moet voldoen aan de Breeam Excellentkwalificatie (op één na hoogste score). Het ontwerpcertificaat Breeam Excellent is al afgegeven. Het NU wordt een 'smart building'; het gebouw dient als onderzoeksobject en legt tegelijkertijd een verbinding met de duurzaamheidsambities, bijvoorbeeld door gebouw- en gebruiksinformatie te verzamelen en te analyseren.

### Energie

De VU maakt flinke stappen op het gebied van energie-efficiency. De Meerjaren Afspraken Energie-efficiency (MJA) met de overheid schrijven voor dat de VU jaarlijks minimaal twee procent energie-efficiency moet behalen. De VU staat op de tweede plaats in Nederland en in de top 10 van maatregelen inzake procesefficiency in gebouwen komt de VU drie keer voor. Bij ketenefficiency scoort de VU goed met cogeneratie van warmte en koude: de VU behaalt op dit onderdeel de eerste plaats van alle universiteiten. Voortvloeiend uit het MJA-convenant schrijft de VU iedere vier jaar een Energie Efficiency Plan. In 2016 werd het plan voor de periode 2017-2020 vastgesteld. In het plan staat beschreven hoe de VU de ambitie van twee procent energie-efficiency kan behalen. Borging gebeurt volgens energiezorg die geïnspireerd is op de ISO 50.0001. In 2016 trof de VU maatregelen die zorgen voor een efficiëntere instelling van klimaatinstallaties en gebruikstijden.

### Grondstoffen

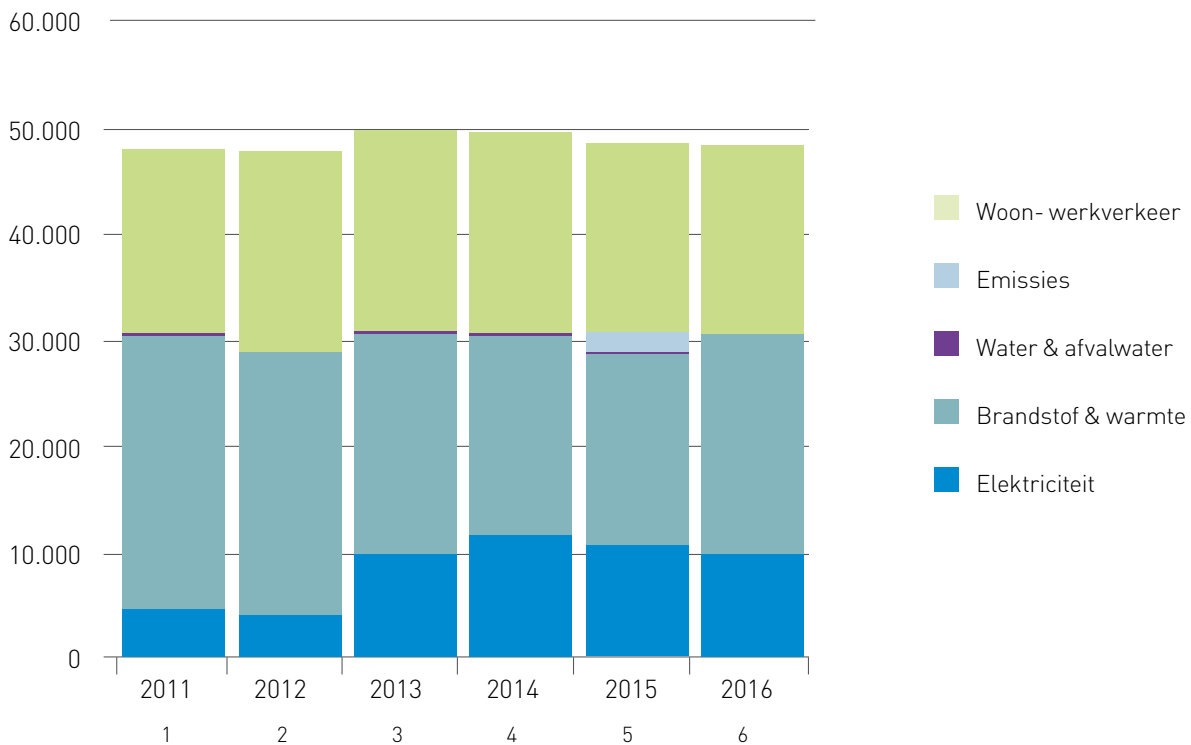
De VU koopt duurzaam in. Bij de inkoop van goederen en diensten wordt altijd een afweging gemaakt tussen economische, mensgerelateerde en milieuaspecten. Bij aanbestedingen wegen duurzaamheid en sociale criteria standaard mee conform de richtlijnen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).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

### Vervoer en mobiliteit

Samen met elf andere grote bedrijven en organisaties ondertekende de VU in juli 2016 het Convenant Bereikbaarheid Zuidas. Doel van dit convenant is het autoverkeer op de Zuidas te reduceren en het gebruik van het openbaar vervoer en de fiets te verhogen om zo op de lange termijn de mobiliteit en de kwaliteit en leefbaarheid van het gebied te optimaliseren. Een project dat hieruit voortvloeit, is de deelname van de VU aan de Hello Bike-deelfietsen. Op de campus wordt voor de Hello Bikes een fietsparkeerplaats ingericht.

### Meerjarengrafiek CO-2 voetafdruk (exclusief afval)



ENERGIE	
Totale energieverbruik (Elektriciteit/ warmte/ koude)	107.195 MWh (36.837 huishoudens)*
waarvan elektra preferent (zelf opgewekt met WKK)	10.187 MWh (27,9 kWh/m <sup>2</sup> )
waarvan elektra niet- preferent	27.898 MWh (76,3 kWh/m <sup>2</sup> )
waarvan warmte (HT/LT/RW)	50.099 MWh (137 kWh/m <sup>2</sup> )
waarvan koude	9.011 MWh (52 kWh/m <sup>2</sup> )
Totale gasverbruik	131.104 m <sup>3</sup> (0,36 m <sup>3</sup> / m <sup>2</sup> ) (93 huishoudens) **
Behaalde verbetering energie-efficiency (doelstelling RVO 2%, waarvan twee derde in de gebouwen en een derde buiten de gebouwen)	1,21 % (in de gebouwen) 8,87 % (bij de opwek bij het CCE)
T.o.v. vorig jaar	+ 9,2%
Redenen meerverbruik:	
- 3,7% meer graaddagen in 2016 t.o.v. 2015	
- 16,4% meer koeldagen in 2016 t.o.v. 2015	
- 02 in gebruik genomen	
* Ter info een gemiddeld huishouden gebruikt 2,91 MWh per jaar (Bron: RVO 2017)	
** Ter info: gemiddeld verbruik per jaar 1.410 m <sup>3</sup> (Bron: RVO 2017)	
WATER	
Totale waterverbruik	124.326 m <sup>3</sup> (1.337 huishoudens) ***
T.o.v. vorig jaar	- 0,4 %
*** Ter info: gemiddeld verbruik van een 2-persoons huishouden is 93 m <sup>3</sup> per jaar (Bron Vewin 2016)	
AFVAL	
Totale afvalproductie	1.230 ton
waarvan gevaarlijk afval	62 ton
waarvan bedrijfsafval	1.168 ton
T.o.v. vorig jaar	- 12,6 %
VERVOER	
Totale medewerkers-km	240.600.000 km
waarvan fiets/voet	15.400.000 km
waarvan OV	199.000.000 km
waarvan auto	26.200.000 km
T.o.v. vorig jaar	- 0,6%
Aantal OV-vergoedingen	1.500

## 5.2 Campusinfrastructuur

### CAMPUSONTWIKKELING



1. Botanische tuin
2. OI2 Labgebouw
3. MF gebouw
4. Nieuwe Universiteitsgebouw
5. Hoofdgebouw
6. W&N gebouw
7. Buitenveldertse gracht

### STUDENTENCAMPUS UILENSTEDE



1. Vernieuwde studentencampus
2. Uitbreiding sportcentrum



## CAMPUSONTWIKKELING

De vernieuwing van de campus bereikte in 2016 een aantal belangrijke mijlpalen.

### 012-Labgebouw

In september werd het 012-Labgebouw officieel geopend door wethouder Kajsa Ollongren. Het is een van de eerste gebouwen in academisch Nederland dat is opgezet vanuit één onderzoeksthema. In het Labgebouw werken circa zehonderd onderzoekers van de VU, VUmc en UvA samen aan onderzoek op het gebied van Human Life Sciences. Het delen van voorzieningen en een state-of-the-art onderzoeksinfrastructuur staan centraal op de VU-campus.

### Nieuwe Universiteitsgebouw

De realisatie van het Nieuwe Universiteitsgebouw (NU) verloopt volgens plan. Het NU is een multifunctioneel gebouw waarin onderwijs, (informatica) onderzoek, studeren, studieverenigingen en cultuur samenkomen. De ruwbouw van de drie lagen tellende ondergrondse parkeergarage is in 2016 afgerond, wat de start betekende voor de bovenbouw van het NU. De ingebruikname is voorzien vanaf eind 2018.

### Upgrade Hoofdgebouw

Met de opening van de drieliftengroep is de opwaardering van het hoofdgebouw in 2016 vrijwel voltooid. De nieuwe liftengroep zorgt voor een verkorting van de wachttijd en draagt bij aan een betere doorstroom van studenten, medewerkers en bezoekers. In 2017 zullen de laatste resterende werkzaamheden aan het hoofdgebouw worden afgerond.

### Buitenveldertsegracht

Aan de Boelelaanzijde van het hoofdgebouw is gestart met de aanleg van de Buitenveldertsegracht. Diverse voorbereidende werkzaamheden zijn in 2016 in gang gezet, zoals de aanpassing van de ondergrondse infrastructuur en het verplaatsen van de bestaande fietsenstalling aan de Buitenveldertselaan naar het hart van de campus: het plein bij W&N.

### Philosophy, Politics & Economics

In het vernieuwde hoofdgebouw startte in september de nieuwe opleiding Philosophy, Politics & Economics (PPE). PPE is een samenwerkingsverband van FEWEB, FSW en FGW.

De opleiding kent een kleinschalig karakter en is ondergebracht in het eigen John Stuart Mill College. Studenten volgen niet alleen een lesprogramma, ze zijn ook onderdeel van een gemeenschap. Op de vierde etage zijn onderwijsruimten, ontmoetings- en studieplekken gecreëerd.

### Medische Faculteit

De begane grond van gebouw MF onderging een metamorfose en werd met de start van het nieuwe collegejaar in gebruik genomen. Openheid, ontmoeten en samenwerken staan centraal. De begane grond is een plek geworden voor studenten om samen te werken, te studeren en af te spreken met de docent. Het restaurant is vernieuwd en er is een coffee corner ingericht. Ook de studieverenigingen en de studentenbalie hebben hun intrek genomen op de begane grond.

### Botanische Tuin

De Hortus Botanicus VU is omgevormd tot de Botanische Tuin Zuidas. Bloemschikken, rondleidingen, vergaderingen en evenementen organiseren en trouwen kan voortaan in de vernieuwde botanische tuin. De voormalige tropische kas is omgebouwd naar 'wintertuin'. De Botanische Tuin Zuidas is mede mogelijk gemaakt door een subsidie van de gemeente Amsterdam-stadsdeel Zuid.

### Vernieuwde studentencampus Uilenstede

De vernieuwde studentencampus Uilenstede is in mei geopend. De campus heeft een open karakter gekregen. Veel gebouwen zijn vernieuwd en openbare ruimtes zijn aangepakt. De afgelopen jaren hebben de gemeente Amstelveen, DUWO en de VU zich hiervoor ingezet. De grote verbeteroperatie werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van de Stichting Leefomgeving Schiphol. De Campus Uilenstede is met bijna 3500 bewoners een van de grootste studentencampussen in Europa en huisvest veel nationale en internationale studenten van de VU.

### Sportcentrum VU Campus Uilenstede

In oktober opende het vernieuwde Sportcentrum VU Campus Uilenstede zijn deuren. De opening kreeg een gouden tintje met de hulding van VU-studenten en alumni die tijdens de Olympische Spelen in Rio de Janeiro geweldige sportprestaties hadden geleverd. Het sportcentrum is uitgebreid

met een tweede sporthal, fitnesszaal en een zone voor kleinere intensieve sporten. De VU heeft de ambitie op de campus een wetenschappelijk sportcluster te realiseren, waar onderzoek en onderwijs rond bewegen en sport plaatsvinden in nauwe wisselwerking met de praktijkvelden van sport en gezondheid.

### **Incubator**

In 2016 heeft de gemeente Amsterdam een toekenning gedaan voor actieprogramma Talent voor Innovatie. Onderdeel hiervan is de realisatie van een incubator op de VU Campus, een Demonstrator lab en onderwijsruimten voor ondernemerschapsonderwijs. Begin 2017 worden deze voorzieningen opgeleverd in gebouw W&N. Vooruitlopend hierop is het bedrijf Lumicks gehuisvest in de H2-vleugel van het W&N-gebouw.

### **Huisvesting bètasamenwerking VU en Universiteit van Amsterdam**

De VU heeft intensief samengewerkt met de Universiteit van Amsterdam aan een huisvestingskoers voor de bètasamenwerking van beide universiteiten. In april 2017 hebben de VU en de UvA besloten de huisvestingsplannen voor de bètasamenwerking niet door te zetten. De Colleges van Bestuur van de VU en UvA zijn tot deze conclusie gekomen na raadpleging van de centrale en facultaire medezeggenschapsraden en OR. De huisvestingsplannen kregen geen instemming van de universitaire medezeggenschap van de UvA.

## **UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK: BEHEER WETENSCHAPPELIJKE CONTENT**

### **Open Access**

Om publiceren in open access laagdrempeliger te maken en te stimuleren zijn via landelijke onderhandelingen met veel uitgevers afspraken gemaakt over kosten en werkprocessen. De UB heeft tijd geïnvesteerd in zowel het participeren in die onderhandelingen, het verkennen van alternatieven en communicatie richting onderzoekers. 2016 vormde ook het startpunt om de aandacht voor open access en research data management te verbreden richting Open Science met als belangrijkste ambities een koers richting 100% Open Access, focus op FAIR data (FAIR = Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en een eerste verkenning van mogelijkheden voor een nieuwe impactmeting.

### **Contentmanagement**

Wetenschappelijke content staat centraal in de producten en diensten van de Universiteitsbibliotheek (UB). Dat betreft zowel toegankelijk maken en beheren van content van buiten voor onderzoekers, docenten en studenten van de VU als het wereldwijd beschikbaar maken van de wetenschappelijke output van de wetenschappers van de VU. De UB heeft in 2016 het bibliotheekstelsel Worldshare Management Services (WMS) in gebruik genomen, bij de VU bekend als LibSearch. Dit systeem maakt de content vindbaar die de UB bezit en waartoe de UB toegang geeft, en ontsluit wetenschappelijke content van over de hele wereld. Ten behoeve van de registratie, opslag en disseminatie van de wetenschappelijke output van de VU zijn in 2016 de voorbereidingen getroffen voor de overstap naar het research information system PURE. Deze overstap is een samenwerkingsproject van VU, VUmc, UvA, AMC en HvA en maakt instellingsoverstijgende rapportages mogelijk. Op basis van PURE komt in 2017 de VU Research Portal beschikbaar.

### **Producten en diensten**

In 2016 heeft de VU een Research Data Management beleid ingevoerd en is een infrastructuur voor archivering van data en een data informatiepunt gerealiseerd. De UB heeft met de online cursus 'Research Integrity' een advies over gebruik van antiplagiatsoftware bijgedragen aan wetenschappelijke integriteit. De vraag naar ondersteuning op gebied van wetenschappelijke informatie en communicatie is in 2016 verder toegenomen. Dat betreft informatievaardigheidencursussen zoals 'Zoeken en vinden van literatuur' en 'Reference manager' maar ook advies over auteursrechten en Open Accessondersteuning bij geografische datatoepassingen, medisch literatuuronderzoek en impactanalyses.

### **Library as a place**

Studenten maken veel gebruik van de bibliotheek om in rust te kunnen studeren. De bezettingsgraad van de 'dedicated' studieomgeving is in tentamenperiodes zo hoog dat het vinden van een vrije plek soms meer tijd kost dan wenselijk. Door de dienstverlening in het hoofdgebouw te concentreren in één balie is het verruimen van de openingstijden met gemiddeld 30 uur per week mogelijk gemaakt, met name in de avonduren en tijdens het weekeinde. Door het concentreren

van de kantoorruimte voor medewerkers is extra studieruimte gecreëerd.

### **Erfgoed**

In 2016 kreeg het programma Kunst, Erfgoed en Archief (KEA) gestalte. Het programma richt zich op het planmatig selecteren, conserveren, opslaan en toegankelijk maken van bijzondere collecties van de VU zoals handschriften en oude drukken, kaarten en atlanten, verzamelde archiefcollecties van protestantse personen en instellingen, VU-archief, academische erfgoedobjecten en kunst. Met de investeringen in het KEA-programma maakt de VU aantoonbaar ernst met het inrichten van een verantwoord beheer van haar unieke bijzondere collecties.

## **IT**

### **Inleiding**

IT en informatievoorziening zijn cruciale drivers voor een universiteit. Studenten, wetenschappers en ondersteunend personeel hebben efficiënt en effectief digitaal gereedschap nodig om de doelstellingen en ambities van de VU te realiseren. De diversiteit in doelgroepen zoals patiënten, respondenten, cursisten, buitenpromovendi en vele andere groepen stelt hoge eisen aan de dienstverlening van IT. In het afgelopen jaar is er in de lijnorganisatie van IT veel resultaat geboekt in verbetering van de dienstverlening. Om de snelheid van verandering en vernieuwing te verhogen is ook een IT breed programma gestart. Onder de naam IT for Purpose heeft IT in 2016 ingezet op het herijken van de dienstverlening, (applicatie)infrastructuur en organisatie om deze fit for purpose te maken.

### **Dienstverlening**

Belangrijk onderdeel van de dienstverlening van IT is de realisatie van strategische business projecten. In het nieuwe OI2 gebouw is een nieuw werkplekconcept geïntroduceerd waarbij medewerkers van de Universiteit van Amsterdam, VUmc en VU gezamenlijk gebruik kunnen maken van gedeelde werkplekfaciliteiten en skype for business. Goede opslag en toegang tot data zijn essentieel voor onderzoekers. Voor wetenschappers zijn de projecten Scistor, SCICloud en Datamanagement & Opslag gerealiseerd. Voor studenten zijn de studiemonitor, het bachelorplatform, het masterplatform en het digitaal studentendossier geïntroduceerd. Ook is een aanbesteding van een nieuwe

Digitale Leer Omgeving uitgevoerd en is een nieuw bibliotheekstelsel live gegaan. Om de interne sturing en verantwoording over de dienstverlening van IT te verbeteren is een transparant kosten- en tarievenmodel opgesteld en toegepast voor de begroting van 2017. In 2016 is in technische monitoring en preventieve controle geïnvesteerd. Dit stelt IT in staat om sneller te kunnen reageren op verstoringen en de dienstverlening pro-actiever te maken.

### **Technologie/security**

Op het gebied van infrastructuur is IT gestart met het voorbereiden van een majeure operatie. Een groot deel van de IT-infrastructuur dient gemoderniseerd te worden. Deze aanpassingen moeten passen binnen de roosters van studenten en wetenschappers en vergt veel flexibiliteit van het IT-personeel. Daarnaast was in 2016 nog een grote inspanning nodig voor het reduceren van complexiteit van techniek en applicaties als gevolg van de eerdere samenvoeging van de diverse facultaire infrastructuren. Projectmatig is gewerkt om 'oude' legacy systemen op te ruimen en te migreren naar VU-brede faciliteiten. Vanwege de toenemende kwetsbaarheden voor privacyschendingen en datalekken is op het gebied van security gewerkt aan meer bewustwording, training en zijn risico assessments gehouden, naast de technische investeringen en maatregelen voor beveiliging en monitoring.

### **Organisatie**

In 2016 is IT gestart met het verder vormgeven van de IT-organisatie door het opstellen van een visie op IT-dienstverlening. Onderdeel van het vormgeven is een frontoffice om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Daarnaast is een aantal elementen in de organisatie herijkt waaronder portfoliomanagement en het project support office. Ook is er in diverse projecten gestart met het 'agile' werken. Voor het proces Architectuurbeheer is in 2016 een tool geïmplementeerd en gestart met de implementatie van de gebruik- en systeempromessen om architectuurbouwstenen binnen de dienst IT en de dienst Student & Onderwijszaken te beschrijven en onder te brengen in een uniform systeem. Hiermee wordt eenduidigheid, transparantie en een efficiënt ontwikkel- en veranderproces gerealiseerd.

## 5.3 Bezwaar en beroep

### **Bezwaar en beroep studenten en medewerkers**

In de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is bepaald dat betrokkenen een klacht, beroep of bezwaar kunnen indienen bij een faciliteit. Aan de VU is daarvoor het Geschillenloket ingericht.

### **Beroep en bezwaar studenten**

Het College van Beroep voor de Examens (Cobex) doet uitspraken in door studenten ingestelde beroepen tegen bepaalde besluiten, onder andere over de toelating tot masteropleidingen, de toelating tot examens, de uitslag van examens en bindende studieadvies. In 2016 ontving het Cobex 194 beroepen. Relatief veel zaken hadden betrekking op een beoordeling, de toelating tot een (pre)masteropleiding, of een negatief bindend studieadvies. Als een student zich niet kan verenigen met een besluit dat niet door het Cobex wordt getoetst, staat bezwaar open bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur beslist, gehoord het advies van de Geschillenadviescommissie of door de Adviescommissie voor de bezwaarschriften decentrale selectie. Het College van Bestuur ontving in 2016 98 bezwaarschriften. Dit betekent een daling die het gevolg is van een betere informatievoorziening naar studenten. Een student kan tegen een beslissing op bezwaar van het College van Bestuur of een uitspraak van het Cobex in beroep gaan bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) in Den Haag. Twee studenten hebben dit in 2016 gedaan tegen een beslissing op bezwaar: een beroep met betrekking tot het instellingscollegegeld werd ongegrond verklaard en een beroep met betrekking tot financiële ondersteuning werd gegrond verklaard. Tegen Cobexuitspraken zijn in 2016 geen beroepen ingesteld bij het CBHO.

### **Bezwaar medewerkers**

Op arbeidsrechtelijk gebied bestaat een bezwaarprocedure in het kader van de regeling jaar- en beoordelingsgesprek. Kort gezegd kan een werknemer bezwaar maken tegen zijn beoordeling bij zijn leidinggevende, en uiteindelijk bij het College van Bestuur. Voor de overige kwesties op arbeidsrechtelijk terrein (bijvoorbeeld het bezwaar van een werknemer tegen het niet voortzetten van zijn tijdelijk dienstverband) kunnen medewerkers volgens een ongeschreven regel bezwaar maken

bij het College van Bestuur. Als de medewerker het niet eens is met de beslissing op dit bezwaar, kan hij of zij in beroep gaan bij de civiele rechter. Het afgelopen jaar werden er zes bezwaarschriften ingediend, waarvan drie ongegrond en twee gedeeltelijk gegrond werden verklaard en op één nog niet is beslist.

### **Adviescommissie Sociaal Plan**

In het kader van de reorganisaties die hebben plaatsgevonden in de bedrijfsvoering en bij FALW, is een onafhankelijke Adviescommissie Sociaal Plan ingesteld om te adviseren over individuele geschillen over de uitvoering van het sociaal plan. In 2016 zijn er geen adviesverzoeken ingediend en behandeld.

### **Regeling ongewenst gedrag**

De Regeling Ongewenst gedrag is van toepassing op studenten en medewerkers en ziet op klachten over (seksuele) intimidatie, pesten, agressie, geweld en discriminatie. De klachtencommissie Ongewenst gedrag ontving in 2016 een klacht van een medewerker gericht tegen een andere medewerker. Deze klacht is ontvankelijk verklaard en was eind 2016 nog in behandeling.

### **Klokkenluidersregeling**

In 2016 is geen melding gedaan op grond van de Klokkenluidersregeling.

### **Klacht bij het College voor de rechten van de mens**

Een twaalftal medewerkers heeft in 2016 een klacht wegens leeftijdsdiscriminatie ingediend bij het College van de Rechten van de Mens. De klacht betreft keuzes die zijn gemaakt bij het boventallig verklaren van medewerkers in het kader van een reorganisatie. Het College voor de rechten van de mens heeft hierop geoordeeld dat de VU zich onvoldoende heeft ingespannen om leeftijdsdiscriminatie te vermijden. Er is echter geen sprake van dat de VU bewust oudere medewerkers boventallig heeft verklaard. Naar aanleiding van de uitspraak zijn op individueel niveau passende afspraken gemaakt.

## 5.4 Integrale veiligheid

### Veiligheidsvisie

In 2013 heeft het College van Bestuur de bestuurlijke veiligheidsvisie 'Gastvrij en Alert' vastgesteld waarmee de koers is bepaald naar verdere versterking van de integrale veiligheidszorg binnen de VU. Gastvrij en Alert vertaalt zich in een beleid waarin veel aandacht is voor proactieve en preventieve maatregelen op alle veiligheidsdomeinen (fysieke veiligheid, sociale veiligheid en informatiebeveiliging en privacy) en veiligheidsbewustzijn. De samenhang tussen de verschillende domeinen wordt gewaarborgd in de Commissie Integrale veiligheid. De toenemende spanningen in de wereld en de samenleving maken dat het integraal aanpakken van dreigingen en eventuele veiligheidsrisico's onvermijdelijk is. Naast maatregelen investeert de VU vanuit haar visie op inclusiviteit in het gesprek op de universiteit over verschillen. De VU hanteert hierbij het credo 'samen houden we de VU veilig'.

### Campagne

Onderzoek naar het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en studenten begin 2016 heeft laten zien dat men wel veiligheidsbewust is, maar onvoldoende weet wat te doen in geval van incidenten. In de nieuwe awarenesscampagne die in het najaar van 2016 is gestart en in de roadshows integrale veiligheid voor medewerkers en studentenverenigingen ligt de focus op het bieden van handelingsperspectief. In het verlengde hiervan is de vindbaarheid van het onlinemeldpunt en het alarmnummer verbeterd. Voor VU-studenten in het buitenland en buitenlandse studenten die in Nederland zijn, is een centraal noodnummer ingesteld dat 24/7 bereikbaar is.

### Oefeningen en workshops

In 2016 was er aandacht voor nieuwe dreigingen en risico's als cybercrime, informatiebeveiliging en zorgwekkend gedrag. In 2016 is gestart met het organiseren van workshops 'Zorgwekkend gedrag' voor diverse groepen medewerkers op zowel operationeel niveau als managementniveau. Beveiliging en politie hadden al regelmatig contact en in 2016 zijn ook afspraken gemaakt met de ggz en studentenpsychologen over directe doorverwijzing, indien nodig. Er zijn oefeningen gedaan vanuit de bedrijfsnoodorganisatie waaronder een dreigingsscenario met het Strategische Beleidsteam.

### Cyber Security

In oktober deed de VU tot het hoogste strategische niveau mee aan de sectorbrede cybercrisisoefening OZON. Mede naar aanleiding hiervan wordt in 2017 cybersecurity integraal onderdeel gemaakt van de bedrijfsnoodorganisatie. Er is een protocol meldplicht datalekken opgesteld met praktische tips over hoe te handelen bij een mogelijk datalek.

### Samenwerking

In de operationele lijn is de samenwerking met andere ho-instellingen geïntensiveerd. Landelijk werd ook in 2016 geparticipeerd in het project Integrale Veiligheid in het hoger onderwijs (IV-HO) van het ministerie van OCW. In november vond aan de VU het door IV-HO en SURF georganiseerde cyber-securitycongres plaats.

06

# SOCIAAL JAARVERSLAG



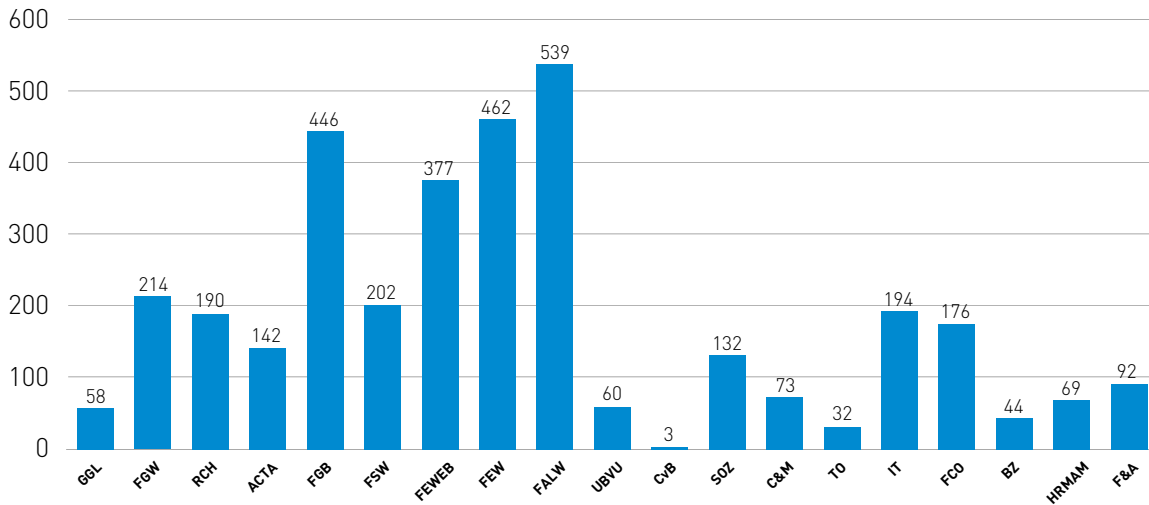
## 6.1 Kerncijfers personeel

INDICATOR	2014	2015	2016
Totaal personeel (fte)	3.673	3.615	3.504
<i>waarvan WP*</i>	1.555	1.500	1.443
<i>waarvan Promovendi</i>	639	618	594
<i>waarvan student-assistenten</i>	69	79	82
<i>Waarvan OBP</i>	1.410	1.418	1.385
Verhouding WP**/OBP	1,6	1,55	1,53
Vrouwelijke HL (streefcijfer 2020: 25 %)	18,6%	19,6%	20,6%
% gevoerde en geregistreerde jaar & beoordelingsgesprekken (streefcijfer 80%)	32%	53%	63%
% BKO certificaten (streefcijfer 60 %)	60%	61%	69 %
% tijdelijk wp, conform CAO afspraak (maximaal 22%) ***			16,5 %
Internationalisering van de wetenschappelijke staf	21%	22%	22 %
Geregistreerde nevenwerkzaamheden hoogleraren	88%	90%	93 %
Ziekteverzuim	2,86%	2,78%	3,2 %
* exclusief Promovendi, student-assistenten			
** WP incl. student-assistenten			
*** doelgroep: Hoogleraren, Universitaire Hoofddocenten, Universitaire Docenten en Docenten			

### Personeel met een arbeidscontract conform cao uitgedrukt in fte en aantal personen

VU TOTAAL	2014		2015		2016	
	FTE	HEADCOUNT	FTE	HEADCOUNT	FTE	HEADCOUNT
Totaal personeel (fte)	3.673	4.638	3.615	4.558	3.504	4.463
<i>waarvan WP*</i>	1.555	2.028	1.500	1.952	1.443	1.891
<i>waarvan PROM</i>	639	677	618	649	594	626
<i>waarvan SA</i>	69	271	79	283	82	305
<i>Waarvan OBP</i>	1.410	1.662	1.418	1.674	1.385	1.641
WP=Wetenschappelijk personeel; OBP= Ondersteunend Beheerspersoneel; PROM=Promovendi; SA=Student Assistent						
* WP, exclusief PROM, SA						

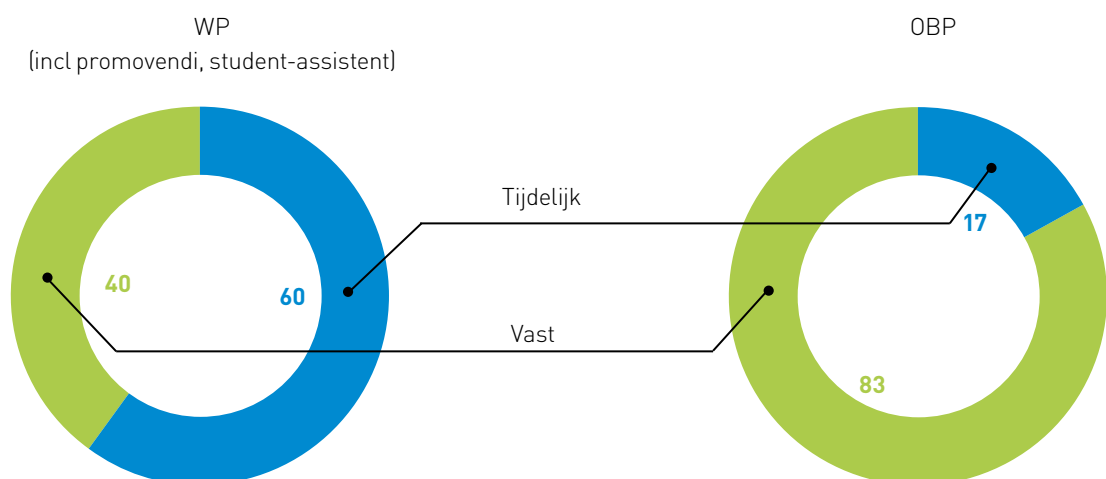
### Personeel met een arbeidscontract conform cao uitgedrukt in fte per eenheid



### Personeel met een tijdelijk of vast arbeidscontract conform cao in fte en aantal personen

		2014		2015		2016	
		WP	OBP	WP	OBP	WP	OBP
Tijdelijk	Fte	1.415	282	1.358	280	1.274	237
	Headcount	1.932	357	1.830	365	1.746	316
Vast	Fte	848	1.128	838	1.138	846	1.148
	Headcount	1.044	1.305	1.054	1.309	1.076	1.325

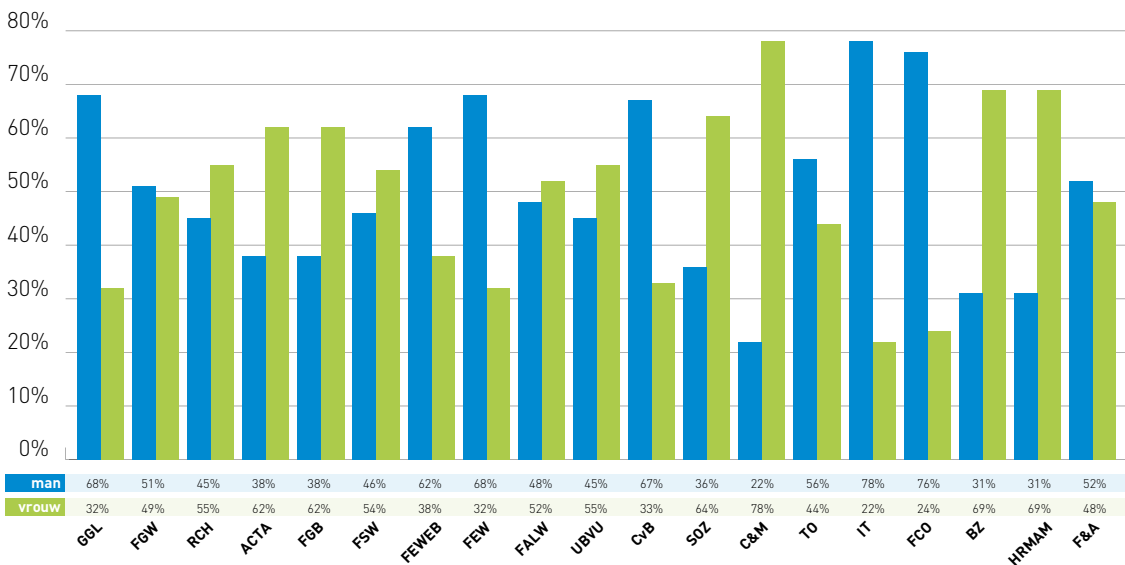
### Percentage tijdelijk en vast personeel (fte) 2016





## Man/vrouw

VERHOUDING M/V	2014	2015	2016
Vrouw	47%	48%	48%
Man	53%	52%	52%



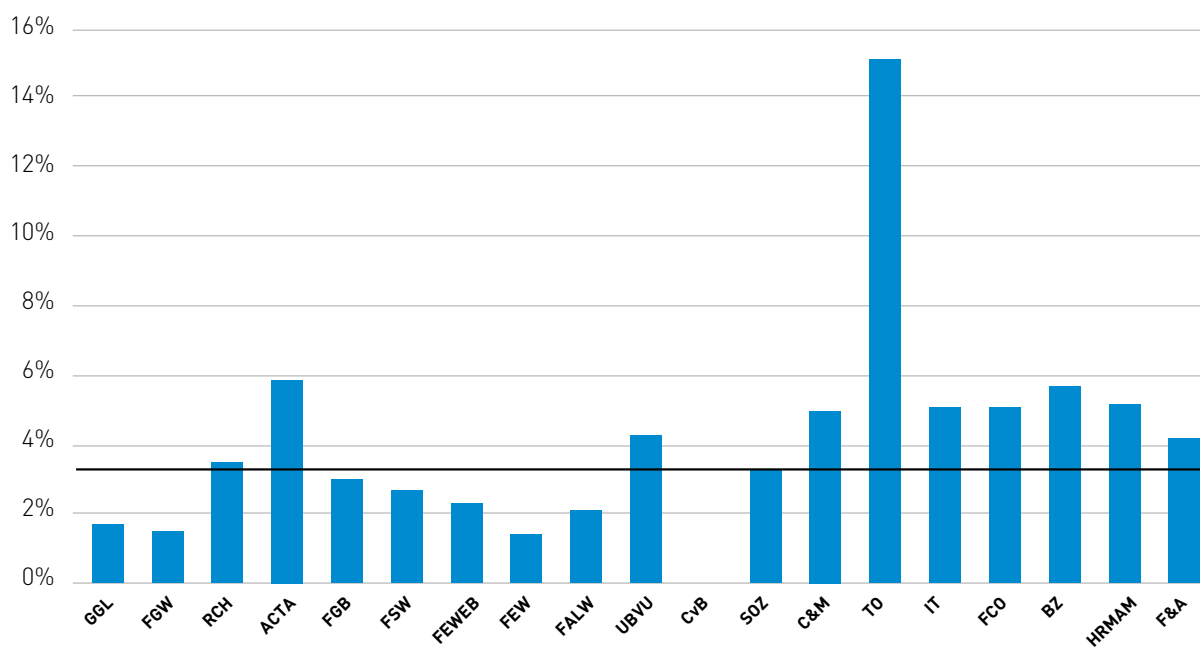
## Percentage gevoerde Jaar- & Beoordelingsgesprekken, streefcijfer 2016 is 80%

	2014	2015	2016
VU	32%	53%	63%

EENHEID		2016
1000	Faculteit der Godgeleerdheid	88%
1300	Faculteit der Geesteswetenschappen	60%
1400	Faculteit der Rechtsgleerdheid	62%
2500	Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen	58%
2600	Faculteit der Sociale Wetenschappen	80%
2700	Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	56%
2800	Faculteit der Exacte Wetenschappen	44%
2900	Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen	57%
4500	Universiteitsbibliotheek VU	88%
5300	Student & Onderwijszaken	82%
5500	Communicatie & Marketing	80%
6000	Informatietechnologie	61%
6600	Facilitaire Campus Organisatie	68%
7000	Bestuurszaken	53%
7100	HRM, Arbo & Milieu	85%
7200	Financiën & Audit	98%

## Percentage ziekteverzuim

	2014	2015	2016
VU*	2,86%	2,78%	3,20%
* exclusief ACTA			



EENHEID		2016
1000	Faculteit der Godgeleerdheid	1,7%
1300	Faculteit der Geesteswetenschappen	1,5%
1400	Faculteit der Rechtsgeleerdheid	3,5%
1600	Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam	5,9%
2500	Faculteit der Gedrags- en Bewegingswetenschappen	3,0%
2600	Faculteit der Sociale Wetenschappen	2,7%
2700	Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde	2,3%
2800	Faculteit der Exacte Wetenschappen	1,4%
2900	Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen	2,1%
4500	Universiteitsbibliotheek VU	4,3%
5000	Universiteitsbestuur	0,0%
5300	Student & Onderwijszaken	3,3%
5500	Communicatie & Marketing	5,0%
5880	Transitieorganisatie (TO)	15,2%
6000	Informatietechnologie	5,1%
6600	Facilitaire Campus Organisatie	5,1%
7000	Bestuurszaken	5,7%
7100	HRM, Arbo & Milieu	5,2%
7200	Financiën & Audit	4,2%

## 6.2 HR Thema's

### Terugdringen tijdelijke contracten docenten

In de CAO is afgesproken dat universiteiten in 2016 aangeven welke beleidsmaatregelen ze hebben genomen om het percentage tijdelijke contracten van docenten, te weten hoogleraren, Universitaire Hoofddocenten, Universitaire Docenten en docenten, met een contract kleiner of gelijk aan vier jaar terug te dringen naar minimaal 22 procent. In 2015 is er aan de VU een werkgroep gestart die drie initiatieven heeft genomen namelijk het opstellen van VU breed tenure track beleid, het opstellen van een notitie 'Loopbaanperspectief voor Junior docenten' en een rapportage 'CAO-afspraken 22 procent tijdelijke contracten WP'. Inmiddels is in 2016 in samenspraak met de ondernemingsraad en het Lokaal overleg een VU breed kader voor tenure track vastgesteld. De meeste faculteiten hebben in 2016 in aansluiting daarop facultair beleid opgesteld of het bestaande beleid aangepast. De VU telde eind 2016, 68 geregistreerde tenure trackers. Het percentage tijdelijke contracten van docenten kleiner of gelijk aan vier jaar is eind 2016 16,5 procent.

### Loopbaanbegeleiding en mobiliteit

Het Expertisecentrum HR Ontwikkeling voert de regie op de begeleiding van reguliere loopbaanvraagstukken en organiseert de werk-naar-werk begeleiding van medewerkers met een aflopend dienstverband bij de VU. Wat betreft de reguliere loopbaanvragen zijn er in 2016 door de loopbaanadviseur 80 intakegesprekken gevoerd waar 44 trajecten uit zijn voortgekomen bij externe loopbaanadviseurs. Daarnaast heeft de loopbaanadviseur 5 herplaatsingstrajecten begeleid van langdurig zieken. In het kader van het Sociaal Plan Nieuwe bedrijfsvoering en het Sociaal Plan FALW heeft de VU in 2013 een Transitieorganisatie (TO) ingericht. Het doel van de TO is het begeleiden van met ontslag bedreigde medewerkers naar nieuw werk binnen of buiten de VU en het zoveel als mogelijk voorkomen van (onvrijwillige) werkloosheid. Voor 167 medewerkers heeft een succesvolle bemiddeling plaatsgevonden. Er worden nog 23 medewerkers (waarvan 1 van FALW) begeleid. Naast begeleiding van reguliere loopbaanvraagstukken zijn er workshops georganiseerd in het kader van de werk-naar-werkbegeleiding. Er namen ongeveer 140 medewerkers deel aan deze workshops. Daarnaast is voor postdocs een bijeenkomst over oriëntatie

op de arbeidsmarkt georganiseerd waaraan 50 medewerkers hebben deelgenomen.

In 2016 is een pilot uitgevoerd voor werk naar werk begeleiding. Op basis van deze pilot is een businnes case uitgewerkt voor de werk naar werk begeleiding vanaf 2017. Dit houdt in dat medewerkers met een aflopend dienstverband een paar maanden voor afloop een uitnodiging ontvangen voor een aantal verplichte workshops in het kader van werk naar werkbegeleiding. Naast de werk naar werkbegeleiding wordt ook de monitoring van WW-gerechtigden ter hand genomen. Monitoring WW betreft het begeleiden van ex-medewerkers van wie het tijdelijke dienstverband is geëindigd en die een WW-uitkering ontvangen.

### Mantelzorg

In 2016 verscheen het rapport 'Arbeid en mantelzorg op de VU'. Het rapport gaat nader in op de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek 2015 waarin is gekeken naar de mate waarin mantelzorg binnen de VU voorkomt en naar de houding binnen de organisatie ten aanzien van mantelzorg. Naar aanleiding van het rapport zijn de mogelijkheden om mantelzorg en werk te combineren voor zowel medewerkers als leidinggevenden verbeterd. Op VUnet is de informatievoorziening ten aanzien van mantelzorg en de verlofmogelijkheden voor medewerkers hier op aangepast.

### Pilot strategische personeelsplanning

De VU heeft deelgenomen aan de landelijke pilot Strategische Personeelsplanning (SPP) geïnitieerd door Sofokles. De pilot is in 2016 afgesloten en geëvalueerd met als hoofdconclusie dat SPP bijdraagt aan een waardevolle discussie over externe en interne ontwikkelingen van de organisatie in samenhang met de personele bezetting (kwantitatief en kwalitatief). In 2017 zal worden gekeken welke onderdelen van SPP VU-breed goed bruikbaar en nuttig zijn en aan de hand hiervan wordt SPP voor de VU verder ontwikkeld.

### Leiderschap

In 2016 heeft MD negen strategische benoemingen bij faculteiten en diensten begeleid. Dit betreffen (her)benoemingen van decanen, portefeuillehouders, directeuren en

een interimbenoeming. Benoemingen aan de top zijn intensieve trajecten. In 2016 is dan ook gewerkt aan een verdere standaardisatie van de benoemingsprocedures. Daarbij is ervaring opgedaan met een verbetering van de inbreng vanuit de medezeggenschap in de betrokken eenheden. Eveneens zijn er dit jaar exitgesprekken met vertrokken bestuurders gevoerd. De VU kent een groot aantal trainingen voor leidinggevend, waaraan in 2016 de 'Introductie leidinggeven aan de VU' is toegevoegd. De vijfde editie van de leergang Persoonlijk Leiderschap, waaraan afdelingshoofden van zowel de faculteiten als de diensten meedoen, is in 2016 gestart. Ook in 2016 heeft het College van Bestuur met alle decanen en dienstdirecteuren jaar- en beoordelingsgesprekken gevoerd.

### Administratieve HR-processen

In 2016 zijn verbeteringen doorgevoerd om leidinggevend bij het uitvoeren van de digitale self service processen te kunnen ondersteunen. In 2016 zijn vijftien digitale processen geoptimaliseerd. Sinds april 2016 ontvangen directeuren, afdelingshoofden en p&o-adviseurs maandelijks operationele managementrapportages vanuit MIVU waarmee sturing op de personele doelen beter mogelijk is.

### Arbeidsvoorwaardengelden

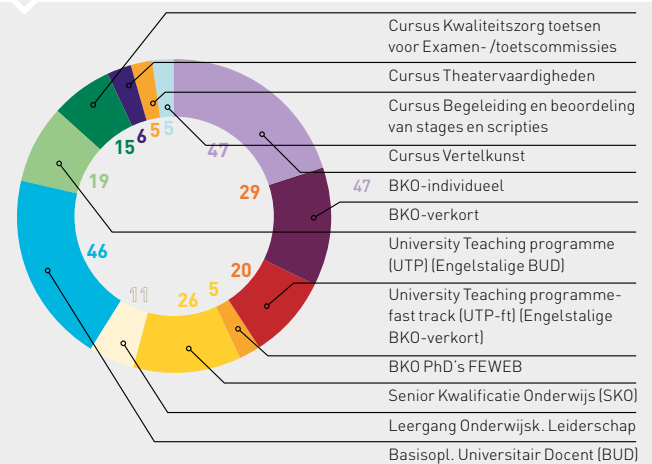
Door de VU wordt jaarlijks € 1.057.500 beschikbaar gesteld voor de realisatie van een evenwichtig en aantrekkelijk pakket aan extra arbeidsvoorwaarden voor alle medewerkers van de VU. De besteding van het bedrag gebeurt in overleg en in overeenstemming met de vakorganisaties. Meer dan 50% van het beschikbare budget wordt ingezet ten behoeve van ouderschapsverlof, daarnaast worden gratis sporten voor medewerkers en medewerkersvoorstellingen gesubsidieerd. In 2016 is een VU-panelraadpleging geweest waarin het draagvlak onder de medewerkers voor de huidige bestedingen onderzocht is. Het blijkt dat veel medewerkers niet goed op de hoogte zijn van de uitgaven door de VU aan aanvullende arbeidsvoorwaarden. Ze zijn wel overwegend positief over de huidige verdeling, maar vinden de uitgaven voor ouderschapsverlof onevenredig hoog. Met de vakorganisaties is afgesproken dat het huidige uitgavenpatroon tot 2019 ongeveer hetzelfde blijft vanwege eerder gemaakte afspraken. In de tussentijd wordt onderzoek gedaan naar een mogelijke herverdeling van de arbeidsvoorwaardengelden, een en ander in overleg met de vakorganisaties.

### Opleidingen

De VU verzorgt een groot aantal opleidingen voor de medewerkers op de VU, ook met externe partijen. Daarnaast stellen faculteiten en diensten opleidingsplannen op. Het HR expertisecentrum Ontwikkeling ondersteunt hierin.

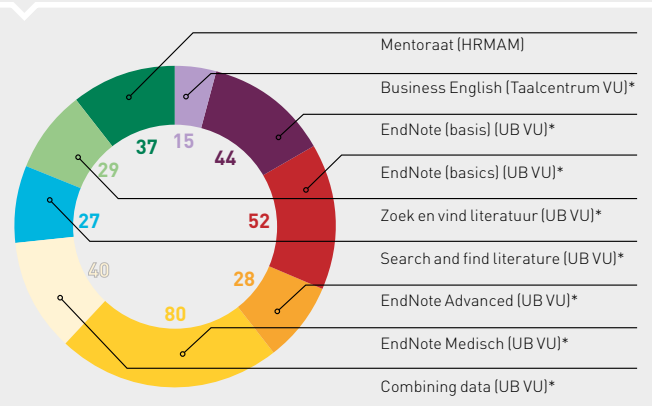
#### ONDERWIJSVAARDIGHEDEN

Deelnemersaantallen per training



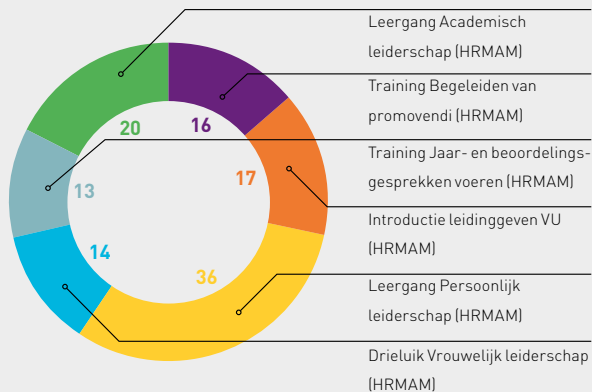
#### PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Deelnemersaantallen per training incl. studenten en/of externe deelnemers



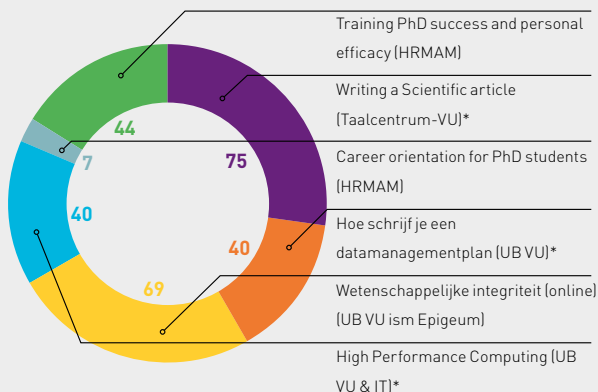
## LEIDERSCHAP & MANAGEMENT

Deelnemersaantallen per training



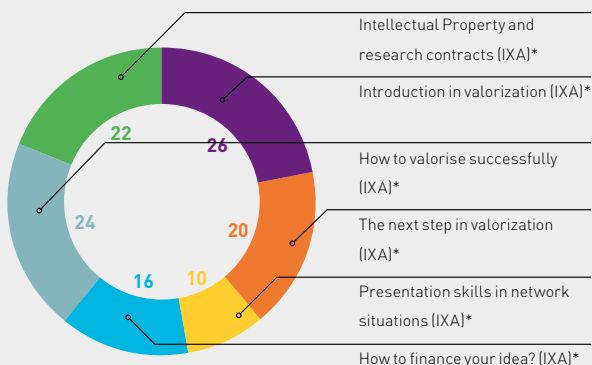
## PROMOVENDI

Deelnemersaantallen per training incl. studenten en/of externe deelnemers



## SUBSIDIE EN VALORISATIE

Deelnemersaantallen per training incl. deelnemers van andere universiteiten/hogescholen



## 6.3 Arbeidsomstandigheden

### Arbodienst

De VU heeft een gecertificeerde interne arbodienst die bestuur, faculteiten en diensten adviseert over arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en hen ondersteunt bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. De arbodienst werkt hierbij nauw samen met andere partijen op de campus, waaronder VUmc.

### Bedrijfsmaatschappelijk werk

Het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) helpt medewerkers door middel van persoonlijke begeleiding om een oplossing te vinden voor werkgerelateerde problemen en/of privéproblemen die van invloed zijn op het werk. Tevens adviseert BMW het management hierover. Doel is het voorkomen en verkorten van arbeidsongeschiktheid. In 2016 deden 118 medewerkers een beroep op het BMW. In totaal werden 285 gesprekken gevoerd. Bij de 118 cliënten zijn 318 werkproblemen en 142 privéproblemen benoemd.

In 2016 ging het in 53 procent van de gevallen om preventieve gesprekken, waarbij de cliënten niet arbeidsongeschikt waren op het moment van aanmelding.

### Vertrouwenspersoon

In 2016 hebben zich 19 medewerkers gemeld bij de vertrouwenspersoon. De herkomst van de meldingen is breed verspreid over de verschillende faculteiten en diensten. Een melding is uitgemond in een officiële klacht bij het College van Bestuur. Meldingen behelsden onder andere: beleving van intimidatie door de leidinggevende tijdens een jaargesprek, tekortschietende communicatie met promotor of intimidatie door promotor en onvoldoende begeleiding door leidinggevende tijdens een re-integratietraject. De vertrouwenspersoon is officieel gecertificeerd, lid van de Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen (LVV) en maakt ook deel uit van het landelijk netwerk van universitaire vertrouwenspersonen.

### Onderverdeling werkproblemen

Arbeidsinhoud (werkdruk, functioneringsproblemen, loopbaanproblemen e.d.)	101
Arbeidsverhoudingen (samenwerkingsproblemen met de leidinggevende of collega's, ongewenste omgangsvormen, gebrekkige communicatie en ondersteuning en onvoldoende waardering e.d.)	114
Arbeidsomstandigheden (kwaliteit/veiligheid werkplek, fysieke belasting e.d.)	33
Arbeidsvoorwaarden (salaris, werktijden, scholing e.d.)	11
Verandering/reorganisatie (verandering taak/functie, opheffen functie, ontslag, verandering automatisering e.d.)	59

#### VU Fit @ Work

VU fit @work is het gratis beweeg/sportprogramma voor medewerkers van de VU. Dit programma wordt mogelijk gemaakt door het College van Bestuur, de lokale vakbonden en de Ondernemingsraad en wordt georganiseerd door het sportcentrum van de VU. Medewerkers van de VU kunnen onbeperkt deelnemen aan fitness, aerobicslessen en trainingen. Het is ook mogelijk om een beweegadvies en/of een trainingsschema op maat te laten maken.

#### Ingebruikname O12-gebouw

Vanuit het perspectief van arbeidsomstandigheden is veel aandacht besteed aan het 'inregelen' van de BHV in gebouw O12, waaronder de werving van BHV leden en ontruimingsoefeningen. De oefeningen hebben waardevolle inzichten en verbeterpunten opgeleverd, maar verliepen in grote lijn naar behoren.

#### Gevaarlijke stoffen

Om invulling te geven aan de wettelijke verplichtingen met betrekking tot chemicaliënbeheer is het digitale chemicaliënregistratiesysteem aangepast aan de nieuwe Europese etiketteringsregels van gevaarlijke stoffen. De nieuwe database met etiketteringsgegevens volgens de nieuwe EU-GHS/CLP regels maakt risicoanalyses van ingekochte chemicaliën mogelijk. Deskundigen van de arbodienst van de VU hebben in VSNU-verband meegewerkt aan het opstellen van een concept arbocatalogus 'synthetische nanomaterialen'.

#### Genetisch gemodificeerde organismen (GGO's)

Met het aanstellen van een centraal coördinerend biologisch veiligheidsfunctionaris (BVF) begin 2017 bij de bèta faculteit is invulling gegeven aan aanbevelingen voortvloeiend uit een

inspectiebezoek in 2015 van de ILT (Inspectie Leefomgeving en Transport). Hiermee wordt recht gedaan aan de verzwaren van de taak en verantwoordelijkheden rond het werken met GGO's. Ook is hiermee extra capaciteit gerealiseerd in verband met de administratieve lastenverzwaring voor het aanvragen van GGO vergunningen conform nieuwe wet- en regelgeving. In het interne GGO-handboek zijn normen opgenomen die van belang zijn voor de beveiliging van biologische agentia in lijn met de Biosecurity Toolkit van het RIVM.

#### Risico-inventarisaties en -evaluaties

Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) zijn wettelijk verplichte methoden om arbeidsrisico's in kaart te brengen. Door veranderende werkvormen is behoefte ontstaan aan een meer dynamische inzet van dit middel. In een conceptnotitie over de RI&E is het voorstel gedaan om de processen efficiënter uit te voeren met meer betrokkenheid van faculteiten en diensten. In de voorgestelde RI&E systematiek staat het dynamisch plan van aanpak per organisatieonderdeel centraal welke doorlopend wordt geactualiseerd. Met deze 'dynamische RI&E' is het mogelijk om de risico's in samenhang te zien met de dagelijkse bedrijfsvoering en ontwikkelingen binnen een faculteit/dienst.

#### Veiligheids- & Gezondheidsbeleidskader

Het veiligheids- en gezondheidsbeleid is het primair op preventie gerichte beleid dat de VU voert op het gebied van onder andere arbeidsomstandigheden, (integrale) veiligheid, risicomanagement en gezondheid. De verschuiving van verantwoordelijkheden door onder meer deregulatie en kaderwetgeving waren aanleiding om een integraal V&G-beleidskader op te stellen voor de invulling van wettelijke verplichtingen en

verbeterprocessen. Het in 2016 gereed gekomen concept beleidskader brengt diverse V&G thema's en beleid zichtbaar met elkaar in verbinding en draagt op die manier bij aan transparantie en bewustwording.

### **Brand- en gebouwveiligheid**

In 2016 is het OI2 gebouw in gebruik genomen en het Sportcentrum VU uitgebreid. Hierbij is extra aandacht besteed aan de brandveiligheid vanuit de richtlijnen van de Arboret en bouwregelgeving. Voor de gebruiksmeldingen van diverse gebouwen zijn de veiligheidsplattegronden aangepast. In samenhang met de splitsing van de stichting VU-VUmc is de controle van brandveiligheidsvoorzieningen begin 2016 separaat belegd. Voor de gebouwen van de VU is een nieuwe controleur aangesteld.

### **Bedrijfshulpverlening (BHV) en Bedrijfsnoodorganisatie (BNO)**

Onder begeleiding van externe deskundigen hebben het Operationeel Crisisteam (OCT) en Strategisch Beleidsteam (SBT) van de VU geoefend met een realistisch dreigingsscenario. In opdracht van de Commissie Integrale Veiligheid (CIV) zijn factsheets dreiging en extreem geweld opgesteld om op een gestructureerde manier duiding te geven aan dreigingsniveaus, de te nemen stappen voor het opschalen van maatregelen en de communicatie hierover. Ervaringen en verbeterpunten uit de oefening zijn hierin meegenomen.

## **6.4 Ziekteverzuim**

### **Algemeen**

In 2015 is het eigen regiemodel in de verzuimbegeleiding ingevoerd binnen de VU. De implementatie en verdere optimalisatie hiervan zijn in 2016 ter hand genomen. De rol en verantwoordelijkheid van de leidinggevende is in dit model cruciaal. Naast het verzuimspreekuur houdt de bedrijfsarts ook een arbeidsgezondheidskundig spreekuur waar medewerkers op eigen initiatief hun gezondheids- en arbeidsomstandighedenproblemen kunnen bespreken zonder ziek gemeld te zijn. Ongeveer 10 tot 20 procent van de afspraken wordt op initiatief van medewerkers zelf gemaakt. Het gemiddelde verzuimpercentage lag in 2016 licht hoger dan in 2014 en 2015. De oorzaken hiervan zijn vermoedelijk divers, en ten dele gedifferentieerd tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel.

### **Faculteiten**

Wetenschappers met leidinggevende taken hebben een omvangrijk takenpakket waardoor er sprake is van een kwetsbare balans tussen de afzonderlijk taken. Er is een hoge workload, met risico voor overbelasting. Ten opzichte van 2015 is er geen verbetering waarneembaar op dit gebied. Uit de individuele contacten komt eerder een beeld naar voren van een toename van de workload dan van een afname. Het is van belang dat medewerkers stabiliteit in werkzaamheden krijgen voor zichzelf en voor de organisatie. In enkele gevallen werd een externe deskundige ingeschakeld (coach, psycholoog) voor een gerichte begeleiding.

### **Diensten**

Ook binnen de diensten is de werkdruk hoog en is er sprake van piekbelasting. De diensten hebben een hoger verzuim dan de faculteiten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er voor veel taken minder regelmogelijkheden zijn om bijvoorbeeld thuis te werken of de werktijden aan te passen vanwege het dienstverlenend karakter aan de organisatie. Daarnaast zijn veel medewerkers in andere functies benoemd en het inwerken tegelijk met het leveren van productie brengt een verhoogd risico voor uitval met zich mee. Bij een aantal diensten stond het terugdringen van verzuim hoog op de agenda, met merkbaar resultaat.

### **Arbeidsomstandigheden**

Het aantal medewerkers dat een beroep doet op een medisch attest om een aangepaste locatie of werkplek te krijgen is in 2016 gedaald. Wel blijven er klachten over de schoonmaak en het binnenklimaat. Nieuw was de wens om zittend werken met staand werken af te kunnen wisselen. De verwachting is dat die trend zich doorzet.

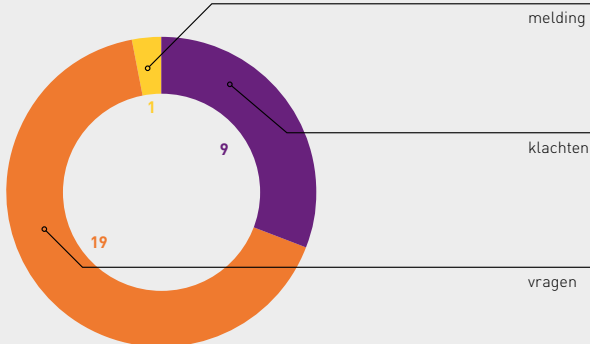
## **6.5 Ombudsman**

### **OMBUDSMAN PERSONEEL**

De ombudsman is, zoals de Regeling Ombudsman Personeel VU stelt, een onafhankelijk en neutraal iemand met wie een medewerker informeel en vertrouwelijk een probleem of klacht over de universiteit, faculteit, dienst of over een van de medewerkers kan bespreken. De ombudsman heeft een geheimhoudingsplicht. De ombudsman biedt als onpartijdige derde ondersteuning bij- en analyse van klachten maar heeft ook mogelijkheden

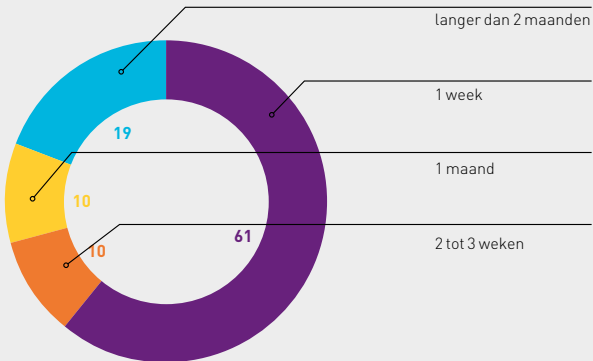
## OMBUDSMAN PERSONEEL

Aantal zaken



## OMBUDSMAN PERSONEEL

Behandelperiode in procenten



om een klacht te onderzoeken en om die te beoordelen. De ombudsman verschilt daarmee van andere functionarissen die medewerkers kunnen raadplegen.

Serius omgaan met klachten is in het belang van de medewerker en van de VU. De instelling van de ombudsman draagt bij aan dit belang. Als een klacht gegrond is, kan de ombudsman aanbevelingen formuleren om de zaak op te lossen en om herhaling in de toekomst te voorkomen. Een klacht kan zo tot een advies aan de organisatie leiden en leidt daarmee tot een kwaliteitsverbetering in dienstverlening, samenwerking, regelgeving of procedures. Bovendien draagt de ombudsman op die manier bij aan optimale bejegening door medewerkers van de VU.

### Aantal binnengekomen klachten

In 2016 werden 31 zaken door VU-medewerkers aan de ombudsman voorgelegd. In een zaak was de ombudsman onbevoegd en heeft zij de klager naar een ander loket verwezen. En in een andere kwestie meldden zich drie medewerkers met eenzelfde klacht. Gemiddeld leggen tussen de 1 en 2 procent van de VU-medewerkers hun klacht aan de ombudsman voor. De klager komt in veel gevallen pas bij de ombudsman als er sprake is van een vertrouwensbreuk. Deze breuk heeft effect op de werkkrelatie waardoor klachten over communicatie en bejegening kunnen ontstaan.

### Behandeling

De behandeling van een zaak hangt af van de vorm waarin de medewerker een zaak aan de ombudsman voorlegt. Zo betekent een vraag veelal een informatie/adviestraject. In 2016 werden geen formele klachten ingediend waarbij de ombudsman een klachtrapportage en een beoordeling opstelde. De meeste klachten konden in 2016 binnen een week na de intake met een advies of door ombudsbemiddeling worden opgelost. Een tijdige en snelle oplossing van problemen kan escalatie, juridisering en in sommige gevallen mogelijk ziekteverzuim voorkomen.



## Aard klachten

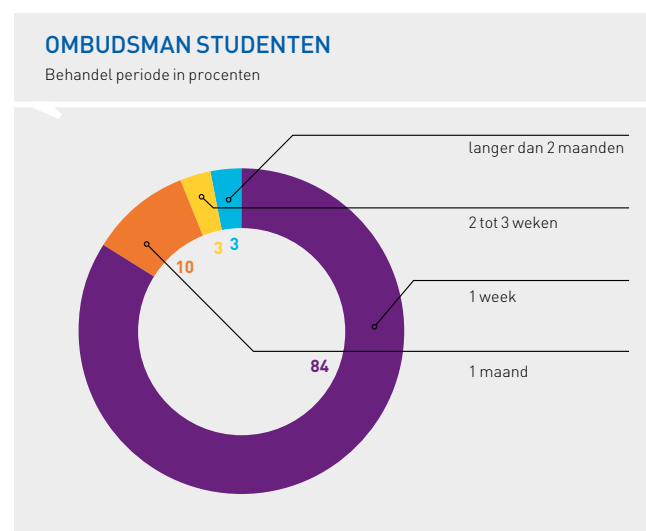
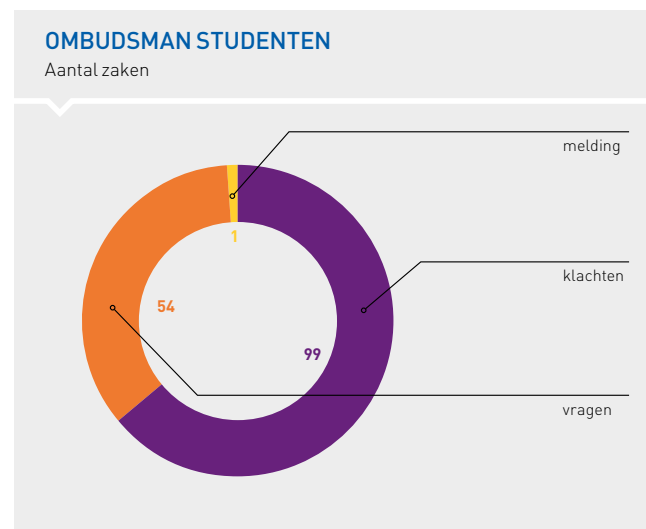
Een zaak kan over meer dan een probleemgebied gaan. Dat verklaart waarom er meer onderwerpen dan behandelde zaken zijn. Alle zaken, gegrond of ongegrond, worden geregistreerd.

AARD KLACHT	AANTAL
Aanstelling	2
Bejegening	9
Communicatie	9
Faciliteiten/ voorzieningen	0
Financieel	1
Functioneren en beoordelen	3
Herplaatsing/ interne mobiliteit	0
Loopbaanontwikkeling	1
Ontslag/ einde dienstverband	0
Rechtmatigheid	5
Re-integratie	3
Reorganisatie	0
Samenwerking	5
Sollicitatie	0
Taakverdeling/ taaklast	1
Anders	2

## STUDENTENOMBUDSMAN

Iedere student of iemand die gebruikt maakt van de onderwijsvoorzieningen aan de VU, kan de studentenombudsman inschakelen. Dit geldt ook voor buitenpromovendi zonder arbeidsovereenkomst met de VU, VU-studenten van Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam (ACTA) en de studenten van het Amsterdam University College (AUC). Promovendi die een arbeidsovereenkomst met de VU hebben kunnen terecht bij de Ombudsman Personeel. Want ook al zijn procedures en beleid nog zo zorgvuldig ontwikkeld, de uitvoering is mensenwerk en daarin kunnen dingen misgaan. Dan ontstaan klachten.

De studentenombudsman is, zoals de Regeling Studententombudsman stelt, een onafhankelijk en neutraal iemand met wie een student informeel en vertrouwelijk, een probleem of klacht over



de universiteit, faculteit of een van de medewerkers kan bespreken. De studentenombudsman heeft een geheimhoudingsplicht. De studentenombudsman heeft mogelijkheden om als onpartijdige derde een klacht te onderzoeken en om die te beoordelen en verschild daarmee van andere functionarissen die studenten kunnen raadplegen. Serieus omgaan met klachten is in het belang van studenten en van de VU. De instelling van de studentenombudsman draagt aan dit belang bij. Als een klacht gegrond is, kan de studentenombudsman aanbevelingen formuleren om de zaak op te lossen en om herhaling in de toekomst te voorkomen.

In eerste instantie kan de student met een advies van de studentenombudsman in veel gevallen zelf het probleem proberen op te lossen. Bovendien zal de student ook eerst de faculteit of dienst de gelegenheid moeten geven om de klacht te behandelen. De studentenombudsman

kijkt of toepasselijke regelgeving is gevolgd en procedures correct zijn uitgevoerd. Het gaat daarbij steeds om de vraag of de student al of niet zorgvuldig, behoorlijk en volgens de regelgeving is behandeld. Klachten over algemeen beleid kunnen dan ook niet in behandeling genomen worden. Daarvoor staan immers andere wegen open zoals de Facultaire- of Universitaire Studentenraad of de opleidingscommissie.

#### **Aantal binnengekomen klachten**

In 2016 werden 154 zaken aan de studentenombudsman voorgelegd. Tussen de 0,5 en 1 procent van alle VU-studenten maakte gebruik van de ombudsvoorziening. In 2016 betroffen de meeste klachten vermeende onzorgvuldig gevolgde procedures. Studenten zijn er alert op dat procedures gevolgd worden omdat, als dit niet het geval zou zijn, zij studievertraging op kunnen lopen.

#### **Behandeling**

In de meeste gevallen werden de klachten na advies of ombudsbemiddeling binnen een week opgelost. In een geval diende een student een formele klacht in over een vermeende onjuist gevolgde procedure. De studentenombudsman achtte die klacht gegrond en verbond er een aanbeveling aan die de faculteit binnen de daarvoor gestelde termijn opvolgde.

#### **Aard van de zaak**

Toelichting: een zaak kan over meer dan een probleemgebied gaan. Dat verklaart waarom er meer onderwerpen dan behandelde zaken zijn. Alle zaken, gegrond of ongegrond, worden geregistreerd.

AARD ZAAK	AANTAL
Organisatorisch	2
Administratie	4
Bereikbaarheid	3
Bejegening	17
Communicatie	2
Informatie (onjuiste - of het ontbreken van informatie)	18
Faciliteiten/ voorzieningen	5
Procedures (bv. inzagerecht of nakijktermijn)	25
Financieel	4
Onderwijs:	
<i>onderwijsbegeleiding</i>	11
<i>onderwijskwaliteit</i>	2
<i>onderwijscoördinatie (bv. planning)</i>	15
Onderzoek	0
Examens/Tentamens	7
Rechtmatigheid (bv. in verband met OER)	18
Inschrijving	6
Anders	8

07

# RISICO- MANAGEMENT



## 7.1 Inleiding

De VU ziet risico's niet als zaken die altijd vermeden moeten worden, maar ziet risicomanagement als een integraal onderdeel van het op een beheerste en weloverwogen manier van realiseren van doelen. Een risico is immers een gebeurtenis die het behalen van doelen in de weg kan staan. Risicomanagement is bij de VU dan ook een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een vast onderdeel in de planning- en controlcyclus. Voor het effectief signaleren, bespreken en beheersen van risico's is een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen en waarin men elkaar vertrouwt en aanspreekt belangrijker dan de aanwezigheid van een veelheid aan regels en procedures die slechts schijnveiligheid bieden. Verder is het helder formuleren van strategische doelen van belang. Dit vindt plaats in het instellingsplan en in de jaarplannen, zowel van de VU als geheel als in die van de eenheden. Jaarlijks worden VU-breed en door de decentrale eenheden risicomeetings belegd om gezamenlijk de belangrijkste actuele risico's te benoemen en te prioriteren. Daarbij wordt aangegeven in welke mate aan belangrijke risico's voldoende dan wel nog onvoldoende aandacht wordt besteed. 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.

## 7.2 Hoofdingeling van risico's

Risico's die worden geïdentificeerd worden ingedeeld naar drie hoofdgroepen:

- Strategische risico's, met betrekking tot het behalen van strategische doelen
- Vermijdbare risico's, met betrekking tot continuïteit en de kwaliteit van de primaire en ondersteunende processen
- Externe risico's, met oorzaken van buiten af.

Dit onderscheid is van belang omdat de verschillende risicogroepen ook om een van elkaar verschillende manier van beheersing vragen. Overigens komen in de praktijk ook risico's voor op de grensvlakken van de hoofdingeling.

## Verdere ontwikkeling van risicomanagement

Ook in het risicomanagement wordt door de VU gestreefd naar continue verbetering door op basis van evaluatie van de gehanteerde methodiek de risicomanagement aanpak verder te ontwikkelen. In de achter ons liggende jaren is op deze wijze het risicomanagement proces meer en meer verankerd binnen de organisatie. In de verdere ontwikkeling van risicomanagement zal vooral aandacht uitgaan naar:

- Borging van de uitvoering van risico-mitigerende maatregelen
- Evaluatie van de effectiviteit van de maatregelen
- Integratie van universiteit brede risico's in risicomanagement van faculteiten en diensten en andersom.
- Meer verbinding van risico-identificatie met strategische en operationele doelen

## 7.3 Belangrijkste risico's

Hierbij maken wij onderscheid tussen risico's die structureel om aandacht vragen en risico's die op dit moment actueel zijn maar na verloop van tijd naar verwachting minder belangrijk zullen worden in termen van bewaking en te nemen (extra) maatregelen.

## STRUCTURELE RISICO'S

De VU besteedt structureel aandacht aan signalering en beheersing van vermijdbare en externe risico's op het gebied van onderwijskwaliteit (binnen de cyclus onderwijskwaliteitszorg), integrale veiligheid (binnen de desbetreffende eenheden en gecoördineerd door de commissie integrale veiligheid), data- en cyberveiligheid (IT), privacybescherming (Bestuurszaken) en compliance (o.a. Bestuurszaken, Financiën). Voortdurende aandacht is er ook voor externe risico's die voortkomen uit mogelijke veranderingen van het rijksbeleid op het gebied van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Dit betreft niet alleen de bekostiging, maar zeker ook wet- en regelgeving inzake het WO en inzake studiefinanciering e.d. Veranderingen daarin kunnen grote gevolgen hebben voor de instelling. Het rijksbeleid wordt dan ook in samenwerking met de VSNU nauwlettend gevolgd; waar nodig wordt actief met de politiek gecommuniceerd om voor de VU nadelige gevolgen van het rijksbeleid te voorkomen of op te heffen.

## ACTUELE RISICO'S

Uit recente risico-inventarisaties komen voor de VU als geheel ook een aantal belangrijke actuele risico's naar voren. Deze zijn hieronder benoemd en geprioriteerd naar de mate waarin de beheersing ervan op dit moment (extra) aandacht behoeft. Ze zijn gerubriceerd naar de categorieën strategisch, vermijdbaar en extern. Per risico volgt een beknopte omschrijving.

### Strategische risico's

1. Reputatie en Imago
2. Campusontwikkeling
3. Strategische meerjarensturing
4. Samenwerkingsverbanden met VUmc en UvA

### Vermijdbare risico's

1. Organisatorische veranderingen op het gebied van ondersteuning
2. Beheersing en informatievoorziening
3. IT-infrastructuur

### Externe risico's

1. Studenteninstroom/marktaandeel in bekostiging
2. Publiciteit

## STRATEGISCHE RISICO'S

### 1 Reputatie en Imago:

Waarden als toegankelijkheid en inclusiviteit staan bij de VU hoog in het vaandel. Dit kan er toe leiden dat excellentie en potentie op het gebied van onderwijs en onderzoek in de reputatie van de VU onderbelicht wordt, hetgeen ten koste kan gaan van het uitdragen van een sterk en herkenbaar profiel en van de aantrekkingskracht van de VU voor studenten en wetenschappers.

*Maatregelen:* In de interne en externe communicatie wordt nadruk gelegd op de hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek van de VU. In het profiel zal het verhaal van de VU sterker worden uitgedragen.

### 2 Campusontwikkeling

De VU-campusontwikkeling is financieel omvangrijk en bevat complexe afhankelijkheden. De exploitatie van sommige onderdelen van de campusontwikkeling is mede afhankelijk van verhuur aan partners of derden, en de omvang van studenteninstroom is onzeker.

*Maatregelen:* De campusontwikkeling en het geheel van de huisvestingskosten is flexibel van opzet; inspanningen om dreigende leegstand te voorkomen worden geïntensiveerd. Inspanningen

om studentinstroom te vergroten worden geïntensiveerd. Governance en risicomanagement van de campusontwikkeling is professioneel opgezet en hoog in de organisatie belegd. De Raad van Toezicht is intensief betrokken in de besluitvorming. De medezeggenschap en de Onderwijsinspectie worden pro-actief geïnformeerd.

### 3 Strategische meerjarensturing

De concurrentie om studenten, talentvolle wetenschappers en onderzoekfondsen wordt nationaal en internationaal steeds groter. De VU loopt het risico in deze ontwikkelingen op de juiste momenten en de juiste gebieden kansen te missen. *Maatregelen:* Meerjarenplanningen vormen een vaste deel van de planning & controlecyclus en vinden jaarlijks voortrollend plaats. Dit gebeurt o.b.v. strategische verkenningen die leiden tot de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag en de basis vormen voor het begrotingskader. In de inhoudelijke meerjarensturing zal het concept "Bruto Academische Waarde" een groeiende betekenis krijgen.

### 4 Samenwerkingsverbanden met VUmc en UvA

Met de ontvlechting van de stichting VU/VUmc en de ontwikkeling van de samenwerking met de UvA op het gebied van Bèta-onderwijs en onderzoek is het actief optimaliseren en borgen van de samenwerking van de VU met beide partners van groot belang geworden. VUmc en/of UvA zouden in de toekomst immers ook voor strategische keuzes kunnen komen te staan die de samenwerking met de VU kunnen raken.

*Maatregelen:* Het toekomstige succes van de samenwerking hangt vooral af van de onderlinge betrokkenheid en gemeenschappelijke motivatie van de betreffende onderzoekers, docenten en studenten. De VU zal deze wetenschappers en studenten daarom zo actief mogelijk ondersteunen en faciliteren. Op bestuurlijk niveau en op het niveau van bedrijfsvoering vindt periodiek overleg plaats met VUmc en met UvA over het optimaliseren van samenwerking. Ook met de medezeggenschap wordt overlegd. Uitgangspunt is dat de VU vanuit vertrouwen in eigen kracht en kwaliteit samenwerkingsrelaties met de partners tot een succes wil maken.

## VERMIJDBARE RISICO'S

### 1 Organisatorische veranderingen:

De organisatorische veranderingen, vooral die op het gebied van de ondersteuning, vragen om aanpassing en gewenning van medewerkers aan nieuwe werkwijzen en meer selfservice. Dit kan leiden tot (te) hoge werkdruk, verminderde werktevredenheid en vertrek van personeel.

*Maatregelen:* Prioriteit heeft nu het afronden van en wennen aan veranderingen. Communicatie en evaluatie krijgt extra aandacht.

### 2 Beheersing en informatievoorziening

In de bedrijfsvoering is de personeelssamenstelling en de organisatiestructuur veranderd, terwijl de nieuwe systemen en processen voor beheersing en informatievoorziening nog niet volledig zijn ingeregeld.

*Maatregel:* Het inregelen van de vernieuwde systemen en processen wordt afgerond met extra aandacht voor communicatie met gebruikers en bruikbaarheid van rapportages. Daarnaast worden verbeteringen aangebracht t.a.v.: (a) kwaliteit en verspreiding van geïntegreerde stuurinformatie, (b) aansluiting tussen externe en interne informatie, (c) frequentie van tussentijdse informatie.

### 3 IT-infrastructuur

De IT-organisatie is intensief betrokken in veel projecten van uiteenlopende aard en omvang. De integraliteit van de IT-ondersteuning en de afhankelijkheden van de primaire processen van IT tegelijk met de aansluiting bij de nieuwste ontwikkelingen staan onder druk. Dit kan leiden tot verstoringen met impact op de universitaire processen.

*Maatregel:* Er wordt op korte termijn een strategisch architectuurplan voor de toekomstige infrastructuur opgeleverd en er is een investeringsplan in uitvoering gebaseerd om meerjaren IT visie. De organisatie en het personeel worden voorbereid op de komende veranderingen en vernieuwingen.

## EXTERNE RISICO'S

### 1 Studenteninstroom/marktaandeel in bekostiging

Demografische ontwikkelingen en concurrentie tussen instellingen kunnen er toe leiden dat het marktaandeel in de onderwijsbekostiging afneemt. Minder geld voor onderwijs geeft risico's voor kwaliteit en levensvatbaarheid van opleidingen.

*Maatregel:* Het versterken van het aandeel in de instroom en het verbeteren van studievoortgang en studiesucces is het belangrijkste strategische aandachtspunt van de VU op dit moment. Er zijn analyses uitgevoerd met betrekking tot herkomst, voorgeschiedenis en studiesucces van VU-studenten. Er wordt op dit moment in overleg met faculteiten en nauw betrokken diensten zwaar ingezet om meer en vooral gemotiveerde en kansrijke studenten aan te trekken en studiebegeleiding op maat toe te snijden. De al sterk verbeterde kwaliteitszorg zal worden doorontwikkeld, opleidingen worden sterker en internationaler geprofileerd en werving van buitenlandse studenten wordt geïntensiveerd.

### 2 Publiciteit

Universiteiten worden, net als veel andere organisaties, terecht steeds meer aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Universiteiten en wetenschappers willen daarom transparant zijn, deelnemen aan het maatschappelijk debat en zichtbaar zijn in de media. Dit is een ontwikkeling die door de VU wordt toegejuicht en wordt gestimuleerd. Hieraan kunnen echter ook risico's verbonden zijn, zoals met betrekking tot de duiding van (tussentijdse) onderzoeksresultaten voor het grote publiek, onveiligheid, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van experimenten, of privacy-schending van bijvoorbeeld proefpersonen, studenten of patiënten. Dit kan dan niet alleen leiden tot negatieve in plaats positieve publiciteit, maar ook tot schadeclaims.

*Maatregel:* Actief stimuleren, voorlichten en begeleiden van wetenschappers die voor media optreden of worden benaderd voor deelname aan programma's, met aandacht voor het beperken van risico's die zich zouden kunnen voordoen.

08

# FINANCIËN



## 8.1 Financiële context

De financiële dynamiek waarin de VU zich bevindt wordt gekenmerkt door de afnemende financiering per student 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 vasthouden van het marktaandeel, het vergroten van de instroom van studenten, 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 2016 vorm heeft gegeven aan deze ambities. In financiële zin heeft dit in 2016, naast de doorloop van het meerjarige investeringsprogramma voor de huisvesting, geleid tot een extra beleidsimpuls van ongeveer M€ 15, waarvan M€ 8,4 aan voorinvesteringen in de kwaliteitsimpuls onderwijs (zie paragraaf 8.5) via de Onderwijsagenda VU, ca. M€ 4,5 aan ondersteuning voor een aantal strategische initiatieven (incl. AAA-fonds) en ca. M€ 1,5 voor talentenbeleid. De investeringen in de VU-campus zijn het meest zichtbaar via de ingebruikname van het OI2-gebouw, waarin inmiddels onderzoeksgroepen uit diverse disciplines intensief met elkaar samenwerken. Ook de bouw van het NU.VU gebouw is inmiddels in volle gang. In 2016 heeft de VU in totaal M€ 61 geïnvesteerd in materiële vaste activa.

## 8.2 Resultaat 2016

STAAT VAN BATEN EN LASTEN	REAL. 2016	BEGR. 2016	REAL. 2015
<b>Totaal Baten</b>	<b>501.601</b>	<b>479.800</b>	<b>492.828</b>
<b>Totaal Lasten</b>	<b>491.201</b>	<b>471.100</b>	<b>492.187</b>
Financiële baten en lasten	-4.149	-6.700	2
<b>Regulier exploitatieresultaat</b>	<b>6.251</b>	<b>2.000</b>	<b>643</b>
Programma bedrijfsvoering	-1.123	-	-3.600
Reorganisatievoorziening/eenm. implementatiekosten	-767	-	-6.900
Opbrengst verkoop Kaupthing obligaties	-	-	2.500
<b>Te publiceren resultaat VU *</b>	<b>4.361</b>	<b>2.000</b>	<b>-7.357</b>

\* NB: de kosten programma bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatsanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten. De incidentele financiële bate met betrekking tot verkoop Kaupthing obligaties is in de jaarrekening 2015 verantwoord onder de financiële baten en lasten. Het te publiceren resultaat VU komt overeen met het resultaat zoals opgenomen is in de jaarrekening VU.

Het te publiceren resultaat bedraagt M€ 4,4 Dit is M€ 2,4 beter dan het begrote resultaat van M€ 2 en M€ 11,7 hoger dan in 2015. Het genormaliseerde resultaat komt uit op M€ 3,4. Dit is M€ 1,4 positiever dan begroot. Het genormaliseerde resultaat geeft het beste beeld t.a.v. de structurele financiële ontwikkeling van de VU. Om te komen tot het genormaliseerde resultaat wordt het te publiceren resultaat in een aantal stappen genormaliseerd.

Het te publiceren resultaat is opgebouwd uit enerzijds *normale* reguliere en incidentele posten en anderzijds uit *bijzondere* incidentele positieve dan wel negatieve posten. 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



	REAL. 2016	REAL. 2015
<b>TE PUBLICEREN RESULTAAT VU</b>	<b>4,4</b>	<b>-7,4</b>
<i>Incidentele posten</i>		
Verkoopopbrengst Kaupthing obligaties	-	-2,5
Eenmalige implementatiekosten reorganisaties	-	2,9
Reorganisatievoorz. Bedrijfsvoering	0,4	4,0
Reorganisatievoorz. FALW	0,5	-
Afwikkeling voorziening oude reorganisaties	-0,1	-
Programma projecten Bedrijfsvoering	1,1	3,6
<b>Totaal incidentele posten met per saldo negatief resultaatteffect</b>	<b>1,9</b>	<b>8,0</b>
<b>REGULIER RESULTAAT</b>	<b>6,3</b>	<b>0,6</b>
<i>Positieve incidentele/bijzondere posten:</i>		
Kosten ineffectiviteit SWAPS	-4,2	-3,8
Wijziging rentepercentage te activeren rente bouwprojecten	-1,9	-
Afwikkeling SOW	-0,3	1,7
Correctie afschrijvingskosten 2015	-0,9	-
Wijziging afschrijvingen door verlenging levensduur Initium	-0,5	-
Transitievergoeding	-0,5	1,6
Kosten 2013/2014 gezamenlijke opleidingen VU-UvA	-0,3	0,3
Voorziening stichting PRO	-0,2	0,2
Effect schoning projectadministratie	-	-1,9
Schoning studentenvorderingen	-	-1,1
Agio'storting ivm parkeerbedrijf deelneming VU-VUmc Holding BV	-	-1,0
<b>Totaal incidentele bijzondere posten met positief resultaatteffect</b>	<b>-8,8</b>	<b>-4,0</b>
<i>Negatieve incidentele/bijzondere posten:</i>		
Correctie activering rente onderhanden werk hoofdgebouw	1,8	
Stelselwijziging verrekening onderwijsdiensten van Vumc	2,4	
Afwikkeling energiecentrum voorgaande jaren	0,5	
Kosten splitsing stichting VU -VUmc	0,3	1,0
Wijziging toerekeningsjaar controle accountant	0,2	-
Dotatie premie borgtochtverzekering 2017	0,1	-
Eenmalige CAO-uitkering (netto-effect)	-	1,3
Berekeningswijze sociale lasten vakantiegeld	-	1,1
Afwikkeling overgang genetica naar UvA	-	0,8
Correctie ABP-pensioenpremies	0,2	-
Compensatie pensioenpremie boventonnens	0,4	0,4
<b>Totaal incidentele bijzondere posten met negatief resultaatteffect</b>	<b>5,9</b>	<b>4,6</b>
<b>GENORMALISEERD REGULIER RESULTAAT</b>	<b>3,4</b>	<b>1,2</b>

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.

De belangrijkste posten die ten opzichte van het genormaliseerde resultaat hebben bijgedragen aan het hogere te publiceren resultaat zijn de afname van de ineffectiviteit van de SWAPS (resultaatseffect M€ 4,2) en de doorgevoerde wijziging t.a.v. het rentepercentage voor de berekening van de te activeren rente op onderhanden bouwprojecten (resultaatseffect M€ 1,9). Daar staan tegenover een correctie op de activering rente onderhanden werk Hoofdgebouw (wijziging methodiek, resultaatseffect -/- M€ 1,8) en een stelselwijziging met betrekking tot de verantwoordingsperiode van de kosten van de onderwijsdienstverlening van het VUmc aan de bèta-faculteiten van de VU (resultaatseffect -/- M€ 2,4).

### 8.3 Analyse baten en lasten

In de staat van baten en lasten hieronder worden de ontwikkelingen op de diverse baten en lastencategorieën afgezet tegen 2015 en de begroting. Opmerking: In tegenstelling tot de presentatie in de jaarrekening wordt de incidentele financiële bate in 2015 met betrekking tot de verkoop Kaupthing obligaties separaat gepresenteerd. Dit geldt in 2015 en 2016 ook voor de incidentele lasten met betrekking tot de herstructurering bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening en eenmalige implementatiekosten. Dit betreft grotendeels personele lasten.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN	REAL. 2016	BEGR. 2016	REAL. 2015	AFW. t.o.v. BEGR	AFW. t.o.v. 2015
Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen	307.171	295.600	302.567	11.571	4.603
College-, cursus- en/of examengelden	46.190	44.600	47.282	1.590	-1.092
Baten werk voor derden	90.669	84.800	85.850	5.869	4.819
Overige baten	57.571	54.800	57.128	2.771	443
<b>Totaal Baten</b>	<b>501.601</b>	<b>479.800</b>	<b>492.828</b>	<b>21.801</b>	<b>8.773</b>
Personele lasten	322.506	317.400	332.969	5.106	-10.463
Afschrijvingslasten	40.235	44.200	32.400	-3.965	7.835
Huisvestingslasten	35.123	34.384	38.547	739	-3.424
Overige Lasten	93.336	75.116	88.270	18.220	5.066
<b>Totaal Lasten</b>	<b>491.201</b>	<b>471.100</b>	<b>492.187</b>	<b>20.101</b>	<b>-986</b>
Financiële baten en lasten	-4.149	-6.700	2	2.551	-4.151
<b>Regulier exploitatieresultaat</b>	<b>6.251</b>	<b>2.000</b>	<b>643</b>	<b>4.251</b>	<b>5.607</b>
Programma bedrijfsvoering	-1.123	-	-3.600	-1.123	2.477
Reorganisatievoorziening/eenm. implementatiekosten	-767	-	-6.900	-767	6.133
Opbrengst verkoop Kaupthing obligaties	-	-	2.500	-	-2.500
<b>Te publiceren resultaat VU *</b>	<b>4.361</b>	<b>2.000</b>	<b>-7.357</b>	<b>2.361</b>	<b>11.717</b>

\* NB: de kosten programma bedrijfsvoering en de reorganisatievoorziening zijn in de jaarrekening en de resultaatsanalyse meegenomen onder de lasten. Dit betreft grotendeels personele lasten. De incidentele financiële bate met betrekking tot verkoop Kaupthing obligaties is in de jaarrekening 2015 verantwoord onder de financiële baten en lasten. Het te publiceren resultaat VU komt overeen met het resultaat zoals opgenomen is in de jaarrekening VU.

\*\* De cijfers realisatie 2015 zijn hier de -achteraf- geconsolideerde cijfers, en wijken dus iets af van de enkelvoudige cijfers in het VU-Jaarverslag 2015.

## Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De in 2016 gerealiseerde M€ 307,2 rijks- en overige overheidsbijdragen bestaat voor M€ 1,3 uit bijdragen niet van OCW, waarvan M€ 0,6 bijdrage van VWS voor de orthodontie, M€ 0,3 doelsubsidie van de gemeente Amsterdam voor het Amsterdam University College en M€ 0,4 onderlinge verrekening rijksbijdrage tussen UvA en VU inzake het Amsterdam University College.

De rechtstreekse Rijksbijdrage 2016 van OCW aan de VU bedraagt M€ 305,9 en is daarmee M€ 10,2 hoger dan begroot en ongeveer M€ 3 hoger dan de rijksbijdrage in 2015. De hogere realisatie ten opzichte van de begroting 2016 wordt verklaard door de volgende bijstellingen:

- een stijging van de post 'volumegelden' met M€ 5,3 voor de VU; dit betreft het aandeel van de VU in de verhoging van het macrokader OCW (via de Voorjaarsnota 2016) op basis van de hogere raming van studentenaantallen in de Referentieraming. Net als bij eerdere bijstellingen van de volumegelden heeft deze – relatief grote - aanpassing van de rijksbijdrage in de loop van het begrotingsjaar plaatsgevonden. Van dit bedrag is M€ 1,6 mln doorgezet (via hoger dan begrote loonkosten) naar vooral VUmc en in beperkte mate naar ACTA. De resterende volumegelden zijn aangewend voor extra middelen voor projecten voor Onderwijs & Onderzoek. Per saldo hebben deze volumegelden daarmee geen resultaatseffect gehad doordat benutting van deze middelen ook tot extra kosten heeft geleid;
- toewijzing van de post 'loonruimte 2016' ad M€ 3,5, waarvan M€ 1,9 als structureel effect van de aanvullende loonruimte 2015 (besluitvorming december 2015). Ook deze bijstellingen zijn in de loop van het begrotingsjaar 2016 door OCW in de rijksbijdrage verwerkt; Tegenover deze bijstelling staan ook hoger dan begrote loonkosten, zodat dit geen positief effect op het resultaat heeft.
- een bedrag van M€ 2,0 aan overige toewijzingen (o.a. prijscompensatie 2015, toewijzingen theologische seminaria, schooltalen, diversiteit, etc.);
- een incidentele OCW-korting van M€ 0,5. Daarnaast is in tegenstelling tot eerdere toezeggingen de prijscompensatie 2016 over het begrotingsjaar 2016 niet uitgekeerd aan de universiteiten (de VU zou daarvoor M€ 0,7 hebben ontvangen).

## College-, cursus en/of examengelden

De college-, cursus en/of examengelden bedragen M€ 46,2 en zijn daarmee M€ 1,6 hoger dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een negatieve ramingsmarge van M€ 0,8, deze is komen te vervallen. Ten opzichte van de begroting zijn er meer collegegeld inkomsten van AUC inschrijvingen via de UvA M€ 0,6. De overige inkomsten contractonderwijs zijn M€ 0,2 meer dan begroot. Ten opzichte van 2015 zijn de collegegeld inkomsten met M€ 1,1 gedaald. Belangrijkste reden is dat er in 2015 een incidentele bate door opschoning van de studentenvorderingen was van M€ 1,1. Daarnaast is er door een daling in de reguliere studentaantallen een daling van M€ 0,5 in inkomsten wettelijk tarief. Daar staat een stijging tegenover in het aantal niet-EER studenten dat zorgt voor M€ 0,4 meer inkomsten instellingstarief. Ook waren er M€ 0,1 meer inkomsten collegegeld vanuit AUC.

## Baten Werk voor derden

In de baten werk voor derden is een stijging zichtbaar t.o.v. 2015 van M€ 4,8 naar M€ 90,7. Er zijn in 2016 meer werkzaamheden verricht voor 2e/3e geldstroomprojecten. De toename doet zich vooral voor bij de Bètafaculteiten en bij Gedrags- en Bewegingswetenschappen, deels op het gebied van contractonderwijs. De toename resulteert in een inverdieneffect op de personele lasten en in meer overige instellingslasten.

## Overige baten

De overige baten voor 2016 zijn M€ 57,6. Dit betreft onder andere: Vergoeding voor de inkopen via de VU voor het gemeenschappelijk energiebedrijf van VU en VUmc (M€ 11,4), huurbaten (M€ 9,7), detacheringen (M€ 4,5), patiëntenbehandeling tandheelkunde (M€ 2,5) en diverse kleinere subcategorieën. De overige baten zijn ten opzichte van 2015 gestegen met (M€ 0,4). Dit komt onder andere door een verhoging van de BTW-teruggave vanwege gestegen BTW-plichtige opbrengsten.

<b>PERSENELE LASTEN VU</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VERSCHIL</b>
Brutolonen en salarissen	199.693	196.575	3.118
Sociale lasten en pensioenpremies	47.136	48.280	-1.144
Personeel niet in loondienst *	18.354	29.258	-10.904
Dotaties personele voorzieningen	4.971	10.432	-5.461
Overige personele lasten	6.053	8.003	-1.950
<b>Totaal</b>	<b>276.207</b>	<b>292.548</b>	<b>-16.341</b>
<b>Gemiddeld aantal fte VU</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VERSCHIL</b>
WP	2.158	2.230	-72
OBP	1.401	1.414	-72
<b>Totaal</b>	<b>3.559</b>	<b>3.644</b>	<b>-85</b>
<b>PERSENELE LASTEN VERBONDEN PARTIJEN</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VERSCHIL</b>
Vumc	43.826	46.500	-2.674
AUC	2.558	1.894	664
Overige verbonden partijen	1.525	1.827	-302
<b>Totaal</b>	<b>47.909</b>	<b>50.221</b>	<b>-2.312</b>
<b>PERSENELE LASTEN TOTAAL GENERAAL</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VERSCHIL</b>
<b>Totaal VU inclusief verbonden partijen</b>	<b>324.116</b>	<b>342.769</b>	<b>-18.653</b>

\* NB Daarnaast is circa M€ 2 kosten personeel niet in loondienst toerekenbaar aan investeringsprojecten; deze kosten zijn via de investeringsrekening geactiveerd.

### **Personele lasten**

De personele lasten (incl. incidentele lasten) zijn ten opzichte van 2015 met M€ 18,7 afgenomen waarvan M€ 16,3 binnen de VU zelf.

### **Lonen, salarissen en sociale lasten**

De brutolonen en salarissen van het eigen personeel zijn toegenomen met M€ 3,1. Deze is vooral het gevolg van de cao-stijging van 1,8% per 1 januari 2016. De toename van de kosten bleef echter beperkt door de afname van de omvang van het personeel met 85 fte van gemiddeld 3.644 fte in 2015 naar gemiddeld 3.559 fte in 2016. De omvang van de sociale lasten en pensioenpremies is afgenomen met M€ 1,1. De premiepercentages voor sociale lasten en pensioenen waren in 2016 gemiddeld gedaald met ca. 0,5%. Dit is het gecombineerde effect van aanvankelijke daling van pensioenpremies en stijging van sociale premies. Verder is ook hier sprake van daling van kosten door

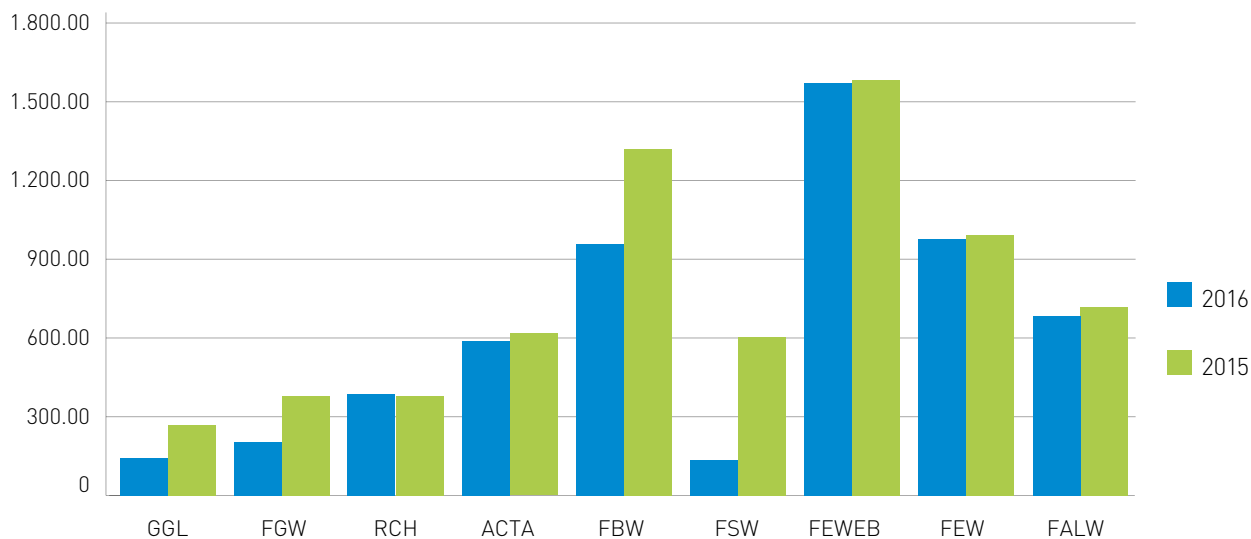
afname van het eigen personeel. Netto komt de cao-stijging en de daling van de premies neer op ca. plus 1,3% (1,8% minus 0,5%).

De gemiddelde personeelslasten zijn toegenomen van k€ 67,2 per fte tot k€ 69,3. Dit is een toename van 3,2%. De GPL-toename wordt dus voor ca. 1,9% (3,2% minus 1,3%) veroorzaakt door een gemiddeld iets hogere inschaling, mede als gevolg van reguliere periodieken.

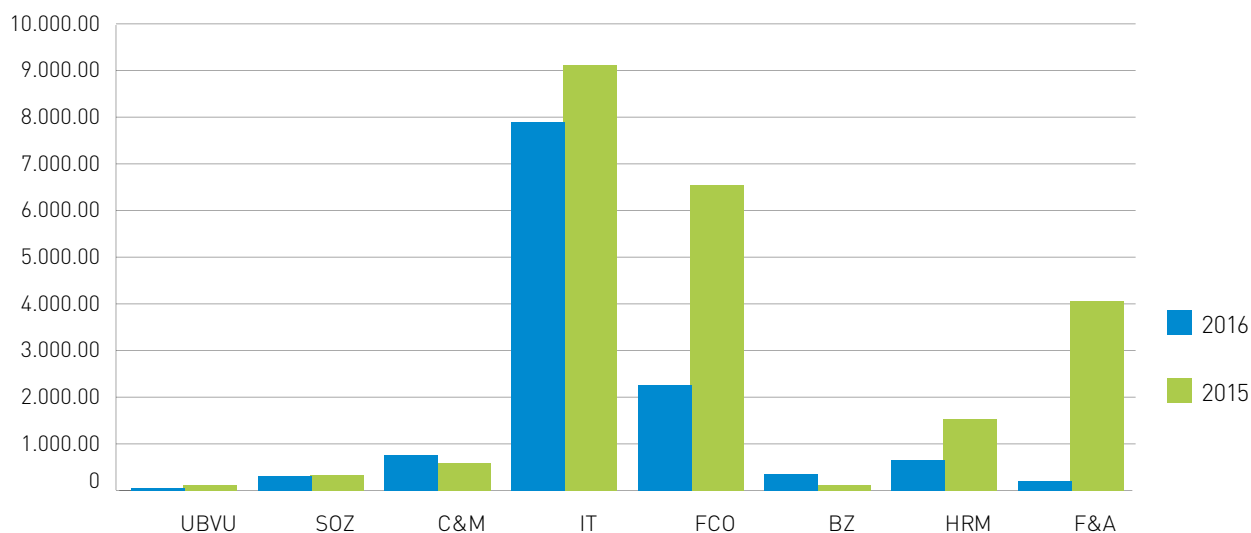
### **Personeel niet in loondienst**

De totale kosten van het ingehuurd personeel (detacheringen, uitzendkrachten e.d.) bedroegen in 2016 M€ 20,3. Daarvan is circa M€ 2 ingezet ten behoeve van investeringsprojecten. Deze kosten zijn overgeboekt naar de investeringsrekening (geactiveerd). De netto last van het ingehuurd personeel in de exploitatie komt dan neer op M€ 18,3. Dit is M€ 10,9 lager dan in 2015.

### Ingehuurde arbeid faculteiten



### Ingehuurde arbeid diensten



De daling is veroorzaakt door maatregelen die voortvloeien uit het beleid om externe inhuur waar mogelijk terug te dringen.

De ingehuurde arbeid bij de faculteiten ligt met M€ 5,6 ruim M€ 1,2 lager dan in 2015 en heeft voor het grootste deel betrekking op het primaire proces.

De inhuur bij de diensten laat een sterkere daling zien dan bij de faculteiten: met M€ 9,8 naar M€ 12,7. Deze daling heeft zich voor het grootste deel - maar niet alleen - voor gedaan bij drie diensten: Financiën en Audit, FCO en IT: het voltooien van het project Vuture Finance en de

afloop van veel OSD projecten betekende tevens het einde van veel opdrachten aan externe deskundigen. Daarnaast waren in het bedrijfsvoeringdomein in 2015 vanwege de transitie door de reorganisaties nog veel functies met externe krachten ingevuld; in 2016 hebben deze een definitieve invulling gekregen met eigen personeel. Verder is de inhuur bij de Facilitaire Campusorganisatie (FCO) lager geworden als gevolg van minder inhuur voor het Energiebedrijf. De afronding van O2 en renovatie van het hoofdgebouw heeft er ook voor gezorgd dat de activeerbare inhuur op projecten in 2016 lager is dan 2015.

In de begroting 2016 werd gerekend met een nog sterkere daling dan nu is gerealiseerd. De kostendaling van extern personeel loopt circa M€ 3,6 achter bij de begroting. Voor M€ 2,1 is dit veroorzaakt bij IT a.g.v. moeilijk vervulbare vacatures en voor M€ 0,6 is dit veroorzaakt door detachering van extern personeel bij CCE via de VU (FCO).

Een verdere daling ten opzichte van de realisatie 2016 wordt in de begroting 2017 voorzien: met ca. M€ 6,7 naar M€ 11,6.

### **Dotatie voorzieningen**

Dit betreft de dotaties aan de personele voorzieningen reorganisatie- en ontslaglasten, transitievergoeding, ambts/dienstjubilea, sabbatical leaves en WIA. De dotaties zijn ten opzichte van 2015 met M€ 5,5 gedaald door lagere dotaties aan voorziening reorganisatie (-/ - M€ 3,1), voorziening na ontslag (-/ - M€ 1,6), transitievoorziening (-/ - M€ 0,5) en voorziening sabbaticals (-/ - M€ 0,4).

In 2015 is een extra dotatie aan de reorganisatie voorziening Bedrijfsvoering en FALW gedaan van M€ 3,9. In 2016 is o.b.v. analyse van de in individuele gevallen te verwachte kosten nog een bedrag van M€ 0,5 toegevoegd aan de reorganisatievoorziening FALW. In deze individuele analyse is tevens rekening gehouden met de uitspraak van het College voor de Rechten van de Mens.

Voor de reorganisatie Bedrijfsvoering is in 2016 een extra dotatie van M€ 0,4 gedaan op basis van een individuele analyse van de te verwachte kosten.

Er is in 2016 M€ 1,6 minder gedoteerd aan de voorziening na ontslag dan in 2015. Dit komt met name door een lagere instroom WNU/WBNU.

In 2015 was de voorziening transitievergoeding nieuw gevormd. De transitievergoeding komt in de plaats van de vergoeding die een rechter toekent bij beëindiging van het dienstverband op basis van de kantonrechtformule. De hoogte van de transitievergoeding is lager, maar zal vaker uitgekeerd moeten worden. Een transitievergoeding wordt door de VU uitgekeerd wanneer een medewerker 2 jaar of langer in dienst is geweest én het initiatief voor beëindiging (ontslag of niet-verlengen) bij de VU ligt. De dotatie voor de transitievoorziening lag in 2016 M€ 0,5 lager dan in 2015. De berekeningsmethode is aangepast, omdat er minder gebruik van de transitievoorziening wordt gemaakt dan verwacht.

### **Afschrijvingslasten**

De afschrijvingslasten zijn M€ 7,8 hoger dan in 2015, door de ingebruikname van het O2 gebouw M€ 5,5, ingebruikname gasturbines Energiecentrum M€ 2,0 en de start van afschrijving op investeringen die gedaan zijn in IT bedrijfsvoeringsprojecten M€ 2,4. Er is een verlaging in de afschrijvingslasten door verlenging van de levensduur van het Initiumgebouw (M€ 0,5), een correctie op de afschrijvingslasten 2015 geboekt per eind 2016 (M€ 0,9) en de afloop van de afschrijvingslasten (M€ 0,7) van aanpassingen gedaan in een huurpand.

Ten opzichte van de begroting zijn er M€ 4,0 minder afschrijvingslasten. Dit doet zich voor door vertraging in op te leveren bouwprojecten en temporisering IT investeringen i.v.m. programma modernisering infrastructuur. Verder is de daling een gevolg van de eerder genoemde verlenging van de gehanteerde levensduur van het Initiumgebouw (M€ 0,5) en de correctie op afschrijvingslasten (M€ 0,9).

### **Huisvestingslasten**

De huisvestingslasten bedragen M€ 35,1. Dat is M€ 3,4 lager dan in 2015. Dit komt door lagere kosten voor energie waarvan de belangrijkste zijn: lagere kosten voor gas M€ 1,2 en lagere kosten voor elektra M€ 1,3. Daarnaast zijn de wettelijke lasten afgenomen (M€ 0,2) alsmede overige huisvestingslasten, waarvan een deel nu verantwoord is onder de overige instellingslasten (bij elkaar M€ 2,4). Toegenomen zijn schoonmaakkosten (M€ 0,3), huurkosten (M€ 0,6) en onderhoudskosten (M€ 0,8)

### **Overige instellingslasten**

De geconsolideerde overige instellingslasten zijn ten opzichte van 2015 toegenomen met M€ 4,7. Dit wordt voor M€ 2,4 eenmalig veroorzaakt door een vervroeging van het boekjaar waarin de kosten van de onderwijsdienstverlening van het VUmc aan de bètafaculteiten van de VU worden verantwoord (stelselwijziging). Verder is sprake van extra kosten die vooral samenhangen met de groei van 2e en 3e geldstroomprojecten. Voorts zijn in 2016 sommige kosten onder de overige lasten verantwoord die voorheen onder de huisvestingslasten werden geboekt. Er is ook sprake van incidentele kostendalingen: het treffen van voorzieningen in 2015 op een vordering (SOW; M€ 1,7), de afwikkeling van de overgang van Genetica naar de UvA (M€ 0,8) en afname van splitsingskosten VU/VUmc (met M€ 0,7).

### **Financiële baten en lasten**

Het resultaat 2016 op de financiële baten en lasten bedraagt -/ - M€ 4,2.

De *betaalde rente* (M€ 13,2) bestaat in hoofdzaak uit de door het gebruik van SWAPS (M€ 12,3) gefixeerde rentelasten en de rentekosten (M€ 0,9) van de bij de EIB opgenomen lening. Van

deze betaalde rente is per saldo M€ 4,6 geactiveerd in onderhanden bouwprojecten, zodat een netto *rentelast* resteert van M€ 8,6. Een vermindering van de ineffectiviteit van de renteswaps leidde per eind 2016 tot een verlaging van M€ 4,2 (positief) van de langlopende schuldvoorziening die hiervoor getroffen is. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op de financiële lasten. Verder is een laatste rentebate geboekt op de inmiddels afgesloten deposito's van M€ 0,2 en zijn er enkele kleinere positieve - waaronder een positief resultaat op deelnemingen - en negatieve posten die op nul salderen. Al met al leidt dit tot een netto saldo financiële baten en lasten van  $-/- 8,6 + 4,2 + 0,2 = -/- M€ 4,2$ .

Bij het activeren van de bouwrente hebben in 2016 ten opzichte van de werkwijze tot en met 2015 twee wijzigingen plaats gehad:

- (1) Er wordt geen bouwrente meer geactiveerd op verbouwprojecten indien het desbetreffende gebouw tevens in gebruik is en wordt afgeschreven. Dit heeft ten opzichte van de oude methodiek, in 2016 een effect van  $-/- M€ 1,8$  op de aan het hoofdgebouw toegerekende geactiveerde bouwrente.
- (2) Bij het activeren van de bouwrente is de berekeningswijze van de rentevoet aangepast. Effectief resulteert dit in een rentepercentage van 5,98% vanaf 2016 in plaats van 3,5% in de jaren tot en met 2015. Deze wijziging leidt in 2016 tot een verhoging met M€ 1,9 van de te activeren rente en van het resultaat t.o.v. de oude methode.

Bij de normalisatie van het resultaat zijn zowel de verlaging van de langlopende schuldvoorziening voor de ineffectiviteit van de renteswaps (M€ 4,2) als de toename van de te activeren rente (M€ 1,9) van het te publiceren resultaat afgetrokken om tot het genormaliseerde resultaat te komen. De negatieve correctie op de activering van bouwrente inzake het hoofdgebouw (M€ 1,8) is er daarentegen bij opgeteld.

BALANS	REAL. 2016	REAL. 2015	VERSCHIL
<b>ACTIVA</b>			
<i>Immateriële vaste activa</i>	20,0	22,7	-2,7
<i>Materiële vaste activa</i>	537,4	511,8	25,6
<i>Financiële vaste activa</i>	4,1	4,5	-0,4
Totaal vaste activa	561,4	539,0	22,4
<i>Vorraden</i>	0,9	1,0	-0,1
<i>Overige vlottende activa</i>	67,8	70,7	-2,9
Totaal vlottende activa	68,7	71,7	-3,0
Liquide Middelen	19,2	12,0	7,2
<b>Totaal activa</b>	<b>649,3</b>	<b>622,7</b>	<b>26,6</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigen vermogen	235,8	231,4	4,4
Voorzieningen	30,6	36,9	-6,3
Langlopende schulden	200,5	165,0	35,5
Kortlopende schulden	182,4	189,4	-7,0
<b>Totaal passiva</b>	<b>649,3</b>	<b>622,7</b>	<b>26,6</b>

## Activa

De omvang van de Activa is gestegen van M€ 622,7 naar M€ 649,3. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de toename van de materiële vaste activa van M€ 511,8 naar M€ 537,4 als gevolg van de bouwinvesteringen. Dit betreft het OI2-gebouw en de renovatie van het hoofdgebouw. De liquide middelen zijn toegenomen van M€ 12 naar M€ 19,2. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

## Passiva

Aan de passivazijde is een toename van het Eigen Vermogen zichtbaar vanwege het positieve exploitatieresultaat van M€ 4,4. De langlopende leningen zijn gestegen van M€ 165,0 naar M€ 200,5 vanwege de opname van de 5e en 6e tranche van de kredietfaciliteit bij EIB.

## 8.4 Treasury

De voornaamste ontwikkelingen in 2016 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, lenen en derivaten OCW 2016.

## Investeringsen

Uit het onderstaande overzicht blijkt dat de VU in 2015 M€ 63,5 heeft geïnvesteerd. Het grootste deel hiervan betreft gebouwen in uitvoering, met name het NU.VU gebouw. Om deze investeringen te kunnen realiseren zijn de 5e en de 6e tranche van de kredietfaciliteit bij de EIB opgenomen.

INVESTERINGEN	2016	2015
Terreinen	-	-
Gebouwen	13,5	24,0
Geb. in uitvoering	36,5	50,5
Inventaris en apparatuur	10,7	4,0
<b>Totaal Materiële vaste activa</b>	<b>60,7</b>	<b>78,5</b>
Software	2,8	7,3
<b>Totaal Immateriële vaste activa</b>	<b>2,8</b>	<b>7,3</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>63,5</b>	<b>85,8</b>

## Externe Financiering

Voor een aantal campusinvesteringsprojecten heeft de VU in september 2013 een kredietfaciliteit met de EIB afgesloten voor een maximumbedrag van M€ 230. Deze faciliteit kan gebruikt worden om maximaal de helft te financieren van een aantal aangewezen projecten die onderdeel vormen van het campusinvesteringsprogramma fase 1. De andere helft wordt door de VU zelf gefinancierd uit eigen middelen en te genereren kasstromen. In 2016 zijn twee tranches hiervan opgenomen voor een totaalbedrag van M€ 40. Dit brengt het totaal op 6 tranches voor een bedrag van M€ 181,55. In 2017 zal de laatste tranche worden opgenomen voor naar verwachting ongeveer M€25. Dit betekent dat de VU niet de gehele faciliteit zal opnemen, voornamelijk omdat projecten ruim binnen budget zijn afgerond.

## Convenanten

In het financieringscontract met de EIB staan 4 financiële convenanten genoemd waar de VU zich aan dient te houden. In 2016 is de VU ruim binnen de gestelde kaders gebleven. Onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31/12/2016 weer alsmede de norm van de banken (EIB, DB en BNG).

RATIO	VU 2016	NORM BANKEN
Solvabiliteit	36,3%	>30%
Debt Service Coverage	3,7	>1,3
Loan to Value	32,3%	<50%
Investeringsen	M€ 63,5	M€ 121,0

Daarnaast hanteert de onderwijsinspectie drie financiële signaleringsgrenzen. De onderstaande tabel geeft de waarden van de ratio's per 31/12/2016 alsmede de norm van de onderwijsinspectie.

RATIO	VU 2016	SIGNAL. GRENS OCW
Solvabiliteit <sup>1</sup>	41,0%	>30%
Liquiditeit (current ratio)	0,48	>0,50
Rentabiliteit <sup>2</sup>	0,9%	0

1 De onderwijsinspectie berekent de solvabiliteit door het eigen vermogen inclusief de voorzieningen te delen door het totale vermogen.

2 Meerdere jaren onder nul, laatste 2 jaren steeds < -5% of het laatste jaar < -10%.



De verschillende convenanten en signaleringsgrenzen worden hieronder toegelicht. Allereerst de convenanten van de EIB:

#### **Solvabiliteit**

De solvabiliteitsratio van de VU is met 36,3% over 2016 ruim boven de gestelde norm van 30% door de EIB. Het geplande aantrekken van Vreemd Vermogen de komende jaren zal leiden tot een lichte daling van de solvabiliteit. De solvabiliteitsafname zal echter stabiliseren op een niveau dat steeds (ruim) boven de eisen blijft die de externe financiers aan de solvabiliteit stellen. De verwachting is dat na 2018 de solvabiliteit weer zal toenemen. Zie voor de waarden per jaar de continuïteitsparagraaf.

#### **Debt Service Coverage**

De debt service coverage ratio bedraagt in 2016 3,7, dit is ruim boven de gestelde norm van 1,3. Doordat de afschrijvingen rentelasten en de aflossingen vanaf 2019 jaren zullen toenemen zal deze ratio vanaf dat jaar iets dalen. Echter de verwachting is dat deze (zeer) ruim boven de gestelde norm van 1,3 blijft. Zie voor de waarden per jaar de continuïteitsparagraaf.

#### **Loan to Value**

De VU heeft in 2015 voor M€ 40,0 aan vreemd vermogen aangetrokken. Dit leidt tot een Loan to Value van 32,3%. 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%. Zie voor de waarden per jaar de continuïteitsparagraaf.

#### **Investerings**

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa mogen op jaarbasis niet meer bedragen dan 110% van de gebudgetteerde investeringen. In 2016 bleef de VU met M€ 63,5 ruim onder de grens van M€ 121,0.

Hieronder worden de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie toegelicht:

#### **Algemeen**

In 2016 heeft de Onderwijsinspectie onderzoek gedaan naar de financiële continuïteit van de VU. De aanleiding hiervoor werd gevormd door de in de

continuïteitsparagraaf in het VU jaarverslag 2015 weergegeven ontwikkeling. De conclusie van de inspectie was dat de VU haar risico's goed in beeld heeft en deze adequaat beheerst. Alhoewel de current ratio onder de signaleringsgrens ligt, heeft de VU voldoende liquiditeitsruimte in de vorm van een rekening courant faciliteit (RC faciliteit). In 2016 is deze faciliteit uitgebreid om de liquiditeitsruimte verder te versterken.

#### **Solvabiliteit**

Aangezien de onderwijsinspectie de voorzieningen ook meeneemt in haar berekening van de solvabiliteit is deze ratio voor de VU met 41,0 % zeer ruim boven de gestelde grens van 30%. Ook nu geldt dat de afname van de solvabiliteit zal stabiliseren op een niveau ruim boven de gestelde grens voordat deze weer toeneemt na 2018. Zie voor de waarden per jaar de continuïteitsparagraaf.

#### **Liquiditeit**

Deze bevindt zich met 0,48 onder de grens van 0,50 van de onderwijsinspectie. De verwachting is dat deze de komende jaren nog iets zal afnemen alvorens weer vanaf 2019 toe te nemen richting de signaleringsgrens. De VU beschikt over een RC faciliteit en voldoende externe financiering waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruimte is. Zie voor de waarden per jaar de continuïteitsparagraaf.

#### **Rentabiliteit**

De rentabiliteit van 0,9% bevond zich binnen de signaleringsgrens het afgelopen jaar doordat het resultaat positief was na een aantal jaren van (begrote) verliezen. De verwachting is dat het resultaat de komende jaren ook positief zal zijn.

#### **Renterisico**

Om de rentekosten die de financiering met zich meebrengt te fixeren heeft de VU in het verleden een aantal renteswaps afgesloten. In 2016 heeft de VU, net als in 2015, 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) is door de VU voor het ineffektieve gedeelte van de renteswapportefeuille de "Langlopende Schuldverplichting" verlaagd met

M€ 4,2 naar M€ 17,8. Een verdere toelichting staat in de jaarrekening VU 2016.

De VU streeft er naar om de inzet van de renteswaps te optimaliseren en zodoende de ineffectiviteit/langlopende schuldverplichting te minimaliseren.

## 8.5 Continuïteitsparagraaf

### Algemeen

De in de continuïteitsparagraaf opgenomen cijfers betreffen de enkelvoudige cijfers van de Stichting VU. D.w.z. exclusief VU holding BV. Als gevolg van de omvang van de onderlinge transacties is het effect van de consolidatie dermate gering dat dit geen materieel effect heeft op het inzicht.

### Implementatie instellingsplan

In navolging van het Instellingsplan (IP) 2015-2020 hebben de faculteiten en diensten in hun jaarplan 2017 en meerjarenperspectief t/m 2021 aangegeven op welke wijze zij invulling geven aan de VU-brede ambities. Daarbij is specifiek aangegeven hoe zij – naast onderzoek en onderwijs – invulling geven aan de VU-brede profilerings thema's en speerpunten. In 2017 wordt verder gewerkt aan het realiseren van de vier profilerings thema's en de drie speerpunten. Implementatie van het Instellingsplan (IP) 2015-2020 krijgt voorts expliciet aandacht tijdens de Strategische Conferenties waar CvB, decanen en directeuren diensten met elkaar spreken over de voortgang van de realisatie van de ambities uit het IP. In 2016 stonden de conferenties in het teken van Internationalisering en het VU-brede talentbeleid.

Voor zowel de speerpunten als de profilerings thema's geldt dat zij zich in verschillende snelheden ontwikkelen. Zo is het speerpunt Diversiteit goed verankerd binnen de VU en is door HRM nieuwe invulling gegeven aan het VU-brede talentbeleid voor WP en OBP. Ook de profilerings thema's verschillen in mate van rijpheid (zie hiervoor het jaarverslag 2016). Voor zowel de speerpunten als de profilerings thema's geldt dat er blijvend aandacht nodig is om de ambities succesvol te implementeren.

### Prioriteiten Onderwijs in 2017

Onderwijskwaliteit (szorg) staat in 2017, na het behalen van de ITK in 2016, nog altijd volop in de aandacht. De VU houdt het momentum rond kwaliteitszorg vast en werkt verder aan het versterken van haar kwaliteitscultuur. Dat betekent dat ook in 2017 weer twee rondes midterm reviews

worden gehouden en 31 opleidingen tussentijds worden getoetst. Eind 2017 zal het instrument van de midterm reviews geëvalueerd worden en waar nodig aangepast. Daarnaast worden standaard curriculumevaluaties gehouden onder net afgestudeerden, worden alumni m.b.v. de eigen VU alumnimonitor langer gevolgd na hun afstuderen en wordt het gebruik van het instrument voor risicomanagement in het onderwijs in de reguliere planning & control-cyclus gemonitord en waar nodig doorontwikkeld. Belangrijk blijft dat bij het gebruik van dit instrument ook aandacht wordt besteed aan de benodigde veranderingen in de kwaliteitscultuur en de inzet van zogeheten soft controls.

Tweede prioriteit is het versterken van de kwaliteit van de instroom en het vergroten van het studiesucces in het bachelor onderwijs. We vergroten de kansrijke instroom in de bachelors door aankomende studenten beter voorbereid aan hun opleiding te laten beginnen. Daarnaast willen we een grotere doelgroep van aankomende studenten bereiken door ons in de werving explicieter op andere dan onze traditionele doelgroepen te richten en ons duidelijker te profileren ten opzichte van andere instellingen. We versterken de kansrijke start van studenten en helpen hen de overgang van middelbare school naar universiteit zo soepel mogelijk te maken. Tot slot zorgen we dat studenten met succes hun bachelor volgen en goed voorbereid doorstromen naar hetzij een vervolgopleiding, hetzij de arbeidsmarkt. Goed opgeleide en goed gemotiveerde docenten leveren een belangrijke bijdrage aan het studiesucces. We zetten de eerder ingeslagen ontwikkelingen rond docentprofessionalisering voort, bijvoorbeeld met de door de VU zelf ontwikkelde leergang onderwijskundig leiderschap, waarmee dit academisch jaar met een eerste groep is gestart. Daarnaast is in nauw overleg met de faculteiten het raamwerk onderwijsprestaties verder geïmplementeerd en is de VU-brede richtlijn Onderwijs Kwalificaties opgesteld.

Derde prioriteit is het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid van onze opleidingen en studenten. In het kader van Community Service Learning wordt zichtbaar gemaakt bij welke opleidingen dit reeds wordt aangeboden en wordt het aanbod naar andere opleidingen uitgebreid. Aan de hand van de pilot met het postgraduate onderwijs (PGO) in het

kader van Governance for society afgelopen jaar zal in 2017 verder onderzocht worden of dat model ook voor het PGO op het terrein van de andere drie profileringsthema's kan worden overgenomen. Tot slot wordt het pre-university college verder ontwikkeld en wordt, samen met de UvA, de oprichting van één regionaal netwerk voor Vo en Ho onderzocht: het OPeRA netwerk (Onderwijspartners regio Amsterdam).

### **Prioriteiten Onderzoek in 2017**

In 2017 ligt de eerste prioriteit bij de uitvoer van de evaluatie van de onderzoeksorganisatie. De interfacultaire onderzoeksorganisatie is in 2007 opgezet. Er is sindsdien veel gebeurd: faculteiten zijn gefuseerd, er is nauwe samenwerking met de UvA, VU en VUmc zijn gesplitst. Maar ook het onderzoekslandschap is veranderd. Het doel is te toetsen hoe de interdisciplinaire organisatie aansluit op andere ontwikkelingen als de toenemende internationale concurrentie, samenwerking met UvA en AMC en aansluiting van de instituten op nationale en internationale onderzoeksagenda's. De universitaire toetsingscommissie (UTC) maakt een analyse op basis van jaarplannen, recente evaluaties en gesprekken met de instituutbesturen. Eind 2017 ligt er een advies over de inrichting van de onderzoeksorganisatie voor bij het CvB.

De tweede prioriteit ligt bij de ontwikkeling van het opleidingsaanbod voor promovendi en postdocs. Door de evaluatie in 2016 van het nieuwe promotiereglement en de daarin opgenomen opleidingsverplichting, is duidelijk geworden dat promovendi van de VU over het algemeen positief zijn over hun begeleiding, maar dat er verbetering mogelijk is in het aanbod van opleidingen en de toegankelijkheid van de informatie daarover. Interessante uitkomst was ook de behoefte aan voorbereiding op een carrière buiten de wetenschap in het kader van de opleiding van promovendi en postdocs. Ook dat aandachtspunt wordt in 2017 verder uitgewerkt.

In het verlengde van de verbetering van informatie over promotietrajecten, wordt in 2017 een nieuw promotievolgsysteem geïmplementeerd: Hora Finita. Bureau Pedel zal vanaf september met dit systeem gaan werken. Onderzocht wordt in hoeverre het voor faculteiten aantrekkelijk is om ook gebruik te maken van Hora Finita.

Een derde prioriteit is de implementatie van het programma *Talent voor Innovatie*, een valorisatie-actieplan van de Amsterdamse kennisinstellingen. De VU zet in op het bevorderen van ondernemerschap op de VU Campus met een Demonstrator Lab, een VU Incubator en verdere ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs. De VU wil de komende vijf jaar het volgende realiseren: 20 start-ups voor de incubator, 40 projecten voor het Demonstrator Lab en ten minste 220 studenten per jaar die een vorm van ondernemerschapsonderwijs volgen.

De vierde prioriteit is om voor de zomer het beleid voor Research Data Management te realiseren in alle faculteiten en instituten. De VU heeft centraal beleid opgesteld dat aansluit op de Gedragscode Wetenschapsbeoefening, wet- en regelgeving en eisen van subsidiegevers. Vanuit verschillende disciplines moet dit beleid verder worden uitgewerkt. Uiterlijk september 2017 moet dit disciplinair uitgewerkte beleid alle facultaire websites worden gepubliceerd.

## Staat van Baten en Lasten en Balans

<b>STAAT VAN BATEN EN LASTEN</b> (N.B. enkelvoudige jaarcijfers Stichting VU)	<b>REAL.</b> <b>2016</b>	<b>BEGR.</b> <b>2017</b>	<b>BEGR.</b> <b>2018</b>	<b>BEGR.</b> <b>2019</b>	<b>BEGR.</b> <b>2020</b>	<b>BEGR.</b> <b>2021</b>
Rijksbijdrage	306,3	304,9	307,7	309,0	312,5	313,0
Overige overheidsbijdragen en subsidies	0,9					
College-, cursus- en/of examengelden	46,2	47,3	50,2	52,4	54,6	56,2
Baten werk voor derden	90,7	82,4	82,1	83,0	84,1	84,8
Overige baten	60,1	64,2	62,9	66,6	67,3	68,7
<b>Totaal Baten</b>	<b>504,2</b>	<b>498,8</b>	<b>502,8</b>	<b>511,0</b>	<b>518,5</b>	<b>522,7</b>
Personele lasten	322,6	312,1	319,8	318,5	318,4	321,9
Afschrijvingslasten	40,2	50,3	48,7	53,7	56,4	55,1
Huisvestingslasten	46,0	41,2	53,0	51,9	52,9	53,0
Overige Lasten	87,3	82,4	72,0	71,4	70,6	72,8
<b>Totaal Lasten</b>	<b>496,1</b>	<b>486,0</b>	<b>493,4</b>	<b>495,6</b>	<b>498,3</b>	<b>502,8</b>
Saldo baten en lasten	8,1	12,8	9,4	15,4	20,2	19,9
Saldo financiële baten en lasten	-3,8	-8,8	-5,4	-11,4	-12,7	-12,4
Saldo buitengewone baten en lasten						
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>
<b>BALANS</b>						
<b>ACTIVA</b>						
<i>Immateriële vaste activa</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>	<i>20,0</i>
<i>Materiële vaste activa</i>	<i>537,2</i>	<i>577,9</i>	<i>581,2</i>	<i>569,0</i>	<i>547,7</i>	<i>535,8</i>
<i>Financieel vaste activa</i>	<i>5,8</i>	<i>5,3</i>	<i>4,8</i>	<i>4,5</i>	<i>4,0</i>	<i>4,0</i>
Totaal vaste activa	563,0	603,2	606,0	593,5	571,7	559,8
<i>Voorraden</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>
<i>Overige vlottende activa</i>	<i>72,7</i>	<i>70,2</i>	<i>70,2</i>	<i>70,2</i>	<i>70,2</i>	<i>70,2</i>
Totaal vlottende activa	73,4	70,9	70,9	70,9	70,9	70,9
Liquide Middelen	16,5	2,6	0,3	5,1	19,3	23,6
<b>Totaal activa</b>	<b>652,9</b>	<b>676,7</b>	<b>677,2</b>	<b>669,5</b>	<b>661,9</b>	<b>654,3</b>
<b>PASSIVA</b>						
Eigen vermogen	235,6	239,6	243,6	247,6	255,1	262,6
Voorzieningen	30,6	25,6	24,6	23,6	22,6	21,6
Langlopende schulden	200,5	225,5	222,3	211,6	197,5	183,4
Kortlopende schulden	186,1	186,0	186,7	186,7	186,7	186,7
<b>Totaal passiva</b>	<b>652,9</b>	<b>676,7</b>	<b>677,2</b>	<b>669,5</b>	<b>661,9</b>	<b>654,3</b>

De in de continuïteitsparagraaf opgenomen cijfers betreffen de enkelvoudige cijfers van de Stichting VU. D.w.z. exclusief VU holding BV. Als gevolg van de omvang van de onderlinge transacties is het effect van de consolidatie dermate gering dat dit geen materieel effect heeft op het inzicht.

## Meerjarenperspectief

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.
- 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 en worden regelmatig getoetst op marktconformiteit of vergeleken met relevante andere organisaties.

Hieronder wordt de ontwikkeling van de baten en lasten op hoofdlijnen weergegeven.

## Ontwikkeling Rijksbijdrage

In de weergave van de Rijksbijdrage voor de periode 2017 – 2021 hebben wij met het Jaarplan 2017 als basis rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen:

- De voorlopige bekostigingsfoto voor het begrotingsjaar 2018 laat op basis van de bekostigde inschrijvingen voor het studiejaar 2016/2017, de bekostigde graden over het studiejaar 2015/2016 en de aantallen promoties over het kalenderjaar 2016 een daling van het marktaandeel VU zien van ruim M€ 4 waarvan M€ 1,2 betrekking heeft op VUmc en ACTA. Deze daling is het gecombineerde effect van een beperkte daling in het marktaandeel instroom en lagere herinschrijvingen. In de prognose voor de rijksbijdrage 2018 e.v. hebben wij volledig rekening gehouden met het effect van deze daling.
- Op basis van de Strategische Verkenningen 2016 zijn door de faculteiten diverse activiteiten in gang gezet, die moeten leiden tot een betere en hogere bachelor instroom ingaande het studiejaar 2017/2018. Op basis van de huidige plannen en de input die van de faculteiten is

ontvangen voor de continuïteitsparagraaf verwachten wij dat een verhoging van de bachelor instroom met ongeveer 500 studenten mogelijk moet worden geacht. In de raming voor de rijksbijdrage 2019 e.v. hebben wij rekening gehouden met een verbetering van het marktaandeel VU op basis van deze hogere instroom. Voorzichtigheidshalve zijn we er daarbij van uitgegaan dat 30% van de extra instroom ook daadwerkelijk bijdraagt aan een hoger marktaandeel VU in de bekostiging. Het structurele effect is uiteindelijk een stijging van de rijksbijdrage VU met M€ 2,3.

- Op basis van de Referentieraming 2016 verwachten wij een bijstelling van het macrokader onderwijs in verband met een toename van de studentenaantallen in het WO. Wij hebben dit effect voor de VU geraamd op M€ 4 extra ingaande het begrotingsjaar 2017. Hiervan heeft M€ 1,2 betrekking op VUmc en ACTA. Hierbij hebben wij geen rekeningen gehouden met eventuele bezuinigingen van OC&W.
- Het bedrag dat ingaande 2017 wordt overgeheveld uit het profielbudget naar de reguliere onderwijsbekostiging valt structureel M€ 1,2 hoger uit dan wij hadden verwacht in het Jaarplan 2017.
- Op basis van de eerder op sectorniveau met OCW gemaakte afspraken hebben wij voor de jaren 2018 en verder rekening gehouden met een evenredig aandeel van de VU in de middelen die beschikbaar komen uit de studievoorschotten. Hiervoor zijn wij uitgegaan van de bedragen die eerder zijn gecommuniceerd via de Strategische Agenda Hoger Onderwijs van OCW.
- Omdat de VU de prestatieafspraken met OCW heeft behaald is uitgegaan van volledige continuering van het prestatiebudget.
- Op basis van afspraken met OCW zal de VU ingaande 2017 een toewijzing van M€ 1,7 ontvangen voor de diverse theologische seminaria aan de VU. Van dit bedrag dient nog M€ 0,8 te worden verwerkt in de rijksbijdrage. Wij hebben daar alvast rekening mee gehouden.

Wij hebben in deze continuïteitsparagraaf nog geen rekening gehouden met:

- De toewijzing van de loonruimte 2017, omdat wij hierover nog geen informatie van OCW hebben ontvangen. Ook bestaat er nog geen inzicht in eventuele loonstijgingen of andere kosteneffecten die voortvloeien uit nieuwe cao-afspraken. Financieel gezien is dit een risico bij de cijfers zoals nu gepresenteerd in de continuïteitsparagraaf. Voorshands schatten wij dit risico op ca. M€ 1 tot M€ 2 maar dit is wel afhankelijk van eventuele aanvullende cao-afspraken voor de periode na 30 juni 2017.
- De effecten van de stijging van de werkgeverspremie ABP per 1 januari 2017, omdat wij van OCW nog geen informatie hebben ontvangen over de wijze waarop de universiteiten zullen worden gecompenseerd voor deze stijging. Voor de vergelijkbaarheid van cijfers hebben wij ook het kosteneffect buiten beschouwing gelaten. Gelet op de praktijk in voorgaande jaren verwachten wij grotendeels te zullen worden gecompenseerd voor deze kostenstijging.

De faculteiten hebben ten behoeve van deze continuïteitsparagraaf gewerkt met een voorlopig middelenkader 2018 – 2021 voor onderwijs en onderzoek op basis van VUSAM (het interne verdeelmodel van de VU). In dat voorlopig middelenkader is rekening gehouden met enerzijds een daling op basis van het tegenvallende marktaandeel 2018 (deze daling is gedeeltelijk doorvertaald naar het VUSAM-kader) en anderzijds een stijging op basis van de ambities en plannen om de bachelor instroom te verhogen. Deze stijging is gerelateerd aan de stijging van het marktaandeel in de rijksbijdrage (zie de voorgaande toelichting) en aan de verwachte stijging in collegegeldontvangsten (zie de volgende paragraaf).

Het via VUSAM te verdelen bedrag voor onderwijs en onderzoek (excl. beleidsdelen en overige bijzonder toewijzingen) laat de volgende ontwikkeling zien:

JAAR	MIDDELENKADER VUSAM
2017	120,5 M€
2018	120,5 M€
2019	123,9 M€
2020	126,8 M€
2021	127,5 M€

De realisatie van dit middelenkader en dan met name de stijging daarin voor 2019 is afhankelijk van de mate waarin het zal lukken om de ambities inzake instroom en marktaandeel te realiseren.

Naast de middelen die worden verdeeld via VUSAM zijn er voor onderwijs en onderzoek op centraal niveau ook nog beleidsmiddelen beschikbaar om specifieke verbeteringen en vernieuwingen te ondersteunen. Via het Jaarplan 2017 is bijna M€ 12 aan beleidsmiddelen ingezet, waarvan het overgrote deel is ingezet voor onderwijsintensivering.

Dit betreft deels middelen die direct naar de faculteiten gaan en deels middelen die worden ingezet voor universiteitsbrede investeringen in de ondersteuning voor onderwijs. Voor de periode 2018 – 2021 is in deze continuïteitsparagraaf rekening gehouden met een jaarlijks beschikbaar bedrag aan beleidsmiddelen van ongeveer M€ 17. Dat is inclusief het verwachte VU-aandeel in de middelen uit de studievoorschotten. Deze middelen zijn overigens nog steeds niet toegevoegd aan het meerjaren macrokader voor de universiteiten, en evenmin is exact bekend onder welke condities deze middelen zullen worden toegewezen. Intern zullen wij overigens een strikte oormerking hanteren voor deze gelden, wat betekent dat deze middelen uitsluitend voor de verdere verbetering van de onderwijskwaliteit zullen worden ingezet. Dit zal gebeuren in nauw overleg met de vertegenwoordiging van studenten en medewerkers.

#### **Voorinvesteringen kwaliteitsimpuls onderwijs**

Op sectorniveau hebben de universiteiten en hogescholen met OCW afgesproken om vooruitlopend op het beschikbaar komen van de extra middelen uit de studievoorschotten zelf in de jaren 2015 t/m 2017 minimaal € 200 miljoen te zullen voorinvesteren in de verbetering van de onderwijskwaliteit. De kosten van de voorinvesteringen van de VU zijn meegenomen in de realisatie over 2016 en prognose voor 2017.

Daarbij is rekening gehouden met de volgende bedragen:

**VOORINVESTERINGEN VU KWALITEITSIMPULS 2015 -2017 (BEDRAGEN IN M€)**

	REALISATIE 2015	REALISATIE 2016	JAARPLAN 2017
Onderwijskwaliteit			
Onderwijsagenda Faculteiten	5,2	4,5	3,3
Onderwijsagenda overige projecten	3,0	3,4	2,8
Onderwijsagenda programmakosten	0,5	0,5	0,2
<b>Subtotaal Onderwijskwaliteit</b>	<b>8,7</b>	<b>8,4</b>	<b>6,3</b>
Onderwijsgebonden onderzoek			
Ophoging bekostiging masters VUSAM	6,5	6,5	6,5
<b>Subtotaal owgebonden onderzoek</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
<b>Moderne infrastructuur / leeromgeving</b>			
<i>Onderdeel huisvesting</i>			
<i>Investering NU.VU</i>	20,3	23,0	50,0
<b>Aandeel onderwijs (30%)</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>	<b>15,0</b>
<i>Investering O2-gebouw</i>	34,0	8,0	6,1
<b>Aandeel onderwijs (0%)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<i>Continuering Hoofdgebouw</i>	14,0	3,7	0,9
<b>Aandeel onderwijs (15%)</b>	<b>2,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>
<i>Continuering MF-gebouw</i>	1,7	3,2	6,3
<b>Aandeel onderwijs (15%)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>
<i>Onderdeel investeringen OSD</i>			
<b>Investeringen OSD-programma</b>		0,6	0,9
<i>Onderdeel IT-investeringen</i>			
<i>IT-investeringen in NU.VU</i>		0,0	0,2
<b>Aandeel onderwijs (30%)</b>		<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<i>Vervanging infrastructuur (*)</i>		2,5	2,2
<b>Aandeel onderwijs (15%)</b>		<b>0,4</b>	<b>0,3</b>
<b>Subtotaal infrastructuur / leeromgeving</b>	<b>8,4</b>	<b>8,9</b>	<b>17,4</b>
<b>Totaal voorinvesteringen onderwijs</b>	<b>23,6</b>	<b>23,8</b>	<b>30,1</b>

\* raming: nog definitief aan te geven

## TABEL ONTWIKKELING COLLEGE GELDEN

AANTAL STUDENTEN PER STUDIEJAAR	DEFINITIEF 2014/2015	DEFINITIEF 2015/2016	DEFINITIEF 2016/2017	PROGNOSE 2017/2018	PROGNOSE 2018/2019	PROGNOSE 2019/2020	PROGNOSE 2020/2021	PROGNOSE 2021/2022
Reguliere studenten (wettelijk tarief)	22.206	21.501	20.776	21.277	21.778	22.535	22.783	23.033
Amsterdam University College	353	348	363	373	368	358	353	353
Premasters	747	698	707	713	713	721	729	737
Instellingstarief: Niet-EER	196	246	363	461	461	461	461	461
Instellingstarief: 2e diploma	182	168	150	150	150	150	150	150
<b>Totaal</b>	<b>23.684</b>	<b>22.961</b>	<b>22.359</b>	<b>22.974</b>	<b>23.470</b>	<b>24.225</b>	<b>24.476</b>	<b>24.734</b>

REKENEN NAAR BOEKJAAR (4/12 * T-1 + 8/12 * T)	DEFINITIEF 2015	DEFINITIEF 2016	PROGNOSE 2017	PROGNOSE 2018	PROGNOSE 2019	PROGNOSE 2020	PROGNOSE 2021
Reguliere studenten	21.953	21.259	20.943	21.444	22.030	22.617	22.866
Amsterdam University College	349	353	366	371	365	356	353
Premasters	731	701	709	713	716	724	732
Instellingstarief: Niet-EER	218	285	396	461	461	461	461
Instellingstarief: 2e diploma	192	162	150	150	150	150	150
<b>Totaal</b>	<b>23.443</b>	<b>22.760</b>	<b>22.564</b>	<b>23.139</b>	<b>23.722</b>	<b>24.309</b>	<b>24.562</b>

COLLEGELD - TARIEVEN (NAAR BOEKJAAR)	REALISATIE 2015	REALISATIE 2016	FORECAST 2017	FORECAST 2018	FORECAST 2019	FORECAST 2020	FORECAST 2021
Reguliere studenten	1.921	1.962	2.001	2.041	2.082	2.124	2.166
Amsterdam University College	4.076	4.102	4.186	4.251	4.251	4.251	4.251
Premasters (obv 45 EC)	1.921	1.962	2.001	2.041	2.082	2.124	2.166
Instellingstarief (gemiddeld)	9.940	9.927	10.125	10.328	10.534	10.745	10.960

BATEN COLLEGELDEN IN K€	REALISATIE 2015	REALISATIE 2016	FORECAST 2017	FORECAST 2018	FORECAST 2019	FORECAST 2020	FORECAST 2021
Reguliere studenten	42.171	41.711	41.912	43.773	45.869	48.033	49.533
Amsterdam University College	1.423	1.448	1.534	1.579	1.550	1.515	1.501
AUC inschrijvingen via UvA	527	579	257	614	709	714	689
Premasters	1.404	1.375	1.419	1.455	1.491	1.537	1.585
Baten instellingstarief	4.082	4.437	5.525	6.310	6.437	6.565	6.697
Restitutie	-3.931	-3.869	-3.836	-3.933	-4.032	-4.132	-4.175
Correctie incidenteel	1.100	0	0	0	0	0	0
Overige inkomsten (o.a. contractonderwijs)	405	342	469	402	400	400	400
Ramingsmarge	120	170					
<b>Totale baten</b>	<b>47.301</b>	<b>46.194</b>	<b>47.280</b>	<b>50.200</b>	<b>52.422</b>	<b>54.633</b>	<b>56.229</b>



## Ontwikkeling collegegelden

Bij het opstellen van de raming van student-aantallen hebben wij rekening gehouden met het volgende.

Onder leiding van de werkgroep verbetering instroom is een instrument ontwikkeld om de faculteiten te ondersteunen bij het maken van keuzes om de kwaliteit en kwantiteit van de instroom en de omvang van de uitstroom te verhogen, mede om daarmee de bekostiging van het onderwijs te verbeteren. De tool bestaat uit een dashboard waarin gegevens over studenteninstroom, studiesucces en gevolgen voor de bekostiging systematisch zijn weergegeven, om de faculteiten te ondersteunen bij het maken van evidence-based beleidskeuzes.

Voor wat betreft de financiële implicaties van deze instroomscenario's dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de effecten via de collegegelden en de effecten via de onderwijsbekostiging.

Wijzigingen in omvang en samenstelling van de instroom werken direct door in de collegegeldontvangsten, maar met minstens 2 jaar vertraging in de onderwijsbekostiging.

Dit betekent dat maatregelen die betrekking hebben op de instroom voor de jaren 2017/2018 en 2018/2019 voor wat betreft de collegegelden nog wel effect kunnen hebben op de begrotingsperiode t/m 2019, maar dat de effecten op de onderwijsbekostiging pas na die periode merkbaar zullen worden.

Wat betreft het aantal ingeschreven studenten verwachten wij per saldo een stijging vanaf 2017/2018.

We gaan ervan uit dat in samenwerking met de 50 belangrijkste 'toeleveranciers' van VWO studenten met ingang van het studiejaar 2017/2018 een groei van de instroom zal kunnen worden gerealiseerd met ca. 500 eerstejaars. (ca. 10% van de bachelor instroom.) Dat zal voor wat betreft de collegegelden een impact hebben op de begroting 2017 en 2018 en voor wat betreft het marktaandeel in de OCW-bekostiging op de begroting 2019 e.v. Voor het studiejaar 2018/2019 verwacht de VU het instroomniveau te handhaven, waardoor de studentaantallen door een nieuw cohort weer met

500 stijgt. In 2019/2020 is rekening gehouden met de gestegen instroom van 500 en de landelijke groei van 1%.

Specifiek aandachtspunt binnen de instroomscenario's is de verhoging van de internationale instroom, waaronder ook de niet-EER studenten. Met betrekking tot niet-EER studenten is de ambitie voor 2017/2018 om nog een stijging met ruim 100 studenten te realiseren. De jaren daarna zijn voorzichtigheidshalve stabiel verondersteld.

Voor de landelijke raming van de studentenaantallen is de referentieraming 2016 van OCW gebruikt. In deze raming zijn alle effecten van het sociaal leenstelsel, BSA effect en numerus fixus meegenomen. Buitenlandse studenten zitten ook in de landelijke raming. In de VU analyse is voor de niet-EER studenten gecorrigeerd, omdat deze het bovenwettelijk collegegeld betalen. Naast de landelijke raming is de eigen ambitie van de VU verwerkt in de prognose.

Na correctie voor niet-EER studenten is er uit gegaan van een landelijke raming van:

- In 2017/2018 groei van 0,8%
- in 2018/2019 geen groei
- voor 2019/2020 e.v. een groei van 1%

## Ontwikkeling baten werk voor derden

Met betrekking tot de tweede en derde geldstroom verwachten wij een beperkte toename vanaf 2019 ten opzichte van de begroting 2017. Overigens is de inschatting conservatief op grond van de sterke daling die zich in 2015 heeft voorgedaan; in 2016 is sprake van een gedeeltelijk herstel, maar deze is nog niet doorgetrokken naar komende jaren. In de meerjarenbegroting 2018 die in het najaar van 2017 wordt opgesteld zal op basis van een actuele prognose over 2017 de huidige meerjarenraming worden geëvalueerd.

## Ontwikkeling overige baten

De overige baten bestaan uit een grote diversiteit van doorberekeningen en opbrengsten die geen directe primaire onderwijs- of onderzoeksprestaties betreffen. Een belangrijke post in de enkelvoudige exploitatierekening zijn de verrekeningen met verbonden partijen, met name het energiebedrijf waarvan de inkoop, en sommige personeelslasten via de VU inkooporganisatie worden verantwoord. In de geconsolideerde

jaarrekening zijn deze baten grotendeels geëlimineerd. Een toename van de overige baten is te verwachten uit externe huuropbrengsten na oplevering van de nieuwbouwprojecten. Overigens is de realisatie daarvan mede afhankelijk van besluitvorming over de nieuwbouw SWT. Andere overige baten zijn o.a. bijdragen van deelnemers aan en bezoekers van sport- en cultuuractiviteiten.

### Ontwikkeling personele lasten en fte's

AANTAL FTE	BEGR. 2017	BEGR. 2018	BEGR. 2019	BEGR. 2020	BEGR. 2021
WP fte	2.015	2.055	2.055	2.058	2.104
OBP fte	1.419	1.386	1.380	1.375	1.370
Totaal fte	3.434	3.441	3.435	3.433	3.474
NB fte's exclusief VUmc, AUC en VU Holding BV					

De indeling WP/OBP die hier gehanteerd wordt wijkt af van de in de RJO gevraagde indeling van de personeelsaantallen. Met de indeling naar WP en OBP is aansluiting gezocht bij de binnen de VU gehanteerde sturingsinstrumenten. Kengetallen voor Management/Directie en Onderwijzend Personeel worden niet geregistreerd. Student-assistenten worden hier meegeteld als OBP, conform landelijke afspraken, zoals vastgelegd in o.a. de cao Nederlandse universiteiten.

De totale omvang van het personeel neemt in de periode 2017 t/m 2021 in geringe mate toe (met circa 1,2%) dankzij een eveneens bescheiden groei van studentenaantallen (rijksbijdrage en collegegelden) en een beperkte toename van tweede en derde geldstroom. In de samenstelling van de formatie wordt, ook na de voltooiing van het Programma Bedrijfsvoering gestuurd op een, beperkte, verdere afname van het aantal OBP waardoor het aantal fte WP in stand kan worden gehouden en zo mogelijk iets kan worden uitgebreid.

De verwachte ontwikkelingen in de personele lasten zijn verder:

- Daling van de dotatie reorganisatievoorziening in 2016 van M€ 0,9 naar M€ 0 in de jaren 2016-2018.
- Verdere afname van personeel niet in loondienst van M€ 18,3 in 2016 naar ca. M€ 11,5 in komende jaren eveneens conform ingezet beleid.
- Hogere personeelslasten als gevolg van cao-afspraken (nog niet verwerkt in ramingen). Hiervoor zal in de rijksbijdrage een compensatie worden ontvangen, maar het risico bestaat dat deze niet volledig kostendekkend zal zijn.

Het beleid ten aanzien van externe inhuur, waarin voor de faculteiten en diensten onder meer een uitgavennorm van maximaal 10% van de totale personele lasten is opgenomen, blijft in de komende jaren ongewijzigd van kracht. In 2017 bedraagt de begrote externe inhuur VU-breed M€ 11,6. Dit is 3,7% van de totaal begrote personele lasten. In de ramingen voor de jaren 2018 t/m 2021 stabiliseert het aandeel externe inhuur zich op dit niveau.

### Ontwikkeling huisvestings- en afschrijvingslasten

Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de huisvestings- en afschrijvingslasten toenemen. Daarnaast stijgen de afschrijvingslasten a.g.v. de investeringen in het programma bedrijfsvoering, investeringen in IT en de onderwijsagenda.

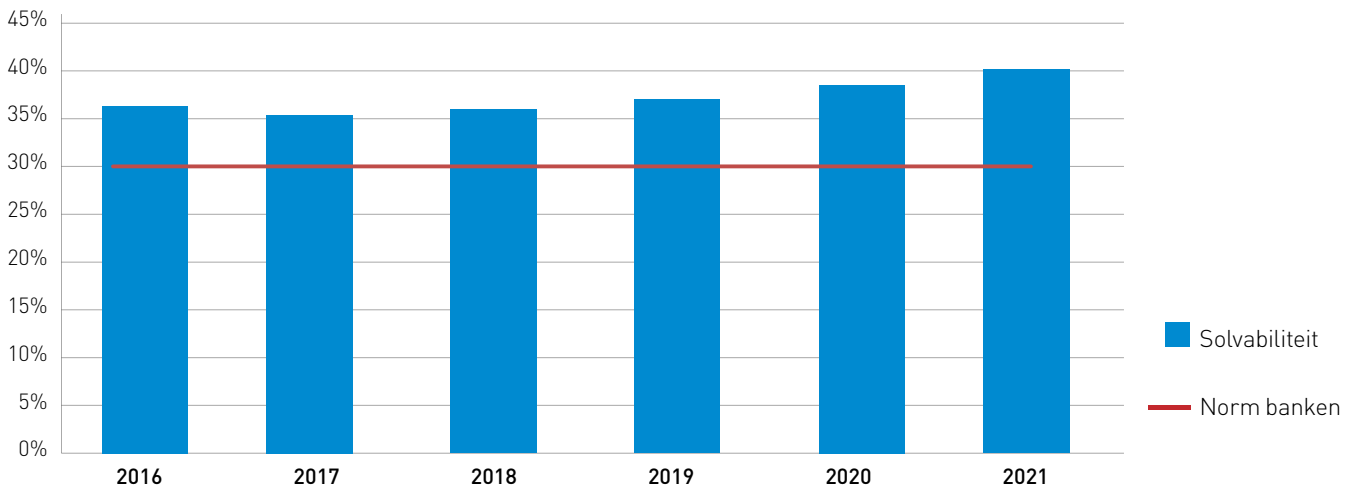
### Ontwikkeling financiële baten en lasten

Als gevolg van de investeringen in huisvesting (O2-gebouw, hoofdgebouw, NU.VU) zullen de financieringslasten toenemen. Het renterisico is afgedekt.

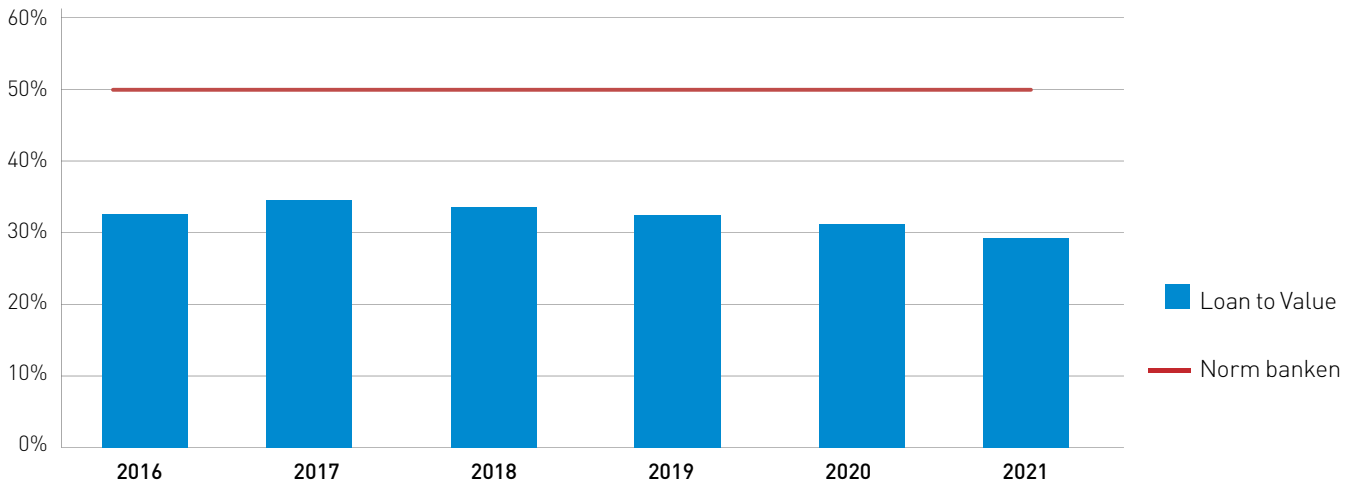
### Ontwikkeling convenanten

#### *Convenanten bankenconsortium en EIB*

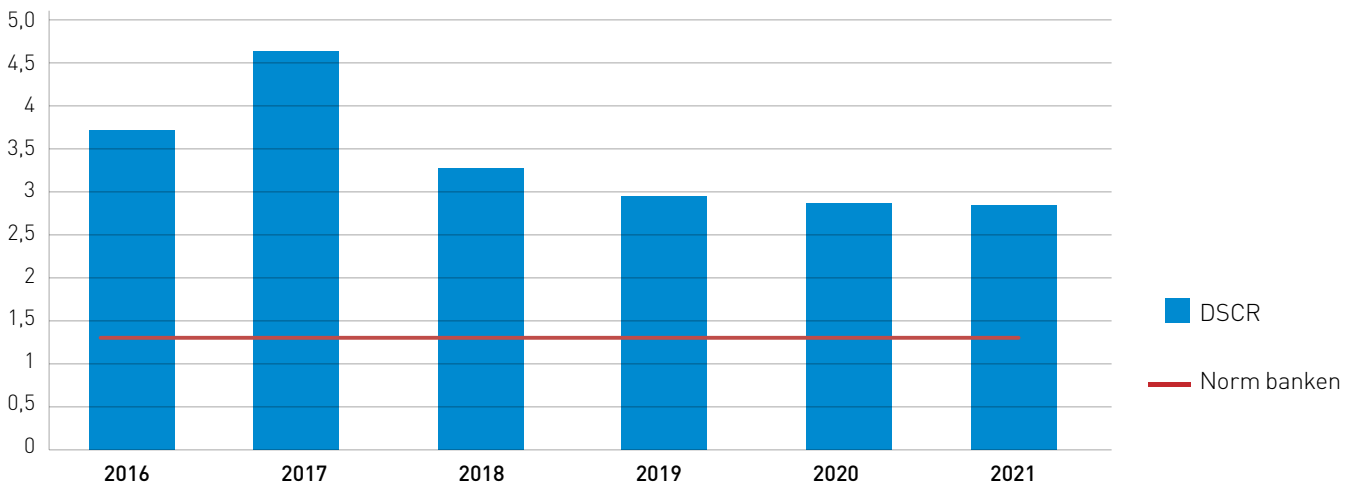
In de financieringsovereenkomsten met het bankenconsortium en de EIB zijn kwantitatieve convenanten in de vorm van financiële ratio's opgenomen. In het volgende overzicht zijn de drie belangrijkste financiële ratio's de solvabiliteitsratio, Loan to Value en de DSCR (Debt Service Coverage Ratio) weergegeven.



Figuur 1: Solvabiliteitsratio VU 2016-2021



Figuur 2: Loan to Value VU 2016 – 2021

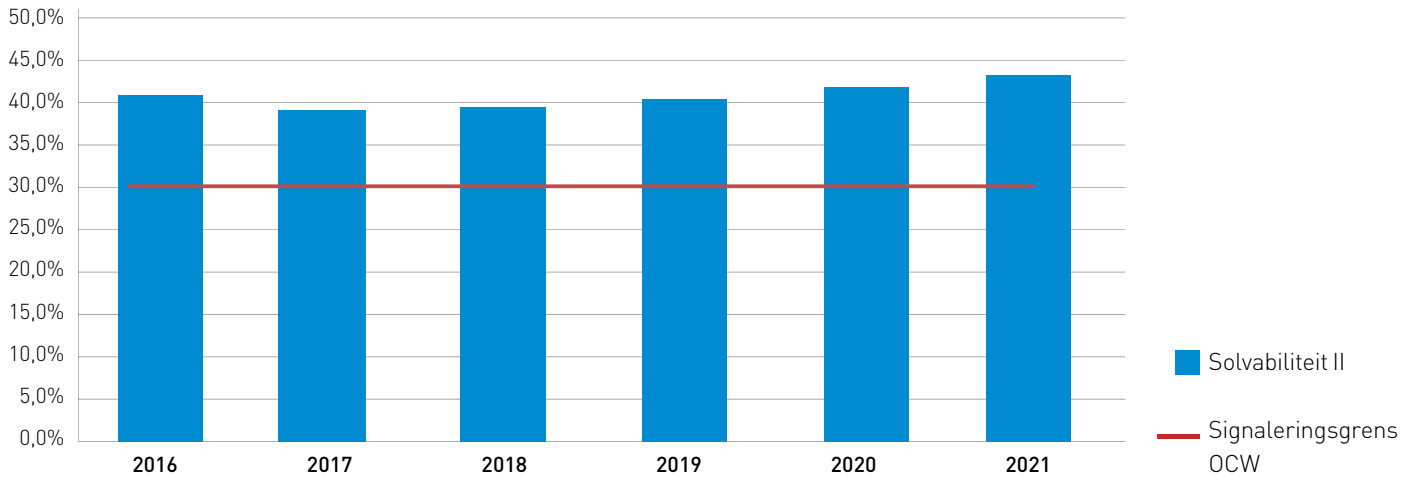


Figuur 3: DSCR VU 2016 – 2021

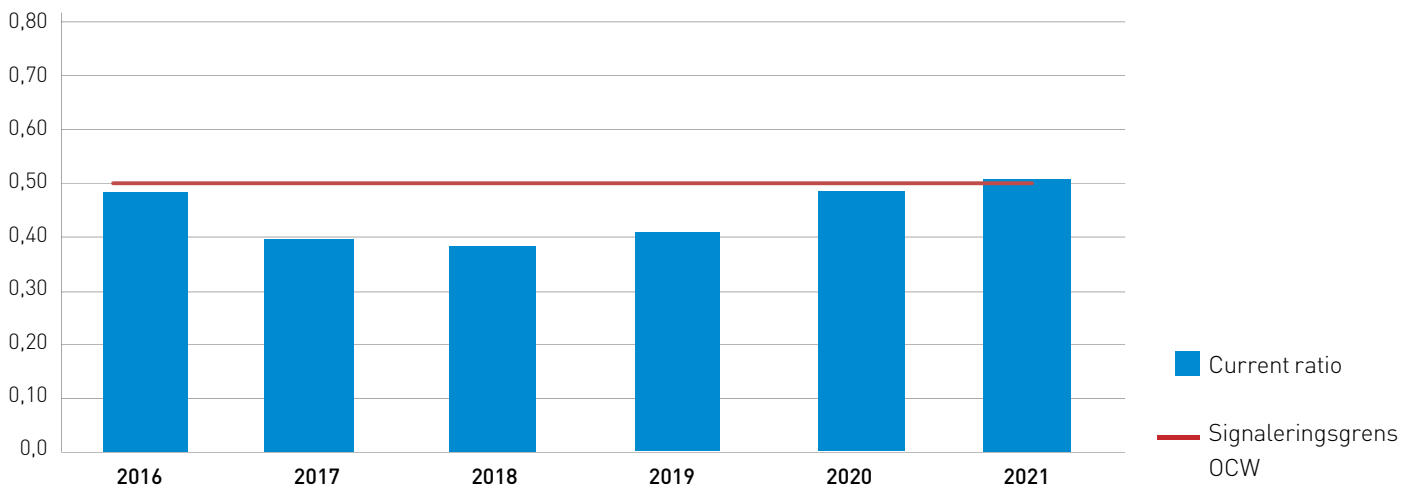
De ratio's blijven in de periode 2016-2021 (ruim) binnen de gestelde normen, zoals opgenomen in de financieringsovereenkomsten. Uitgangspunt voor de berekening van de toekomstige financiële ratio's is de meerjarenbegroting. Hierin zijn de voorgenomen investeringen en bezuinigingen opgenomen.

#### Signaleringsgrenzen onderwijsinspectie

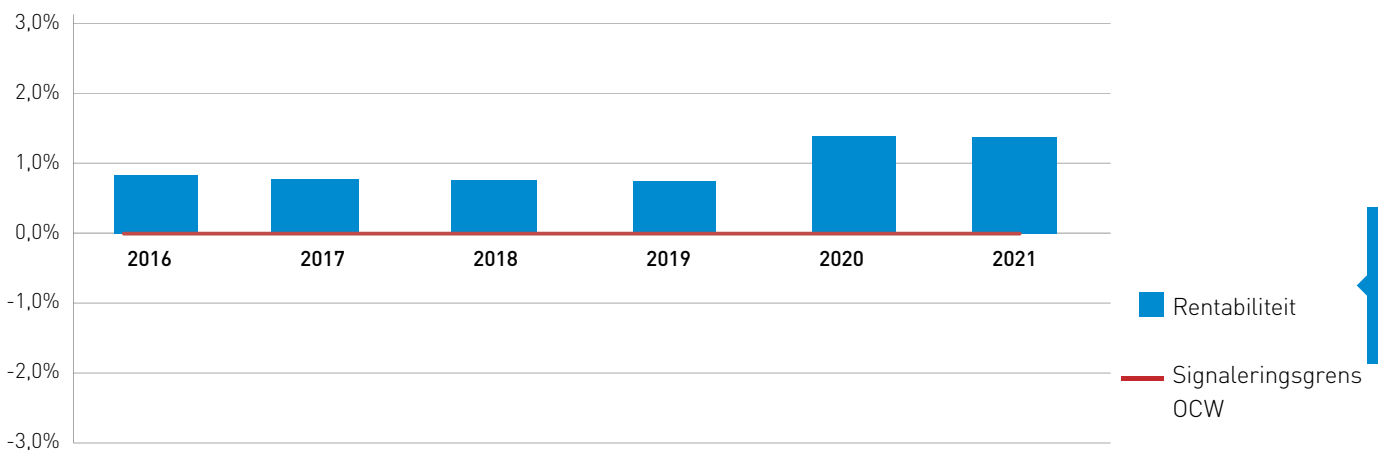
De onderwijsinspectie hanteert drie financiële signaleringsgrenzen. In onderstaand overzicht zijn deze drie financiële ratio's, de solvabiliteitsratio, current ratio en de rentabiliteit weergegeven.



Figuur 4: Solvabiliteitsratio VU 2016-2021



Figuur 5: Current ratio VU 2016-2021



Figuur 6: Rentabiliteitsratio VU 2015-2018

De solvabiliteitsratio II blijft in de periode 2016-2021 ruim boven de gestelde onderwijsinspectie signaleringsgrens. De current ratio bevindt zich onder de grens van 0,50 van de onderwijsinspectie. De verwachting is dat deze de komende jaren nog iets zal afnemen alvorens weer vanaf 2018 toe te nemen richting de signaleringsgrens. De VU beschikt over een RC faciliteit en voldoende externe financiering waardoor er de komende jaren voldoende liquiditeitsruimte is om de exploitatie te garanderen. De rentabiliteitsratio blijft in de periode 2016-2021 binnen de gestelde onderwijsinspectiesignaleringsgrens. In 2016 was de rentabiliteit conform begroting positief. De verwachting is dat dit de komende jaren zo zal blijven.

#### Investerings en huisvestingsbeleid

De gebouwen van de VU stammen uit de jaren zestig/zeventig van de vorige eeuw en het vastgoedbestand was afgestemd op een studentenaantal van circa 12.500 van begin jaren 90. Inmiddels heeft de VU bijna een dubbel aantal studenten en zijn de gebouwen technisch en economisch verouderd. In 2011 heeft de VU een masterplan opgesteld voor de ombouw van het complex naar een campus. Dit betreft een investeringsprogramma van in totaal circa M€ 450. over de periode 2012-2022. Dit plan wordt jaarlijks herijkt naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen, zoals: verwachte aantal studenten, ontwikkelingen als "distance learning" en samenwerking met de Universiteit van Amsterdam en andere onderwijsinstellingen.

Een groot deel van het Campusinvesteringsprogramma wordt uit eigen middelen betaald. Daarnaast heeft de VU een financieringsarrangement met de EIB afgesloten van in totaal M€ 230. Op basis van de huidige inzichten verwacht de VU dat hiervan uiteindelijk minder - circa M€ 207 - zal worden aangewend voor de investeringen. De leningen worden zodanig ingezet dat de investeringen in de eerste fase van het Campusinvesteringsprogramma voor 50% uit eigen middelen van de VU zijn betaald en 50% met extern vermogen. De totale bouwplannen zullen uiteindelijk leiden tot een vermindering van het aantal m<sup>2</sup> en tot langjarig gemaximeerde huisvestingskosten van gemiddeld 14% van de totale kosten. Dit betekent een stijging van de huisvestingslasten die volgens de VU zal worden gefinancierd/ gecompenseerd met een structurele verlaging van de lasten van de ondersteunende processen. De VU heeft afgelopen jaren geïnvesteerd in de bedrijfsvoering om de verlaging van de lasten van de ondersteunende processen en de bedrijfsvoering te realiseren.

De Campusinvesteringen kennen verschillende fasen en duidelijke 'go/no go'-en 'on hold'-momenten. Er zijn geen verplichtingen aangegaan die een kettingreactie van investeringsverplichtingen veroorzaken voor de komende maanden en jaren. In 2017 zal in dit kader de investeringsbesluitvorming t.a.v. het investeren in de zogenaamde Schoolwerktuinen locatie plaatsvinden, dan wel vervangingsinvesteringen in het huidige

Wis- en Natuurkunde gebouw. Vooruitlopend hierop is in 2016 de casus al uitgewerkt om te kunnen besluiten over de aanbesteding van het ontwerp van het nieuwe labgebouw op de schoolwerktuinen locatie. Dit heeft geleid tot de conclusie dat o.b.v. de huidige prognoses investering in de schoolwerktuinen locatie verantwoord is en daarmee ook de aanbesteding van het ontwerp ter grootte van M€3,7. De investeringsbeslissing voor de gehele locatie wordt echter pas genomen in de 2e helft van 2017. Vooruitlopend hierop is in overleg met de RvT het financieringstraject van deze tweede fase van het Campusinvesteringsplan al wel in gang gezet, zodat investerings- en financieringsbeslissing in één besluitvormingstraject naar RvT en medezeggenschap kunnen plaatsvinden. In de continuïteitsparagraaf is zowel op de investering als de financiering nog niet vooruit gelopen.

Naast de investeringen in de Campus heeft de VU ook investeringen in onderzoeksinfrastructuur (met name bij faculteiten), kwaliteitsverbetering onderwijs en onderzoek (bij de diensten) en (vervanging) investeringen en uitbreidingsinvesteringen in IT faciliteiten die voor een belangrijk deel samenhangen met de (ver)nieuwbouw.

De VU heeft een meerjaren investeringsbegroting waarin voldoende beslisruimte en flexibiliteit aanwezig is. Per casus zal kritisch worden gekeken naar nut, noodzaak, rendement, omvang en timing. Op basis van de beschikbaarheid van middelen zal vanuit het totaal perspectief het uiteindelijke besluit worden genomen om projecten in uitvoering te nemen.

In onderstaande opstelling is de meest actuele investeringsbegroting (exclusief de investering in de SWT locatie) opgenomen:

<b>MEERJARENINVESTERINGEN VU</b> <i>(continuïteitsparagraaf, bij verlenging W&amp;N)</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FCO Campusontwikkeling	71,7	45,3	14,8	11,6	24,8	24,0	15,0	30,0	42,4	37,7
Verlenging W&N	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,2	29,2	0,0	0,0	0,0
Faculteiten	1,8	1,1	1,3	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
IT	10,0	9,9	5,3	4,6	11,8	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Diensten	5,5	5,6	5,1	4,1	0,7	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Doorgeschoven investeringen	0,0	0,0	13,6	13,6	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Geplande investeringen VU</b>	<b>89,0</b>	<b>61,9</b>	<b>40,1</b>	<b>35,0</b>	<b>43,1</b>	<b>64,2</b>	<b>55,2</b>	<b>41,0</b>	<b>53,4</b>	<b>48,7</b>

In deze opstelling is geen rekening gehouden met mogelijke investeringen in het labgebouw/schoolwerktuinen, CCE en specials. De tabel hieronder geeft de opstelling weer inclusief deze

investeringen, maar exclusief de investeringen in de verlenging van het Wis- en Natuurkunde gebouw die door de investering in het labgebouw/schoolwerktuinen overbodig wordt.

<b>MEERJARENINVESTERINGEN VU</b> <i>(scenario labgebouw)</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FCO Campusontwikkeling	71,7	45,3	14,8	11,6	24,8	24,0	15,0	30,0	42,4	37,7
Faculteiten	1,8	1,1	1,3	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
IT	10,0	9,9	5,3	4,6	11,8	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Diensten	5,5	5,6	5,1	4,1	0,7	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Doorgeschoven investeringen	0,0	0,0	13,6	13,6	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Ter besluitvorming</b>										
Labgebouw schoolwerktuinen	0,7	14,4	21,9	24,3	25,7	10,9	0,0	0,0	0,0	0,0
CCE	3,5	6,3	4,9	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FCO Specials	0,9	2,3	2,2	4,7	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totaal investeringen VU</b>	<b>94,1</b>	<b>84,9</b>	<b>69,1</b>	<b>66,2</b>	<b>69,8</b>	<b>45,9</b>	<b>26,0</b>	<b>41,0</b>	<b>53,4</b>	<b>48,7</b>

De investeringen in de schoolwerktuinenlocatie en het CCE zijn in bovengenoemde tabel opgenomen onder 'ter besluitvorming'. Over deze investeringen wordt pas besloten nadat ook de financiering is geregeld. Dit betreft een investering in het labgebouw van M€ 97,9 en in CCE van in M€ 16,9. FCO specials zijn ook apart opgenomen omdat dit om een verscheidenheid aan projecten gaat waarbij het vaak nog niet duidelijk is of en in welke vorm ze doorgang zullen vinden.

De VU heeft diverse beheersmaatregelen ingesteld voor de bewaking van de investeringen en bouwkosten:

- Voor het toezicht op de bouwplannen heeft de Raad van Toezicht de taak van de Auditcommissie uitgebreid tot Audit- & Huisvestingscommissie;
- De medezeggenschap wordt via een eigen huisvestingscommissie betrokken bij de huisvestingsplannen;
- Begin 2016 is zowel een Treasurycommissie als een Investeringscommissie ingesteld die maandelijks aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zullen rapporteren over de liquiditeit.

De investeringsbeslissingen met financiële verplichtingen worden maandelijks mede op basis van die maandelijkse treasury-rapportages bepaald; de financieringsruimte is mede bepalend voor het aangaan van investeringsverplichtingen.

## OVERIGE RAPPORTAGES

### Het risicobeheersings- en controlesysteem binnen de VU

Risicomanagement is bij de VU een belangrijk bestuurlijk aandachtspunt en een expliciet onderdeel van de bestuurlijke dialoog en van de planning en control cyclus. In hoofdstuk 7 van dit jaarverslag wordt hierop uitvoerig ingegaan. In het kader van de continuïteitsparagraaf zullen de belangrijkste elementen worden weergegeven. De VU ziet risico's niet als zaken die altijd vermeden moeten worden, maar ziet 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: Het scheppen van een cultuur waarin verantwoordelijkheid wordt genomen, waarin men elkaar vertrouwt en waarin men elkaar aanspreekt.
- 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, en daarop gebaseerde jaarplannen.
- Borging risicodialoog: Het benoemen en bespreken van risico's in relatie tot de doelen en prestaties en de beheersing is een vast onderdeel van de periodieke bestuurlijke overleggen met de faculteiten en diensten van de VU.
- 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.

### Hoofddeling van risico's

De VU rubriceert de risico's naar drie hoofdgroepen:

- Strategische risico's, met betrekking tot het behalen van strategische doelen
- Vermijdbare risico's, met betrekking tot continuïteit en kwaliteit van de eigen processen
- Externe risico's, met oorzaken van buiten af

Elke risicogroep vraagt om een eigen benadering. In de praktijk komen ook risico's voor op de grensvlakken binnen deze hoofddeling.

### Belangrijkste actuele risico's

Als belangrijkste actuele aandachtspunten voor het risicomanagement zijn benoemd:

#### Strategische risico's

1. Reputatie en Imago
2. Campusontwikkeling
3. Strategische meerjarensturing
4. Samenwerkingsverbanden met VUmc en UvA

### Vermijdbare risico's

1. Organisatorische veranderingen op het gebied van ondersteuning
2. Beheersing en informatievoorziening
3. IT-infrastructuur

### Externe risico's

1. Studenteninstroom/marktaandeel in bekostiging
2. Publiciteit

In Hoofdstuk 7 zijn deze risico's nader omschreven en worden per risico ook de risico-mitigerende maatregelen genoemd.

## 8.6 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 2016 geen (delen van) geregistreerde 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 2016 geen Rijksbijdrage aangewend voor de uitvoering van private activiteiten. Er zijn geen onderwijskundige publiek-private arrangementen afgesloten. De private activiteiten van de VU zijn hoofdzakelijk opgenomen in VU Holding B.V., een 100% dochteronderneming, waarin onder meer de joint ventures Parkeerbedrijf VU-VUmc B.V. en Coördinatie Centrum Energie CCE B.V. voor het belang van 50% in vertegenwoordigd

zijn. Alle activiteiten binnen VU Holding B.V., m.u.v. de joint ventures, komen voort uit de wettelijke valorisatie taak van de VU. Ofwel in directe zin door uitvoering van en het structuur bieden aan het proces van kennisvalorisatie, danwel in indirecte zin door het verwerven, beheren en vervreemden van participaties in spin-off bedrijven die de kennis van de VU toepassen in innovatieve producten en diensten uit hoofde van kennisvalorisatie. In de jointventures Parkeerbedrijf en CCE B.V. is de gezamenlijke exploitatie van de parkeergarages resp. het energiebedrijf verbijzonderd t.b.v. de gezamenlijke bedrijfsvoering van VU en VUmc. T.a.v. de parkeergarages vervult Parkeerbedrijf B.V. ook een dienstverlenende functie voor patiënten, cliënten en medewerkers. De oorsprong van de private activiteiten is aldus steeds gebaseerd op de toegevoegde waarde van de activiteiten voor het onderwijs en onderzoek van de VU. Een deel van de private activiteiten is echter ook binnen de VU opgenomen in aparte afdelingen. Dit zijn de activiteiten op het gebied van Cultuur (via het cultuurcentrum Griffioen) en Sport (Sportcentrum VU). Deze activiteiten zijn primair bedoeld voor de doelgroep van de VU: studenten en medewerkers. Het uitgangspunt is dat er geen faciliteiten of activiteiten worden gerealiseerd op grond van uitsluitend commerciële overwegingen. Uit hoofde van het realiseren van voldoende rendement zijn deze faciliteiten echter ook beschikbaar gesteld aan externe klanten, waarbij de prijsstelling is gebaseerd op integrale kostprijs en marktconformiteit.

- **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 studentdossier.
- **Bekostiging van buitenlandse studenten**  
Binnen de VU worden buitenlandse studenten alleen ingeschreven als student als zij volledig voldoen aan de inschrijvingsvoorwaarden. Ingeschreven studenten worden 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**  
Als studenten door bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen, kunnen zij een aanvraag indienen voor een financiële tegemoetkoming op grond van de regeling Profileringsfonds (voorheen Regeling Financiële Ondersteuning Studenten, FOS). De opzet van het Profileringsfonds en de daarbij behorende categorieën zijn gebaseerd op artikel 7.51 e.v. WHW. De financiële invulling is niet wettelijk vastgesteld; daarover beslist de desbetreffende onderwijsinstelling. Het VU-Profileringsfonds is op maximaal één miljoen euro per jaar begroot. In 2016 is een bedrag van in totaal €894.090 besteed (zie de specificatietabel), in 2015 was dat €691.325. Het fonds bevindt zich momenteel

in een overgangsfase. Voor studenten die voor 1 september 2015 hun studievertraging hebben gemeld, is nog de Regeling Financiële Ondersteuning Studenten van toepassing. Er zijn in 2016 uitgaven gedaan aan zeven niet-EER (Europese Economische Ruimte)-studenten voor een totaal van € 13.648.

Met ingang van het studiejaar 2015-2016 wordt de duur van de studievertraging als gevolg van overmacht en specifieke situaties per studiejaar vastgesteld én aan het einde van een studiejaar uitbetaald. Tijdens de FOS-regeling vond de uitbetaling nog plaats na afloop van de periode waarin de student ten minste een basisbeurs ontving. Verder zijn de vergoedingen (bestuursbeurzen en vacatiegelden) voor de vervulling van medezeggenschaps- en adviesfuncties verhoogd. Ook zijn de regels voor toekenning van bestuursbudgetten aan studentenorganisaties aangepast en verruimd. Als het fonds niet volledig is uitgeput, dan vloeien de gelden terug in de algemene middelen. DeUSR heeft wettelijk instemmingsrecht op het beleid dat ten grondslag ligt aan de regeling Profileringsfonds en de daarbij behorende hoogte van financiële ondersteuning.

- **Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties.**  
De VU organiseerde in 2016 geen maatwerktrajecten voor bedrijven en organisaties als bedoeld in de Notitie Helderheid, d.w.z. het ontwikkelen van maatwerktrajecten waarbij een

ONDERDEEL		AANTAL VRAGEN	AANTAL UITGEKEERD	BEDRAG UITGEKEERD	GEMIDDELD UITGEKEERD
A	<i>Studenten in overmachtssituaties, zoals ziekte, functiebeperking, familie-omstandigheden of niet studeerbare opleidingen.</i>	116	100	€ 125.975	€ 1.260
B	<i>Studenten die optreden als bestuurslid van door de instelling erkende studie- of studentenverenigingen of in de studentenmedezeggenschap.</i>	522	488	€ 756.965	€ 1.551
C	<i>Overige, zoals het leveren van uitzonderlijke prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet-EER-studenten en uitgaande beurzen.</i>	14	11	€ 11.150	€ 1.014
<b>Totaal</b>		<b>652</b>	<b>599</b>	<b>€ 894.090</b>	<b>€ 1.493</b>

derde - een externe organisatie of bedrijf - een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande bekostigde opleiding.

- **Valorisatie**  
Innovation Exchange Amsterdam (IXA) office VU & VUmc is het valorisatie centrum van VU & VUmc. IXA 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, etc. De resultaten hiervan worden in de aan de VU gelieerde VU Holding BV verantwoord. In de Jaarrekening VU wordt hierover verantwoord. Uitgangspunt is dat er geen publieke middelen worden ingezet voor private activiteiten.

## 8.7 Onkostenvergoedingen College van Bestuur

Alle verantwoorde onkosten in het overzicht hebben betrekking op de periode januari – december 2016.

Dit overzicht is conform de handreiking verantwoording declaraties bestuurders te gebruiken vanaf de jaarverslaggeving over 2016 van de VSNU. In dit overzicht is onder de representatiekosten een rij opgenomen ter verantwoording van de vaste onkostenvergoeding. Deze rij is niet meegenomen in de totaaltelling, omdat deze kosten reeds onder de representatiekosten zijn verantwoord.

Mevrouw drs. B.J.M. Langius is per 31 december 2015 afgetreden als lid CvB. Bij haar is slechts een in 2016 nagekomen post verantwoord.

### Representatiekosten

Hier zijn gezamenlijke diners van het hele CvB naar rato verdeeld over de drie zittende CvB leden. De eigen representatiekosten zijn toegerekend aan individuele CvB leden. Deze zijn conform de VSNU normen verantwoord.

### Reiskosten binnenland

Bij de heer prof. dr. mr. J.W. Winter en mevrouw drs. M.H.T. Jansen zijn de kosten voor hun leaseauto over de maanden januari – december 2016 opgenomen. De heer prof. dr. V. Subramaniam mag conform zijn arbeidsovereenkomst € 0,19 per kilometer declareren voor woon- werkverkeer en voor werkgerelateerd verkeer in zijn eigen auto. In dit overzicht zijn de declaraties tot en met december 2016 verantwoord.

### Reiskosten buitenland

De heer prof. dr. mr. J.W. Winter is bij al zijn buitenlandse reizen in één dag op en neer gevlogen binnen Europa. Onder deze post zijn uitsluitend de vliegkosten verantwoord en geen verdere reis- of verblijfskosten.

BESTUURSKOSTEN <i>(Bedragen in Euro's)</i>	DHR. PROF. MR. DR. J.W. WINTER	DHR. PROF. DR. V. SUBRAMANIAM	MW. DRS. M.H.T. JANSEN	MW. DRS. B.J.M. LANGIUS	TOTAAL
Representatiekosten	4.892	3.391	3.044	-	11.327
- waarvan als VOV	4.200	3.000	3.000	-	10.200
Reiskosten binnenland	21.636	1.655	20.592	93	43.976
Reiskosten buitenland	3.598	-	-	-	3.598
Overige kosten	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>30.126</b>	<b>5.046</b>	<b>23.636</b>	<b>93</b>	<b>58.901</b>

# JAAARREKENING



## Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (inclusief verwerking resultaat)

(in duizenden euro's)		
	2016	2015
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	19.979	22.677
1.2 Materiële vaste activa	537.355	511.760
1.3 Financiële vaste activa	4.101	4.547
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>561.435</i>	<i>538.984</i>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	919	1.016
1.5 Vorderingen	67.754	70.709
1.7 Liquide middelen	19.194	12.024
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>87.867</i>	<i>83.748</i>
<b>Totaal activa</b>	<b>649.302</b>	<b>622.732</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	235.772	231.401
2.2 Voorzieningen	30.624	36.931
2.3 Langlopende schulden	200.522	164.955
2.4 Kortlopende schulden	182.384	189.445
<b>Totaal passiva</b>	<b>649.302</b>	<b>622.732</b>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten

(in duizenden euro's)

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
<b>BATEN</b>			
3.1 Rijksbedragen	306.314	295.600	301.720
3.2 Overige overheidsbijdragen	857	-	847
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	46.190	44.600	47.282
3.4 Baten werk in opdracht van derden	90.669	84.800	85.850
3.5 Overige baten	57.571	54.800	57.128
<b>Totaal baten</b>	<b>501.601</b>	<b>479.800</b>	<b>492.827</b>
<b>LASTEN</b>			
4.1 Personeelslasten	324.116	317.400	342.769
4.2 Afschrijvingslasten	40.235	44.200	32.400
4.3 Huisvestingslasten	35.123	34.384	38.547
4.4 Overige lasten	93.459	75.116	88.756
<b>Totaal lasten</b>	<b>492.933</b>	<b>471.100</b>	<b>502.472</b>
Saldo baten en lasten	8.668	8.700	-9.645
5 Financiële baten en lasten	-4.242	-6.700	1.707
Resultaat	4.426	2.000	-7.938
6 Belastingen	-158	-	-215
7 Resultaat deelnemingen	91	-	796
Resultaat na belastingen	4.359	2.000	-7.357
8 Aandeel derden in resultaat	2	-	
<b>Nettoresultaat</b>	<b>4.361</b>	<b>2.000</b>	<b>-7.357</b>

De begrotingscijfers in de geconsolideerde staat van baten en lasten betreffen de enkelvoudige cijfers van Stichting VU exclusief de VU Holding BV.

Als gevolg van de omvang van de onderlinge transacties is het effect van de consolidatie dermate gering dat dit geen materieel effect heeft op het inzicht.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(in duizenden euro's)

	2016	2015
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	8.668	-9.645
4.2 Afschrijvingen	40.235	32.400
2.2 Mutaties voorzieningen	-6.307	-1.982
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	97	-323
1.5 Vorderingen	2.955	6.214
2.4 Schulden	-7.061	2.835
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	38.587	29.499
Financieel resultaat (incl. deelneming)	-4.149	2.503
Vennootschapsbelasting	-158	-215
Mutatie Eigen vermogen	10	230
<i>Kasstroom operationele activiteiten</i>	34.290	32.017
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings immateriële vaste activa	-2.806	-3.974
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
1.2 Investerings materiële vaste activa	-60.747	-81.844
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	421	-
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-	1.065
1.3 Mutaties leningen u/g	446	-
<i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>	-62.686	-84.753
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	40.000	44.122
2.3 Aflossing langlopende schulden	-4.434	-3.822
<i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>	35.566	40.300
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>7.170</b>	<b>-12.436</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	12.024	24.460
Mutatie liquide middelen	7.170	-12.436
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>19.194</b>	<b>12.024</b>

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

### Algemeen

Per 1 januari 2016 is de splitsing van de VU en VUmc geëffectueerd, waardoor de Stichting VU-VUmc in naam veranderde en doorging als Stichting Vrije Universiteit en de Stichting VUmc is opgericht. Naar de Stichting VUmc zijn de volgende bedrijfsactiviteiten afgesplitst en worden daarmee niet duurzaam voortgezet in de Stichting VU: patiëntenzorg vanuit de WTZi, geneeskundig wetenschappelijk onderwijs, geneeskundige opleidingen en geneeskundig wetenschappelijk onderzoek. Deze afsplitsing van activiteiten is afgerond begin 2016.

Tot en met 31 december 2015 maakte de Vrije Universiteit (VU) samen met het VU medisch centrum (VUmc) deel uit van de Stichting VU-VUmc. De Stichting VU-VUmc trad tot en met 31 december 2015 op als rechtspersoon voor onder andere externe financiers en de belastingdienst. De VU en het VUmc opereerden beide binnen de Stichting VU-VUmc. Het bestuur van deze stichting bestond uit de leden van het College van Bestuur VU en de Raad van Bestuur VUmc. De VU en het VUmc vormden daarmee een onlosmakelijk geheel binnen de stichting. Dit betekende tevens dat de risico's van beide instellingen hun weerslag hadden op de andere partij en de stichting als geheel. De jaarrekeningen en jaarverslagen van de VU en het VUmc dienden tot en met 31 december 2015 daarom ook in samenhang te worden gelezen. De financiële gegevens van de VU, VUmc en hun groepsonderdelen zijn tot en met verslagjaar 2015 tevens opgenomen in de jaarrekening 2015 van de Stichting VU-VUmc.

Stichting Vrije Universiteit 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.

Stichting Vrije Universiteit is statutair gevestigd aan De Boelelaan 1105 in Amsterdam en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 53815211. De werkzaamheden en activiteiten van Stichting Vrije Universiteit bestaan uit het verzorgen van academisch onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.

De jaarrekening 2016 van Stichting Vrije Universiteit is op 23 mei 2017 door het College van Bestuur vastgesteld.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

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 bij eerste verwerking gewaardeerd in de functionele valuta door omrekening tegen de contante wisselkoers die geldt op de datum van de transactie tussen de functionele valuta en de vreemde valuta. De vervolgwaaardering vindt plaats 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.

### Groepsverhoudingen

De onderwijsinstelling Vrije Universiteit Amsterdam maakt onderdeel uit van de Stichting Vrije Universiteit. Aan het hoofd van deze groep staat Vrije Universiteit Amsterdam. De jaarrekening van de Vrije Universiteit Amsterdam is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit te Amsterdam.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

### *Schattingen*

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het College van Bestuur van Stichting Vrije Universiteit 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.

### *Stelselwijzigingen*

In 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

### *Schattingswijzigingen*

In 2016 hebben zich de volgende schattingswijzigingen voorgedaan.

#### *Schattingswijziging E-Size:*

In 2016 heeft zich een schattingswijziging voorgedaan bij de immateriële vaste activa. De beoogde gebruikstermijn van de bestelapplicatie Bestellen.vu c.q. E-Size bedraagt op grond van de recente ervaringen 5 jaar in plaats van de standaard 4 jaarstermijn voor software. Deze schattingswijziging heeft in 2016 geleid tot een lagere omvang van de afschrijvingslast van € 154k. Dit bedrag vormt het positieve effect op vermogen en resultaat in 2016 als gevolg van deze schattingswijziging.

#### *Schattingswijziging Initium:*

In 2016 heeft zich een schattingswijziging voorgedaan bij het gebouw Initium onder de materiële vaste activa. De beoogde gebruikstermijn van dit gebouw bedraagt, op grond van de actualisatie van de planning en inzicht in de benodigde ruimtevrage van functies, 20 jaar in plaats van de tot en met 2015 gehanteerde termijn van 15 jaar. Deze schattingswijziging heeft in 2016 geleid tot een lagere omvang van de afschrijvingslast van € 484k. Dit bedrag vormt het positieve effect op vermogen en resultaat in 2016 als gevolg van deze schattingswijziging.

#### *Schattingswijziging voorziening ontslaglasten:*

In 2016 heeft zich een schattingswijziging voorgedaan bij de voorziening ontslaglasten. De onderbouwingen van deze voorziening zijn in

2016 opnieuw kritisch tegen het licht gehouden op basis van de ervaringen in de daadwerkelijke benutting van de bovenwettelijke uitkeringen binnen de voorziening ontslaglasten gedurende de afgelopen twee jaar. Deze ervaringen zijn verwerkt in de actualisatie van de onderbouwing van de voorziening ontslaglasten. Deze schattingswijziging heeft in 2016 geleid tot een verlaging van de benodigde omvang van de voorziening ontslaglasten met een omvang van € 1,2 miljoen. Dit bedrag vormt het positieve effect op vermogen en resultaat in 2016 als gevolg van deze schattingswijziging.

### *Salderen*

In sommige gevallen kunnen een actief en een post van het vreemd vermogen 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.

### *Consolidatie*

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Stichting Vrije Universiteit opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Stichting Vrije Universiteit overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.



Intercompany-transacties, intercompany resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen instellingen zijn:

- VU Holding B.V. (100%)
- VU-VUmc Holding B.V. (50%)

Stichting Vrije Universiteit heeft overheersende zeggenschap in VU Holding B.V. te Amsterdam. Stichting Vrije Universiteit heeft een 50%-belang in VU-VUmc Holding B.V.

#### *Samenwerkingsverbanden*

De samenwerkingsverbanden waarin Stichting Vrije Universiteit participeert, kennen geen rechtspersoonlijkheid en worden verwerkt in de jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit 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 belang van Stichting Vrije Universiteit in het Amsterdam University College (AUC), een samenwerkingsverband met de Universiteit van Amsterdam, bedraagt 50%. Het aandeel van Stichting Vrije Universiteit 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 sleutel-functionarissen 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 (ontwikkelingskosten van software) worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met de afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; Dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de activa gereed zijn voor ingebruikname en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de geschatte gebruiksduur. Voor concernbrede software applicaties (SAP) wordt een gebruiksduur van 7 jaar aangehouden, voor E-Size 5 jaar 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 en afschrijvingen***

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), aanbouw 30 jaar, gebouw Initium 20 jaar, inbouwpakket en technische installaties 15 jaar, investeringen in huurpanden 10 jaar (of kortere huurtermijn), aanleg sportterreinen 10 jaar, overige terreinvoorzieningen 30 jaar. Investerings van vóór 2000 worden afgeschreven in 30 jaar.

#### ***Nieuwbouwprojecten niet 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 en afschrijvingen***

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 € 25k. Investerings 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 Stichting Vrije Universiteit 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 Stichting Vrije Universiteit 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 Stichting Vrije Universiteit in het resultaat van de deelnemingen opgenomen.

Wanneer van een deelneming volgens de vermogensmutatiemethode een negatieve waardering blijkt wordt een voorziening gevormd voor zover Stichting Vrije Universiteit 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. In de desbetreffende paragraaf is een overzicht opgenomen van de deelnemingen.

Deelnemingen waarin Stichting Vrije Universiteit geen invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden initieel verwerkt tegen de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. De vervolgwaaarding is tegen verkrijgingsprijs.

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 waardevermindering van vaste activa***

Stichting Vrije Universiteit beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties

aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. 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-waardeverminderingverlies 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.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt Stichting Vrije Universiteit op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Stichting Vrije Universiteit de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve

gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### ***Voorraden***

Voorraden worden gewaardeerd tegen de gemiddelde netto inkoopprijs. Bij de bepaling van de waarde wordt rekening gehouden met de mate van incurantheid van de voorraad. De omzetbelasting is inbegrepen voor zover deze niet terugggevorderd 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 vooruitfacturering 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 wettelijke reserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. De bestemmingsreserves 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 Stichting Vrije Universiteit.

De wettelijke reserves worden aangehouden op grond van wettelijke bepalingen. Bij Stichting Vrije Universiteit wordt een wettelijke reserve aangehouden voor de verbonden partijen en een wettelijke reserve ter hoogte van het geactiveerde bedrag van kosten van ontwikkeling onder de immateriële vaste activa, ingevolge artikel 2:365 lid 2 BW.

### *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 inzake ambts- en dienstjubilea, ontslaglasten en eigen risico WIA. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de contante waarde omdat de momenten van het doen van de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

### *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. Stichting Vrije Universiteit 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 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.

Stichting Vrije Universiteit past hedge accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge-relatie wordt dit gedocumenteerd. Stichting Vrije Universiteit stelt door 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 Stichting Vrije Universiteit 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 staat van baten en lasten verwerkt.

Stichting Vrije Universiteit 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 staat van baten en lasten verwerkt. Het ineffectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de staat van baten en lasten onder de financiële baten en lasten.

#### *Financiële instrumenten en risicobeheersing*

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. Stichting Vrije Universiteit is voornamelijk werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. Stichting Vrije Universiteit heeft geen significante concentraties van kredietrisico en liquiditeitsrisico. Stichting Vrije Universiteit heeft vorderingen verstrekt aan instellingen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

Stichting Vrije Universiteit 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 zijn 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 Stichting Vrije Universiteit 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 tijdevenredig 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 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 worden gerealiseerd 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 betrekking hebben op werknemers.

Stichting Vrije Universiteit 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. 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 2016 is 96,6%.

### *Leasecontracten*

Bij Stichting Vrije Universiteit 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. Stichting Vrije Universiteit houdt geen financial lease contracten.

### *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 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 waarderingsgrondslagen van de financiële verplichtingen.

### **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.

## Toelichting op de geconsolideerde Balans

### 1.1 Immateriële vaste activa (in duizenden euro's)

	Aanschaf waarde	Cumulat. afschrijv.	Boekw. 01.01.16	Investerings	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Aanschaf waarde	Cumulat. afschrijv.	Boekw. 31.12.16
Software	36.397	-13.720	22.677	2.806	-	-5.504	39.203	-19.224	19.979

Relevante investeringen in software betreffen Ondersteuning Studeren Doceren € 1.161k, Windows Operating Systems € 289k en Optimalisatie E-ERM€ 157k. Voor de boekwaarde ultimo 2016 is een wettelijke reserve gevormd.

### 1.2 Materiële vaste activa (in duizenden euro's)

	Terrein	Gebouwen	In uitvoering	Inventaris en Apparatuur	Totaal
<b>Aanschafwaarde 01.01.2016</b>	28.033	628.652	228.895	91.110	976.690
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>	-	-387.678	-	-77.252	-464.930
<b>Boekwaarde 01.01.2016</b>	28.033	240.974	228.895	13.858	511.760
Investerings 2016	-	362	49.646	10.739	60.747
Desinvesteringen 2016	-	-334	-	-87	-421
Overige mutaties 2016	-	187.773	-187.773	-	-
Afschrijvingen 2016	-	-29.324	-	-5.407	-34.731
<b>Aanschafwaarde 31.12.2016</b>	28.033	815.753	90.768	98.373	1.032.927
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>	-	-416.302	-	-79.270	-495.572
<b>Boekwaarde 31.12.2016</b>	<b>28.033</b>	<b>399.451</b>	<b>90.768</b>	<b>19.103</b>	<b>537.355</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 2016 getaxeerd op € 820 miljoen, dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2016 vastgesteld op € 349 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 € 0,9 miljoen.

In 2016 is het O2-gebouw in gebruik genomen. De waarde hiervan bedraagt € 140 miljoen.

Daarnaast is de investering in NU.VU in 2016 toegenomen met € 15,3 miljoen, waardoor de besteding nu € 24,5 miljoen is. Aan de ontwikkeling parkeergarage P3 is € 6,9 miljoen besteed waardoor de actuele balanswaarde € 14,8 miljoen bedraagt.



In 2016 is € 4,6 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. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 5,98%.

In 2016 heeft de Stichting Bijzondere Tandheelkunde aangegeven het inbouwpakket en eigen installaties van het door haar gehuurde te willen overnemen van de verhuurder, zijnde Stichting Vrije Universiteit. Deze overname is gebaseerd op de boekwaarde van deze activa en bedraagt € 334k euro. Deze activa zijn als desinvestering verwerkt.

De belangrijkste investeringen in Inventaris en Apparatuur zijn: Vervanging werkplekken en monitors ad € 1,5 miljoen, Fourier 600 apparaat ad € 1,1 miljoen, Distributielaag vervanging ad € 1,1 miljoen en een Accesslaaf ad € 1,8 miljoen.

### 1.3 Financiële vaste activa (in duizenden euro's)

	Boekwaarde 01.01.2016	Investeringen	Des- investeringen	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2016
<i>Deelnemingen</i>					
ACTA holding BV	89	-	-	39	128
<i>Sub totaal</i>	89	-	-	39	128
<i>Leningen niet geconsolideerde Verbonden partijen</i>					
Bio Detection Systems BV	314	-	-51	-	263
Lening STEGA*	201	-	-	-	201
Voorziening STEGA lening	-201	-	-	-	-201
Lening SBT**	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	299	87	-37	-	349
Diversen	134	24	-47	52	163
<i>Sub totaal</i>	813	111	-135	52	841
Langlopende vordering OCW***	3.645	-	-513	-	3.132
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>4.547</b>	<b>111</b>	<b>-648</b>	<b>91</b>	<b>4.101</b>

\* STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam

\*\* SBT = Stichting Bijzondere Tandheelkunde

\*\*\* langlopend vordering OCW eenmalige compensatie a.g.v. de invoering van de BaMA structuur die betrekking heeft meerdere jaren

Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld.

### 1.4 Voorraden

	31.12.2016	31.12.2015
Verrijingsprijns gebruiksgoederen	919	1.016
<b>Totaal voorraden</b>	<b>919</b>	<b>1.016</b>

## 1.5 Vorderingen

	31.12.2016	31.12.2015
Debiteuren	9.235	17.256
Ministerie OCW		
- kasbeperking	884	1.060
Studenten / cursisten	16.215	16.689
Personeel	198	284
Overige vorderingen	5.167	968
Vorderingen groepsmaatschappijen	2.271	444
Vooruitbetaalde kosten	6.070	6.047
Overlopende activa	4.433	3.625
Nog te factureren werk voor derden	24.328	25.768
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.047	-1.432
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>67.754</b>	<b>70.709</b>

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 collegegelden.

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.

<b>Specificatie Te factureren werk voor derden</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
Nog te factureren	24.657	26.198
Correctie verwachte verliezen	-329	-430
<b>Totaal</b>	<b>24.328</b>	<b>25.768</b>

## 1.7 Liquide Middelen

	31.12.2016	31.12.2015
Kasmiddelen	28	25
Banken	18.880	1.872
Deposito's	286	10.127
<b>Totaal Liquide Middelen</b>	<b>19.194</b>	<b>12.024</b>

De liquide middelen en deposito's zijn direct opvraagbaar.

Het aandeel van AUC en de VU Holding BV in de liquide middelen bedraagt € 3,2 miljoen.

## 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 01.01.2016	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31.12.2016
Algemene reserve	207.076	4.033	2.698	213.807
Private bestemmingsreserve	1.199	386	-	1.585
Wettelijke reserve				
ontwikkeling software	22.677	-	-2.698	19.979
Reserve Verbonden partijen	282	-60	-	222
Aandeel derden	167	2	10	179
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>231.401</b>	<b>4.361</b>	<b>10</b>	<b>235.772</b>

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld naar vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen.

De private bestemmingsreserve komt overeen met het eigen vermogen van VU Holding B.V. Vanwege het private karakter van deze activiteiten is het eigen vermogen als privaat aangemerkt.

Het aandeel derden heeft ultimo 2016 betrekking op het minderheidsaandelenbelang van 20% bij Taalcentrum-VU B.V., een meerderheidsbelang van VU Holding B.V. De directe vermogensmutatie van € 10k is het gevolg van het afstoten van Kieskompas B.V. in 2016 door VU Holding B.V.

Het geconsolideerde resultaat van Stichting Vrije Universiteit over 2016 bedraagt € 4,4 miljoen positief en is toegevoegd aan de reserves.

## 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01.01.2016	Dotaties/ vrijval	Onttrek- kingen	Stand per 31.12.2016	Kort < 1 jaar	Lang > 1 jaar
<b><i>Personele voorzieningen</i></b>						
Ontslaglasten	5.513	1.836	-3.831	3.518	1.345	2.173
Reorganisatielasten	12.889	777	-5.914	7.752	2.946	4.806
Transitievergoeding	1.554	1.007	-743	1.818	1.789	29
Ambts- en dienstjubiilea	4.389	397	-397	4.389	494	3.895
Sabbatical leaves	2.570	179	36	2.785	622	2.163
Eigen risico WIA	1.928	791	-322	2.397	334	2.063
Overige Personele voorzieningen	62	7	-4	65	65	-
<i>subtotaal</i>	<i>28.905</i>	<i>4.994</i>	<i>-11.175</i>	<i>22.724</i>	<i>7.595</i>	<i>15.129</i>
<b><i>Materiële voorzieningen</i></b>						
Milieuverplichtingen	7.841	200	-141	7.900	250	7.650
Stichting Pro	152	-152	-	-	-	-
Overige Materiële voorzieningen	33	-	-33	-	-	-
<i>subtotaal</i>	<i>8.026</i>	<i>48</i>	<i>-174</i>	<i>7.900</i>	<i>250</i>	<i>7.650</i>
<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>36.931</b>	<b>5.042</b>	<b>-11.349</b>	<b>30.624</b>	<b>7.845</b>	<b>22.779</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 (2016: -/-0,08% , in 2015: 0,06%).

### *Voorziening voor reorganisatielasten*

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van Stichting Vrije Universiteit waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd.

### *Voorziening voor transitievergoeding*

Voor de verplichtingen die voortkomen uit de transitievergoedingen is een voorziening gevormd. Transitiekosten zijn kosten in verband met (dreigend) ontslag van medewerkers die twee jaar of langer in dienst zijn geweest met de doelstelling om werkloosheid te voorkomen of te bekorten.

### *Voorziening voor eigen risico WIA*

Stichting Vrije Universiteit 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 (2016: -/-0,08% , in 2015: 0,06%).

### *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 inflatie correctie), 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 2016 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 is 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 tussen 2018 en 2023.

### *Stichting PRO*

Deze voorziening is in 2015 gevormd uit hoofde van de verwachte afwikkeling van een claim. In december 2016 is er een landelijke regeling tot stand gekomen tussen PRO/IPRO en de VSNU waarbij uitgevers bereid zijn afstand te doen van het recht op vergoeding voor het gebruik van niet-korte digitale overnames in de jaren voor 2014 en voor de periode 2014 t/m 2016. Stichting Vrije Universiteit gaat ervan uit dat deze claim daarmee is afgerond waardoor het saldo van € 152k vrij is komen te vallen.

## 2.3 Langlopende schulden

	Stand per 01.01.2016	Toe- voegingen	Vrijval	Af- lossingen	Stand per 31.12.2016	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Kredietinstellingen	141.550	40.000	-	-	181.550	39.838	141.712
Ineffectiviteit derivaten	21.992	-	-4.167	-	17.825	17.825	-
Vooruitontvangen erfpacht	913	-	-16	-	897	-	897
Schuld UvA / Genetica	500	-	-	-250	250	250	-
<b>Totaal Langlopende schulden</b>	<b>164.955</b>	<b>40.000</b>	<b>-4.183</b>	<b>-250</b>	<b>200.522</b>	<b>57.913</b>	<b>142.609</b>

### Kredietinstellingen

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

De totale kredietfaciliteit bedraagt € 230 miljoen en wordt in tranches opgenomen tot en met 2018. In 2016 is € 40 miljoen opgenomen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

### Ineffectiviteit derivaten

De ineffectiviteit van de derivaten is in 2016 verder afgenomen ten opzichte van 2015. Dit heeft de volgende oorzaken: in 2016 is volgens schema financiering bij de EIB aangetrokken, in het afgelopen jaar is de ineffectiviteit voor een deel afgenomen als gevolg van de reguliere rentebetalingen en er is rekening gehouden met het aantrekken van financiering in de komende jaren. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingsschema (ultimo 2016) is een ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een vrijval van een deel van de langlopende schuldverplichting. Stichting Vrije Universiteit 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 vermindering in de ineffectiviteit komt ten gunste van de staat van baten en lasten, voor 2016 bedraagt deze € 4,2 miljoen positief (2015: € 3,8 miljoen positief).

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 2016 van de bestaande derivatenportefeuille. Het verschil tussen de beide waarderingen 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 € 134,3 miljoen per eind 2016 (2015: € 126,3 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Alleen bij het tussentijds beëindigen van een renteswap-contract zal Stichting Vrije Universiteit met een eenmalige hoge kasuitstroom geconfronteerd worden. Stichting Vrije Universiteit heeft inmiddels externe financiering aangetrokken, waar de komende jaren het volume van zal toenemen, dus van een tussentijdse beëindiging is geen sprake.

Op de hierna vermelde renteswaps rusten geen margin call verplichtingen. De negatieve marktwaarde van de renteswaps is € 134,3 miljoen.

Hoofdsom	Referentie	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde 31.12.2016	Reële waarde 31.12.2015
15.000	15446	BNG	2005 – 2020	5,07 %	6 mnds Euribor	-2.757	-3.328
10.000	155089	BNG	2010 – 2025	4,60 %	6 mnds Euribor	-3.744	-3.655
10.000	155090	BNG	2011 – 2026	4,65 %	6 mnds Euribor	-4.085	-3.937
15.000	4058115L	DB	2008 – 2025	5,53 %	1 mnds Euribor	-7.050	-7.062
50.000	4173242L	DB	2013 – 2035	5,23 %	1 mnds Euribor	-38.150	-34.947
41.000*	4173244L	DB	2013 – 2035	5,37 %	1 mnds Euribor	-34.879	-32.523
57.000*	4173247L	DB	2014 – 2035	5,16 %	1 mnds Euribor	-43.617	-40.871
<b>Totaal x €1.000</b>						<b>-134.282</b>	<b>-126.323</b>

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

De overhedge zoals gedefinieerd in het Derivaten (ISDA) contract met de Deutsche Bank bedroeg in 2017 € 23,5 miljoen (maximaal toegestaan is € 35 miljoen) en in 2018 € 18,1 miljoen (maximaal toegestaan is € 25 miljoen).

#### 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.

#### Schuld UvA / Genetica

De schuld aan de UvA inzake Genetica is gebaseerd op de overeenkomst van Stichting Vrije Universiteit met de UvA inzake de overgang van een deel van de groep medewerkers Genetica. De schuld wordt jaarlijks lineair afgelost en is rentevrij.

## 2.4 Kortlopende schulden

	31.12.2016	31.12.2015
Crediteuren	17.673	19.942
Belastingen en premies Sociale Verzekeringen		
- loonheffing	11.246	12.090
- premies Sociale Verzekeringen	2.965	3.146
- omzetbelasting	84	2.167
Schulden inz pensioenen	3.061	3.009
Voorschotten werk derden	66.633	61.376
Overige schulden	-34	3.860
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en lesgeld	37.149	35.806
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	1.751	1.952
- vakantiegeld	8.975	8.875
- verlofdagen	10.375	11.032
- overige transitoria	22.506	26.190
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>182.384</b>	<b>189.445</b>

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

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

## G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

Er zijn geen G1 subsidies in 2016 ontvangen, verder is er geen sprake van niet afgeronde G1 subsidies uit voorgaande jaren.

## G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

Omschrijving	Toewijzingsbrief kenmerk	datum	bedrag van toewijzing	saldo per 01.01.16	ontvangen in verslagjaar	lasten in verslagjaar 2016	(2014 t/m 2016) totale kosten per 31.12.2016	saldo nog te besteden
R/000800.01-2505677 Begeleiding Startende Leraren	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-2013	1.600.000	1.222.929	600.000	332.665	709.735	890.265
R/000800.01-2505677 Begeleiding Startende Leraren	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-2013	664.000	580.000	156.000	444.004	528.004	135.996
R/000801.01-2505678 Professionele Leergemeenschappen Alfa	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-13	250.000	236.871	50.000	500	13.629	236.371
R/000801.01-2505678 Professionele Leergemeenschappen Alfa	PLG 2013 05 MUO/2013/54352U	02-12-13		-	-	16.000	16.000	-16.000
R/000802.01-2505679 Professionele Leergemeenschappen Beta	PLG 2013 07 MUO/2013/54344U	02-12-13	250.000	223.770	50.000	17.106	43.337	206.664
R/000802.01-2505679 Professionele Leergemeenschappen Beta	PLG 2013 07 MUO/2013/54344U	02-12-13		-	-	58.000	58.000	-58.000
R/000803.01-2505680 Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken	PLG 2013 06 MUO/2013/54356U	02-12-13	250.000	233.758	50.000	879	17.121	232.879
R/000803.01-2505680 Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken	PLG 2013 06 MUO/2013/54356U	02-12-13		-	-	22.000	22.000	-22.000
R/000804.01-2505681 Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomgeving voor het vmbo, havo en vwo	PLG 2013 08 MUO/2013/54345U	02-12-13	200.000	184.727	-	16.299	31.572	168.428
R/000804.01-2505681 Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomgeving voor het vmbo, havo en vwo	PLG 2013 08 MUO/2013/54345U	02-12-13		-	-	24.000	24.000	-24.000

## Niet in Balans Opgenomen Rechten en Verplichtingen

	31.12.2016				31.12.2015			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	3.757	6.661	3.932	14.350	5.316	13.896	11.745	30.957
Onderhoudscontracten	1.596	2.099	-	3.695	2.228	4.998	-	7.226
Investeringsverplichtingen	43.254	5.973	-	49.227	50.941	24.015	-	74.956
Schoonmaakkosten	4.943	19.771	-	24.714	5.353	10.972	-	16.325
Glasbewassing	273	1.093	-	1.366	-	-	-	-
Beveiliging	2.359	9.438	-	11.797	2.370	5.017	-	7.387
Automaten	262	131	-	393	-	-	-	-
Catering	2.000	667	-	2.667	2.000	8.000	20.000	30.000
ICT verplichtingen	3.071	-	-	3.071	2.919	-	-	2.919
Overige beheerskosten	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>61.515</b>	<b>45.833</b>	<b>3.932</b>	<b>111.280</b>	<b>71.127</b>	<b>66.898</b>	<b>31.745</b>	<b>169.770</b>

### Overige rechten

#### *Intellectueel eigendom en patenten:*

Het is de taak van publieke 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.

#### *Intellectueel eigendom en patenten:*

De Stichting VU-VUmc heeft in de afgelopen jaren een dynamische patentportefeuille opgebouwd die per 31 december 2016 bestond uit 127 unieke patentaanvragen, waarvan 45 VU (2015: 144, 44 VU). In 2016 zijn 7 (waarvan 1 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.

#### *Bankgaranties (in duizenden euro's):*

### Overige verplichtingen

Stichting Vrije Universiteit 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 Stichting Vrije Universiteit. Voor de verbonden partijen zijn geen vermeldenswaardige verplichtingen bekend.

Met de fiscus is in groepsverband (VU, VUmc en de Stichting VU-VUmc) overleg gaande inzake het definitief toepasbare pro-rata tarief voor de BTW over de jaren 2012 tot en met 2014.

ING	3
ING	3
ING	6
Deutsche Bank	176
Deutsche Bank	16
Deutsche Bank	31
Deutsche Bank	264
<b>Totaal</b>	<b>499</b>



## Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Bijdragen conform Prestatie Bekostings Model	306.657	-	302.274
Werkplaatsfunctie VUmc	72.222	-	68.894
<i>Totaal toewijzing rijksbijdrage</i>	<i>378.879</i>	<i>-</i>	<i>371.168</i>
<i>Overige bijdragen</i>			
BaMa compensatie 2010	-513	-	-489
Sofokles	-50	-	-52
Diversen (kasbeperking en Interne toewijzingen)	220	-	-13
AF : inkomensoverdrachten			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis			
- VUmc werkplaatsfunctie	-72.222	-	-68.894
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>306.314</b>	<b>295.600</b>	<b>301.720</b>

### 3.2 Overige overheidsbijdrage

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC	274	-	173
Simodont	583	-	674
<b>Totale Overige overheidsbijdragen</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>847</b>

### 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Wettelijke collegegelden	41.131	-	41.729
Bovenwettelijke collegegelden	3.782	-	4.173
Contractkosten collegegeld	263	-	397
Overige college-, les- en examengelden	1.014	-	983
<b>Totaal College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>46.190</b>	<b>44.600</b>	<b>47.282</b>

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Contractonderwijs	20.530	-	16.459
Contractonderzoek			
- Europese Unie	17.863	-	19.659
- Nationale overheden	4.407	-	3.728
- NWO	28.313	-	26.744
- KNAW	541	-	856
- Not for profit organisaties	14.234	-	5.958
- Bedrijven	2.055	-	250
Totaal Contractonderzoek	67.413	-	57.195
Overige baten werk iov derden en dienstverlening	2.726	-	12.196
<b>Totaal Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>90.669</b>	<b>84.800</b>	<b>85.850</b>

### 3.5 Overige baten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Verhuur onroerende zaken	9.697	-	10.729
Detacherings- en overige personele baten	4.671	-	4.093
Levering van energie	11.441	-	9.994
Overige onderwijs- en onderzoeksbaten	3.842	-	3.882
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.489	-	2.576
Studentenactiviteiten	3.268	-	3.319
Audiovisuele hulpmiddelen	836	-	981
Restauratieve voorzieningen	2.526	-	1.076
Drukwerk en reproductie	53	-	802
Telefoon en porti	165	-	-
Bedrijfsmatige activiteiten	2.583	-	-
Servicekosten panden	1.376	-	-
Bijdrage collectievorming UB	-	-	454
BTW pro rata	1.487	-	813
Congresbaten	505	-	-
Subsidie en sponsoring	458	-	-
Diversen	12.174	-	18.409
<b>Totaal Overige Baten</b>	<b>57.571</b>	<b>54.800</b>	<b>57.128</b>

De overige onderwijs- en onderzoeksbaten bestaan uit andere baten dan die van contractactiviteiten.

4.1 Personeelslasten			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Brutolonen en salarissen	242.223	-	252.104
Sociale lasten	27.824	-	23.713
Pensioenpremies	28.436	-	24.918
<i>Totaal Lonen en salarissen:</i>	<i>298.483</i>	<i>-</i>	<i>300.735</i>
Overige personeelslasten :			
- dotaties personele voorzieningen	4.994	-	10.471
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	18.432	-	29.292
- diversen	3.598	-	3.583
<i>Totaal overige personeelslasten:</i>	<i>27.024</i>	<i>-</i>	<i>43.346</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-1.391	-	-1.312
<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>324.116</b>	<b>317.400</b>	<b>342.769</b>
Gemiddelde bezettingscijfer (in fte)	<b>2016*</b>		<b>2015</b>
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.158,0		2.229,5
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.401,4		1.414,5
<b>Totaal</b>	<b>3.559,4</b>		<b>3.644,0</b>

\* excl. VUmc en verbonden partij

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil.

4.2 Afschrijvingslasten			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Immateriële vaste activa	5.504	-	3.271
Gebouwen	29.324	-	23.849
Inventaris en apparatuur	5.407	-	5.280
<b>Totaal Afschrijvingslasten</b>	<b>40.235</b>	<b>44.200</b>	<b>32.400</b>

#### 4.3 Huisvestingslasten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Huur	5.697	-	5.079
Onderhoud	8.292	-	7.444
Energie en water	9.256	-	11.742
Schoonmaakkosten	6.038	-	5.731
Heffingen en wettelijke lasten	1.299	-	1.547
Overige huisvestingslasten	4.541	-	7.004
<b>Totaal Huisvestingslasten</b>	<b>35.123</b>	<b>34.384</b>	<b>38.547</b>

#### 4.4 Overige lasten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Administratie- en beheerslasten	7.756	-	6.209
Inkomensoverdrachten	10.375	-	13.203
Inventaris en apparatuur	8.176	-	9.193
Vrijval / dotaties materiële voorzieningen	-172	-	643
Reis-, verblijf- en congreskosten	7.285	-	8.780
Specifieke kosten Onderwijs- en Onderzoek	20.247	-	16.402
Beoordelingen en adviezen	4.272	-	3.507
Automatiseringskosten	8.281	-	7.286
Collectievorming en abonnementen	6.146	-	6.052
Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden	1.005	-	1.594
Overige algemene kosten	20.088	-	15.887
<b>Totaal Overige Lasten</b>	<b>93.459</b>	<b>75.116</b>	<b>88.756</b>

#### 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 zijn met ingang van 2016 gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

	2016	2015
Controle van de jaarrekening	392	410
Overige controlewerkzaamheden	-	-
Adviesdiensten (fiscaal)	-	-
Overige niet-controle dienstverlening	3	13
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>395</b>	<b>423</b>

## 5 Financiële baten en lasten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
<i>Financiële baten</i>			
Rentebaten	-202	-	-71
Overige financiële baten	-10	-	-2.682
<i>Totaal financiële baten</i>	-212	-	-2.753
<i>Financiële lasten</i>			
Rentelasten	56	-	24
Rentelasten EIB	915	-	1.109
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-4.167	-	-3.820
Rentekosten swap portefeuille	12.277	-	10.993
Geactiveerde rentelasten	-4.627	-	-7.260
<i>Totaal financiële lasten</i>	4.454	-	1.046
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>	<b>4.242</b>	<b>-6.700</b>	<b>-1.707</b>

De waardeverandering ineffectief deel renteswap betreft de verlaging van de langlopende schuldpositie door de afgenomen ineffectiviteit van de renteswaps.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,98%.

## 6 Belastingen

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Vennootschapsbelasting	158	-	215
<b>Totaal belastingen</b>	<b>158</b>	<b>-</b>	<b>215</b>

Dit betreft de verschuldigde Vennootschapsbelasting van de VU Holding BV over het boekjaar.

## 7 Resultaat deelnemingen

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Resultaat deelnemingen	91	-	795

Het resultaat deelnemingen bestaat uit de resultaten van ACTA Holding B.V. en van overige kleinere deelnemingen. Zie paragraaf 1.3 voor de nadere toelichting.

Organisaties waarin de VU beslissende zeggenschap heeft	EIG VERMOGEN 31.12.2016	EXPL SALDO 2016	OMZET 2016	DEELNAME	MEEGETELD JA / NEE
Stg Het Vrije Universiteitsfonds <sup>1</sup>	9	11	178	100%	nee
Stg Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA) <sup>2</sup>	-232	6	-	67%	nee
<b>Totaal</b>	<b>-223</b>	<b>17</b>	<b>178</b>		

1 Dit zijn de concept jaarcijfers 2015. Definitieve cijfers zijn nog niet ontvangen.

2) De jaarcijfers van 2014 tot en met 2016 zijn nog niet ontvangen. De laatstbekende cijfers van 2013 zijn verantwoord.

De bovengenoemde partijen in de tabel zijn stichtingen, statutair gezeteld in Amsterdam. Er wordt door allen contractonderzoek verricht (code activiteit = 2). 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 2016.

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van Stichting Vrije Universiteit dermate gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

### Overige Verbonden Partijen

Organisaties waarin Stichting Vrije Universiteit geen beslissende zeggenschap heeft	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	CODE <sup>1</sup> ACTIVITEITEN
ACTA Holding	BV	Amsterdam	4
Stichting Inkoop Energie Amsterdam e.o.	Stichting	Amsterdam	4
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam	2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam	Stichting	Amsterdam	2
Bio Detection Systems	BV	Amsterdam	2
Sea Spring Water	BV	Amsterdam	2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem	2
Synaptologics	BV	Amsterdam	2
Water Insight	BV	Wageningen	2

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

### Resultaatbestemming

Het resultaat over 2016 is aan het eigen vermogen toegevoegd.

Algemene reserve	4.033
Private bestemmingreserve	386
Reserve verbonden partijen	-60
Aandeel derden	2
<b>Totaal</b>	<b>4.361</b>

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich in dit kader geen gebeurtenissen voorgedaan.

## Enkelvoudige balans per 31 december 2016 (inclusief verwerking resultaat)

	31.12.2016	31.12.2015
<b>ACTIVA</b>		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	19.979	22.677
1.2 Materiële vaste activa	537.192	511.584
1.3 Financiële vaste activa	5.822	5.895
Totaal vaste activa	562.993	540.156
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	672	1.016
1.5 Vorderingen	72.679	70.771
1.7 Liquide middelen	16.537	9.744
Totaal vlottende activa	89.888	81.531
<b>Totaal activa</b>	<b>652.881</b>	<b>621.687</b>
<b>PASSIVA</b>		
2.1 Eigen vermogen	235.594	231.228
2.2 Voorzieningen	30.624	36.898
2.3 Langlopende schulden	200.522	164.955
2.4 Kortlopende schulden	186.141	188.606
<b>Totaal passiva</b>	<b>652.881</b>	<b>621.687</b>

## Enkelvoudige Staat van baten en lasten

ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN (in duizenden euro's)	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
<b>Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	306.314	295.600	301.720
3.2 Overige overheidsbijdragen	857	-	847
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	46.190	44.600	47.282
3.4 Baten werk in opdracht van derden	90.669	84.800	85.850
3.5 Overige baten	60.144	54.800	52.657
Totaal baten	504.174	479.800	488.356
<b>Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	322.591	317.400	340.942
4.2 Afschrijvingslasten	40.201	44.200	32.376
4.3 Huisvestingslasten	45.962	34.384	38.126
4.4 Overige lasten	87.292	75.116	86.749
Totaal lasten	496.045	471.100	498.193
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>8.129</b>	<b>8.700</b>	<b>-9.837</b>
5 Financiële baten en lasten	-4.233	-6.700	1.690
Resultaat	3.896	2.000	-8.147
6 Belastingen	-	-	-
7 Resultaat deelnemingen	470	-	847
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>4.366</b>	<b>2.000</b>	<b>-7.300</b>



## Enkelvoudig kasstroomoverzicht

ENKELVOUDIG KASSTRO OMOVERZICHT (in duizenden euro's)	2016	2015
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>		
Saldo van baten en lasten	8.128	-9.837
4.2 Afschrijvingen	40.201	32.376
2.2 Mutaties voorzieningen	-6.274	-2.015
Mutaties vlottende middelen		
1.4 Voorraden	344	-323
1.5 Vorderingen	-1.907	8.035
2.4 Schulden	-2.456	-46
<i>Kasstroom bedrijfsoperaties</i>	38.036	28.190
Financieel resultaat (incl. deelneming)	-3.772	2.538
<i>Kasstroom operationele activiteiten</i>	34.264	30.728
<b>Kasstroom investeringsactiviteiten</b>		
1.1 Investerings in immateriële vaste activa	-2.806	-7.314
1.1 Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	70
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-60.720	-78.467
1.2 Desinvesteringen materiële vaste activa	415	89
1.3 Investerings in deelnemingen e/o samenwerkingsverbanden	-	-370
Mutaties leningen u/g	73	317
<i>Kasstroom investeringsactiviteiten</i>	-63.038	-85.671
<b>Kasstroom financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Nieuw opgenomen leningen / verplichtingen	40.000	44.050
2.3 Aflossing langlopende schulden	-4.433	-3.822
<i>Kasstroom financieringsactiviteiten</i>	35.567	40.228
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>6.793</b>	<b>-14.716</b>
1.7 Liquide middelen per 1 januari	9.744	24.460
Mutatie liquide middelen	6.793	-14.716
<b>1.7 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>16.537</b>	<b>9.744</b>

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de op pagina 102 tot en met 110 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

## Toelichting op de enkelvoudige Balans

1.1 Immateriële vaste activa									
	Aanschaf waarde	Cumulat. afschrijv.	Boekw. 01.01.16	Investerings	Desinvesteringen	Afschrijvingen	Aanschaf waarde	Cumulat. afschrijv.	Boekw. 31.12.16
Software	36.397	-13.720	22.677	2.806	-	-5.504	39.203	-19.224	19.979

Relevante investeringen in software betreffen Ondersteuning Studeren Doceren € 1.161k, Windows Operating Systems € 289k en Optimalisatie E-ERM€ 157k. Voor de boekwaarde ultimo 2016 is een wettelijke reserve gevormd.

## 1.2 Materiële vaste activa

	Terrein	Gebouwen	In uitvoering	Inventaris en Apparatuur	Totaal
<b>Aanschafwaarde 01.01.2016</b>	28.033	628.652	228.895	90.519	976.099
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>	-	-387.678	-	-76.837	-464.515
<b>Boekwaarde 01.01.2016</b>	28.033	240.974	228.895	13.682	511.584
Investerings 2016	-	362	49.646	10.712	60.720
Desinvesteringen 2016	-	-334	-	-81	-415
Overige mutaties 2016	-	187.773	-187.773	-	-
Afschrijvingen 2016	-	-29.324	-	-5.373	-34.697
<b>Aanschafwaarde 31.12.2016</b>	28.033	815.753	90.768	97.755	1.032.309
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>	-	-416.302	-	-78.815	-495.117
<b>Boekwaarde 31.12.2016</b>	28.033	399.451	90.768	18.940	537.192

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 2016 getaxeerd op € 820 miljoen, dit is gelijk aan de verzekerde waarde. De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is op 1 januari 2016 vastgesteld op € 349 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 € 0,9 miljoen.

In 2016 is het O2-gebouw in gebruik genomen. De waarde hiervan bedraagt € 140 miljoen. Daarnaast is de investering in NU.VU in 2016 toegenomen met € 15,3 miljoen, waardoor de besteding nu € 24,5 miljoen is. Aan de ontwikkeling parkeergarage P3 is € 6,9 miljoen besteed waardoor de actuele balanswaarde € 14,8 miljoen bedraagt.

In 2016 is € 4,6 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. De rente wordt toegerekend tot het tijdstip waarop het actief gereed is voor gebruik. De gehanteerde rentevoet bedraagt 5,98%.

In 2016 heeft de Stichting Bijzondere Tandheelkunde aangegeven het inbouwpakket en eigen installaties van het door haar gehuurde te willen overnemen van de verhuurder, zijnde Stichting Vrije Universiteit. Deze overname is gebaseerd op de boekwaarde van deze activa en bedraagt € 334k euro. Deze activa zijn als desinvestering verwerkt.

De belangrijkste investeringen in Inventaris en Apparatuur zijn: Vervanging werkplekken en monitors ad € 1,5 miljoen, Fourier 600 apparaat ad € 1,1 miljoen, Distributielaag vervanging ad € 1,1 miljoen en een Accesslaaf ad € 1,8 miljoen.

### 1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 01.01.2016	Investerings	Des- investerings	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31.12.2016
<i>Deelnemingen</i>					
ACTA holding BV	89	-	-	39	128
VU Holding BV	1.192	-	-	393	1.585
<i>Sub totaal</i>	<i>1.281</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>432</i>	<i>1.713</i>
<i>Leningen niet geconsolideerde Verbonden partijen</i>					
HBS	230	-	-10	-	220
Bio Detection Systems BV	314	-	-51	-	263
Lening STEGA*	201	-	-	-	201
Voorziening STEGA lening	-201	-	-	-	-201
Lening SBT**	66	-	-	-	66
Preseeds financiering	299	87	-37	-	349
Diversen	60	29	-48	38	79
<i>Sub totaal</i>	<i>969</i>	<i>116</i>	<i>-146</i>	<i>38</i>	<i>977</i>
Langlopende vordering OCW***	3.645	-	-513	-	3.132
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>5.895</b>	<b>116</b>	<b>-659</b>	<b>470</b>	<b>5.822</b>

\* STEGA = Skeletal Tissue Engineering Group  
Amsterdam

\*\* SBT = Stichting Bijzondere Tandheelkunde

\*\*\* langlopend vordering OCW eenmalige  
compensatie a.g.v. de invoering van de BaMA  
structuur die betrekking heeft meerdere jaren

Voor de leningen zijn geen zekerheden gesteld.

### 1.4 Voorraden

	31.12.2016	31.12.2015
Verrijingsprijs gebruiksgoederen	672	1.016
<b>Totaal voorraden</b>	<b>672</b>	<b>1.016</b>

**1.5 Vorderingen**

	31.12.2016	31.12.2015
Debiteuren	13.542	17.230
Ministerie OCW		
- kasbeperking	884	1.060
Studenten / cursisten	16.215	16.689
Personeel	198	284
Overige vorderingen	6.223	964
Vorderingen groepsmaatschappijen	574	882
Vooruitbetaalde kosten	5.749	5.753
Overlopende activa	6.012	3.573
Nog te factureren werk voor derden	24.329	25.768
Af: voorziening vanwege oninbaarheid	-1.047	-1.432
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>72.679</b>	<b>70.771</b>

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 collegegelden.

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.

<b>Specificatie Te factureren werk voor derden</b>	31.12.2016	31.12.2015
Nog te factureren	24.657	26.198
Correctie verwachte verliezen	-329	-430
<b>Totaal</b>	<b>24.328</b>	<b>25.768</b>

**1.7 Liquide Middelen**

	31.12.2016	31.12.2015
Kasmiddelen	27	16
Banken	16.227	-399
Deposito's	283	10.127
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>16.537</b>	<b>9.744</b>

De liquide middelen en deposito's zijn direct opvraagbaar.

## 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 01.01.2016	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 21.12.2016
Algemene reserve	207.076	4.033	2.698	213.807
Private bestemmingsreserve	1.193	393	-	1.586
Wettelijke reserve ontwikkeling software	22.677	-	-2.698	19.979
Reserve Verbonden partijen	282	-60	-	222
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>231.228</b>	<b>4.366</b>	<b>-</b>	<b>235.594</b>

Het eigen vermogen is conform de OCW verslaggevingsrichtlijnen (RJ 660) ingedeeld naar vrije algemene reserves en bestemmingsreserves. Op de bestemmingsreserves rust een door de organisatie zelf aangebrachte bestedingsbeperking. Dit zijn zowel centrale als facultaire bestedingsbeperkingen.

De private bestemmingsreserve komt overeen met de omvang van het eigen vermogen van VU Holding B.V. die in de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit is verwerkt als deelneming tegen netto vermogenswaarde. Vanwege het private karakter van de activiteiten van VU Holding B.V. is dit deel van het eigen vermogen aangemerkt als een private bestemmingsreserve.

Het aandeel derden van € 179k ultimo 2016 in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit heeft betrekking op het minderheidsaandelenbelang van 20% bij Taalcentrum-VU B.V., een meerderheidsbelang van VU Holding B.V. Vanwege de verplichting tot integrale consolidatie van een meerderheidsbelang leidt dit tot een verschil tussen de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit met de omvang van het aandeel derden in het eigen vermogen.

Het enkelvoudige resultaat van Stichting Vrije Universiteit over 2016 bedraagt €4,4 miljoen positief en is toegevoegd aan de reserves.

## 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01.01.2016	Dotaties/ vrijval	Onttrek- kingen	Stand per 31.12.2016	Kort < 1 jaar	Lang > 1 jaar
<b>Personele voorzieningen</b>						
Ontslaglasten	5.513	1.836	-3.831	3.518	1.345	2.173
Reorganisatielasten	12.889	777	-5.914	7.752	2.946	4.806
Transitievergoeding	1.554	1.007	-743	1.818	1.789	29
Ambts- en dienstjubilea	4.389	397	-397	4.389	494	3.895
Sabbatical leaves	2.570	179	36	2.785	622	2.163
Eigen risico WIA	1.928	791	-322	2.397	334	2.063
Overige personele voorzieningen	62	7	-4	65	65	-
<i>subtotaal</i>	28.905	4.994	-11.175	22.724	7.595	15.129
<b>Materiële voorzieningen</b>						
Milieuverplichtingen	7.841	200	-141	7.900	250	7.650
Stichting Pro	152	-152	-	-	-	-
<i>subtotaal</i>	7.993	48	-141	7.900	250	7.650
<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>36.898</b>	<b>5.042</b>	<b>-11.316</b>	<b>30.624</b>	<b>7.845</b>	<b>22.779</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 (2016: -/-0,08% , in 2015: 0,06%).

#### Voorziening voor reorganisatielasten

Voor de verplichtingen, die voortkomen uit reorganisatie van verschillende organisatieonderdelen van Stichting Vrije Universiteit waarvan de reorganisatieplannen in 2014 zijn bekend gemaakt aan betrokken medewerkers, is een voorziening gevormd.

#### Voorziening voor transitievergoeding

Voor de verplichtingen die voortkomen uit de transitievergoedingen is een voorziening gevormd. Transitiekosten zijn kosten in verband met (dreigend) ontslag van medewerkers die twee jaar of langer in dienst zijn geweest met de doelstelling om werkloosheid te voorkomen of te bekorten.

#### Voorziening voor eigen risico WIA

Stichting Vrije Universiteit 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 (2016: -/-0,08% , in 2015: 0,06%).

### 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 inflatie correctie), 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 2016 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 is een drietal scenario's voor afvoer en opslag onderzocht. In afstemming met Ministerie van Economische zaken en de stralingsdeskundige vindt over het voorkeurscenario overleg plaats met de beoogde afnemende partij. De voorbereidingsfase van het project loopt nog tot eind 2016; sloop, afvoer en opslag is gepland tussen 2018 en 2023.

### Stichting PRO

Deze voorziening is in 2015 gevormd uit hoofde van de verwachte afwikkeling van een claim. In december 2016 is er een landelijke regeling tot stand gekomen tussen PRO/IPRO en de VSNU waarbij uitgevers bereid zijn afstand te doen van het recht op vergoeding voor het gebruik van niet-korte digitale overnames in de jaren voor 2014 en voor de periode 2014 t/m 2016. Stichting Vrije Universiteit gaat ervan uit dat deze claim daarmee is afgerond waardoor het saldo van € 152k vrij is komen te vallen.

## 2.3 Langlopende schulden

	Stand per 01.01.2016	Toe- voegingen	Vrijval	Af- lossingen	Stand per 31.12.2016	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Kredietinstellingen	141.550	40.000	-	-	181.550	38.347	143.203
Ineffectiviteit derivaten	21.992	-	-4.167	-	17.825	17.825	-
Vooruitontvangen erfpacht	913	-	-16	-	897	-	897
Schuld UvA / Genetica	500	-	-	-250	250	250	-
<b>Totaal Langlopende schulden</b>	<b>164.955</b>	<b>40.000</b>	<b>-4.183</b>	<b>-250</b>	<b>200.522</b>	<b>56.422</b>	<b>144.100</b>

### Kredietinstellingen

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

De totale kredietfaciliteit bedraagt € 230 miljoen en wordt in tranches opgenomen tot en met 2018. In 2016 is € 40 miljoen opgenomen. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

### Ineffectiviteit derivaten

De ineffectiviteit van de derivaten is in 2016 verder afgenomen ten opzichte van 2015. Dit heeft de volgende oorzaken: in 2016 is volgens schema financiering bij de EIB aangetrokken, in het afgelopen jaar is de ineffectiviteit voor een deel afgenomen als gevolg van de reguliere rentebetalingen en er is rekening gehouden met het aantrekken van financiering in de komende jaren. Op basis van het geactualiseerde EIB trekkingschema (ultimo 2016) is een



ineffectiviteitsberekening uitgevoerd met als resultaat een vrijval van een deel van de langlopende schuldverplichting. Stichting Vrije Universiteit past kostprijs-hedge-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 vermindering in de ineffectiviteit komt ten gunste van de staat van baten en lasten, voor 2016 bedraagt deze € 4,2 miljoen positief (2015: € 3,8 miljoen positief).

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 2016 van de bestaande derivatenportefeuille. Het verschil tussen de beide waarderingen 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 € 134,3 miljoen per eind 2016 (2015: € 126,3 miljoen). De marktwaarde is de actuele waarde van de in de toekomst verschuldigde verplichtingen. Alleen bij het tussentijds beëindigen van een renteswap-contract zal Stichting Vrije Universiteit met een eenmalige hoge kasuitstroom geconfronteerd worden. Stichting Vrije Universiteit heeft inmiddels externe financiering aangetrokken, waar de komende jaren het volume van zal toenemen, dus van een tussentijdse beëindiging is geen sprake.

Op de hieronder vermelde renteswaps rusten geen margin call verplichtingen. De negatieve marktwaarde van de renteswaps is € 134,3 miljoen.

Hoofdsom	Referentie	Tegenpartij	Periode	Te betalen rente	Te ontvangen rente	Reële waarde 31.12.2016	Reële waarde 31.12.2015
15.000	15446	BNG	2005 – 2020	5,07 %	6 mnds Euribor	-2.757	-3.328
10.000	155089	BNG	2010 – 2025	4,60 %	6 mnds Euribor	-3.744	-3.655
10.000	155090	BNG	2011 – 2026	4,65 %	6 mnds Euribor	-4.085	-3.937
15.000	4058115L	DB	2008 – 2025	5,53 %	1 mnds Euribor	-7.050	-7.062
50.000	4173242L	DB	2013 – 2035	5,23 %	1 mnds Euribor	-38.150	-34.947
41.000*	4173244L	DB	2013 – 2035	5,37 %	1 mnds Euribor	-34.879	-32.523
57.000*	4173247L	DB	2014 – 2035	5,16 %	1 mnds Euribor	-43.617	-40.871
<b>Totaal x €1.000</b>						<b>-134.282</b>	<b>-126.323</b>

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

De overhedge zoals gedefinieerd in het Derivaten (ISDA) contract met de Deutsche Bank bedroeg in 2017 € 23,45 miljoen (maximaal toegestaan is € 35 miljoen) en in 2018 € 18,12 miljoen (maximaal toegestaan is € 25 miljoen).

#### 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.

#### Schuld UvA / Genetica

De schuld aan de UvA inzake Genetica is gebaseerd op de overeenkomst van Stichting Vrije Universiteit met de UvA inzake de overgang van een deel van de groep medewerkers Genetica. De schuld wordt jaarlijks lineair afgelost en is rentevrij.

### 2.4 Kortlopende schulden

	Stand per 31.12.2016	Stand per 31.12.2015
Crediteuren	20.014	20.039
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
- loonheffing	11.183	12.026
- premies sociale verzekeringen	2.965	3.146
- omzetbelasting	-130	2.148
Schulden inz pensioenen	3.061	3.009
Voorschotten werk derden	66.500	61.176
Overige schulden	147	3.215
Overlopende passiva		
- vooruitontvangen college- en lesgeld	37.150	35.806
- vooruitontvangen doelsubsidies OCW	1.751	1.952
- vakantiegeld	8.828	8.727
- verlofdagen	10.375	11.032
- overige transitoria	24.297	26.330
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>186.141</b>	<b>188.606</b>

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

Het overzicht van de vooruitontvangen doelsubsidies OCW luidt als volgt:

#### G1 Verantwoording van subsidie zonder verrekeningsclausules

Er zijn geen G1 subsidies in 2016 ontvangen, verder is er geen sprake van niet afgeronde G1 subsidies uit voorgaande jaren.

## G2 Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausules

Omschrijving	Toewijzingsbrief kenmerk	datum	bedrag van toewijzing	saldo per 01.01.16	ontvangen in verslagjaar	lasten in verslagjaar 2016	(2014 t/m 2016) totale kosten per 31.12.2016	saldo nog te besteden
R/000800.01-2505677 Begeleiding Startende Leraren	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-2013	1.600.000	1.222.929	600.000	332.665	709.735	890.265
R/000800.01-2505677 Begeleiding Startende Leraren	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-2013	664.000	580.000	156.000	444.004	528.004	135.996
R/000801.01-2505678 Professionele Leergemeenschappen Alfa	BSL-2013-04 MUO/2013/62506M	19-12-13	250.000	236.871	50.000	500	13.629	236.371
R/000801.01-2505678 Professionele Leergemeenschappen Alfa	PLG 2013 05 MUO/2013/54352U	02-12-13		-	-	16.000	16.000	-16.000
R/000802.01-2505679 Professionele Leergemeenschappen Beta	PLG 2013 07 MUO/2013/54344U	02-12-13	250.000	223.770	50.000	17.106	43.337	206.664
R/000802.01-2505679 Professionele Leergemeenschappen Beta	PLG 2013 07 MUO/2013/54344U	02-12-13		-	-	58.000	58.000	-58.000
R/000803.01-2505680 Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken	PLG 2013 06 MUO/2013/54356U	02-12-13	250.000	233.758	50.000	879	17.121	232.879
R/000803.01-2505680 Professionele Leergemeenschappen denk en redeneervaardigheden in de mens en maatschappijvakken	PLG 2013 06 MUO/2013/54356U	02-12-13		-	-	22.000	22.000	-22.000
R/000804.01-2505681 Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomge- ving voor het vmbo, havo en vwo	PLG 2013 08 MUO/2013/54345U	02-12-13	200.000	184.727	-	16.299	31.572	168.428
R/000804.01-2505681 Het ontwerpen van praktische opdrachten voor de eigen leefomge- ving voor het vmbo, havo en vwo	PLG 2013 08 MUO/2013/54345U	02-12-13		-	-	24.000	24.000	-24.000

## Niet in Balans Opgenomen Rechten en Verplichtingen

	31.12.2016				31.12.2015			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Huurverplichtingen	3.757	6.661	3.932	14.350	5.316	13.896	11.745	30.957
Onderhoudscontracten	1.596	2.099	-	3.695	2.228	4.998	-	7.226
Investeringsverplichtingen	43.254	5.973	-	49.227	50.941	24.015	-	74.956
Schoonmaakkosten	4.943	19.771	-	24.714	5.353	10.972	-	16.325
Glasbewassing	273	1.093	-	1.366	-	-	-	-
Beveiliging	2.359	9.438	-	11.797	2.370	5.017	-	7.387
Automaten	262	131	-	393	-	-	-	-
Catering	2.000	667	-	2.667	2.000	8.000	20.000	30.000
ICT verplichtingen	3.071	-	-	3.071	2.919	-	-	2.919
<b>Totaal</b>	<b>61.515</b>	<b>45.833</b>	<b>3.932</b>	<b>111.280</b>	<b>71.127</b>	<b>66.898</b>	<b>31.745</b>	<b>169.770</b>

## Overige rechten

### *Intellectueel eigendom en patenten:*

Het is de taak van publieke 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.

### *Intellectueel eigendom en patenten:*

De Stichting VU-VUmc heeft in de afgelopen jaren een dynamische patentportefeuille opgebouwd die per 31 december 2016 bestond uit 127 unieke patentaanvragen, waarvan 45 VU (2015: 144, 44 VU). In 2016 zijn 7 (waarvan 1 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.

### *Bankgaranties (in duizenden euro's)*

ING	3
ING	3
ING	6
Deutsche Bank	176
Deutsche Bank	16
Deutsche Bank	31
Deutsche Bank	264
<b>Totaal</b>	<b>499</b>

## Overige verplichtingen

Stichting Vrije Universiteit 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 Stichting Vrije Universiteit. Voor de verbonden partijen zijn geen vermeldenswaardige verplichtingen bekend.

Met de fiscus is in groepsverband (VU, VUmc en de Stichting VU-VUmc) overleg gaande inzake het definitief toepasbare pro-rata tarief voor de BTW over de jaren 2012 tot en met 2014.

## Toelichting op de enkelvoudige Staat van baten en lasten

### 3.1 Rijksbijdragen

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Bijdragen conform Prestatie Bekostings Model	306.657	-	302.274
Werkplaatsfunctie VUmc	72.222	-	68.894
<i>Totaal toewijzing rijksbijdrage</i>	<i>378.879</i>	<i>-</i>	<i>371.168</i>
<i>Overige bijdragen</i>			
BaMa compensatie 2010	-513	-	-489
Sofokles	-50	-	-52
Diversen	220	-	-13
AF : inkomensoverdrachten			
Rijksbijdrage Academisch ziekenhuis			
- VUmc werkplaatsfunctie	-72.222	-	-68.894
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>306.314</b>	<b>295.600</b>	<b>301.720</b>

### 3.2 Overige overheidsbijdrage

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Bijdrage Gemeente Amsterdam AUC	274	-	173
Bijdrage Simodont	583	-	674
<b>Totaal overige overheidsbijdrage</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>847</b>

### 3.3 College-, cursus-, les- en examengelden

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Wettelijke collegegelden	41.131	-	41.729
Bovenwettelijke collegegelden	3.782	-	4.173
Contractkosten collegegeld	263	-	397
Overige college-, les- en examengelden	1.014	-	983
<b>Totaal College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>46.190</b>	<b>44.600</b>	<b>47.282</b>

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Contractonderwijs	20.529	-	16.459
Contractonderzoek			
- Europese Unie	17.863	-	19.659
- Nationale overheden	4.407	-	3.728
- NWO	28.313	-	26.744
- KNAW	541	-	856
- Not for profit organisaties	13.412	-	5.958
- Bedrijven	822	-	250
Totaal Contractonderzoek	65.358	-	57.195
Overige baten werk iov derden en dienstverlening	4.782	-	12.196
<b>Totaal Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>90.669</b>	<b>84.800</b>	<b>85.850</b>

### 3.5 Overige baten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Verhuur onroerende zaken	14.805	-	13.838
Detacherings- en overige personele baten	6.528	-	4.577
Levering van energie	-	-	9.914
Overige onderwijs- en onderzoeksactiviteiten	3.842	-	3.882
<i>Overige :</i>			
Patientenbehandeling tandheelkunde	2.489	-	2.576
Studentenactiviteiten	3.268	-	3.319
Audiovisuele hulpmiddelen	836	-	981
Restauratieve voorzieningen	1.219	-	1.076
Drukwerk en reproductie	556	-	802
Telefoon en porti	165	-	-
Bedrijfsmatige activiteiten	2.583	-	-
Servicekosten panden	1.376	-	-
Bijdragen collectievorming UB	-	-	454
BTW pro rata	1.488	-	813
Congresbaten	505	-	-
Subsidies en sponsoring	458	-	-
Doorbelaste inkoopkosten CCE BV	11.441	-	-
Diversen	8.585	-	10.425
<b>Totaal Overige Baten</b>	<b>60.144</b>	<b>54.800</b>	<b>52.657</b>

De overige onderwijs- en onderzoeksbatens bestaan uit andere baten dan die van contractactiviteiten.

4.1 Personeelslasten			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Brutolonen en salarissen	240.219	-	250.062
Sociale lasten	27.602	-	23.494
Pensioenpremies	28.299	-	24.784
<i>Totaal Lonen en salarissen:</i>	<i>296.120</i>	<i>-</i>	<i>298.340</i>
Overige personeelslasten :			
- dotaties personele voorzieningen	4.994	-	10.471
- uitzendkrachten, declaranten, ingehuurd arbeid	18.913	-	29.381
- diversen	3.955	-	4.062
<i>Totaal overige personeelslasten:</i>	<i>27.862</i>	<i>-</i>	<i>43.914</i>
Af : ontvangen uitkeringen	-1.391	-	-1.312
<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>322.591</b>	<b>317.400</b>	<b>340.942</b>
Gemiddelde bezettingscijfer (in fte)	<b>2016*</b>		<b>2015</b>
Wetenschappelijk personeel (WP)	2.158,0		2.229,5
Ondersteunend en beheerspersoneel	1.401,4		1.414,5
<b>Totaal</b>	<b>3.559,4</b>		<b>3.644,0</b>

\* excl. VUmc en verbonden partij

Het aantal werknemers dat werkzaam is buiten Nederland is nihil.

4.2 Afschrijvingslasten			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Immateriële vaste activa	5.504	-	3.271
Gebouwen	29.324	-	23.849
Inventaris en apparatuur	5.373	-	5.256
<b>Totaal Afschrijvingslasten</b>	<b>40.201</b>	<b>44.200</b>	<b>32.376</b>

### 4.3 Huisvestingslasten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Huur	5.731	-	6.447
Onderhoud	8.292	-	7.444
Energie en water	20.240	-	11.742
Schoonmaakkosten	6.038	-	5.731
Heffingen en wettelijke lasten	1.299	-	1.547
Overige huisvestingslasten	4.362	-	5.215
<b>Totaal Huisvestingslasten</b>	<b>45.962</b>	<b>34.384</b>	<b>38.126</b>

### 4.4 Overige lasten

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Administratie- en beheerslasten	7.757	-	6.211
Inkomensoverdrachten	10.375	-	13.401
Inventaris en apparatuur	8.176	-	9.201
Vrijval / dotaties materiële voorzieningen	-172	-	643
Reis-, verblijf- en congreskosten	7.337	-	8.278
Specifieke kosten Onderwijs- en Onderzoek	20.586	-	16.585
Beoordelingen en adviezen	3.742	-	3.251
Automatiseringskosten	8.281	-	7.304
Collectievorming en abonnementen	6.151	-	6.061
Inkoopkosten bedrijfsmatige eenheden	1.006	-	1.594
Overige algemene kosten	14.053	-	14.220
<b>Totaal Overige Lasten</b>	<b>87.292</b>	<b>75.116</b>	<b>86.749</b>

#### 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 zijn met ingang van 2016 gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

	2016	2015
Controle van de jaarrekening	392	410
Overige controlewerkzaamheden	-	-
Adviesdiensten (fiscaal)	-	-
Overige niet-controle dienstverlening	3	13
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>395</b>	<b>423</b>



5 Financiële baten en lasten			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
<i>Financiële baten</i>			
Rentebaten	-220	-	-86
Overige financiële baten	-	-	-2.650
Totaal financiële baten	-220	-	-2.736
<i>Financiële lasten</i>			
Rentelasten	55	-	24
Rentelasten EIB	915	-	1.109
Waardeverandering ineffectief deel renteswaps	-4.167	-	-3.820
Rentekosten swap portefeuille	12.277	-	10.993
Geactiveerde rentelasten	-4.627	-	-7.260
Totaal financiële lasten	4.453	-	1.046
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>	<b>4.233</b>	<b>-6.700</b>	<b>-1.690</b>

De waardeverandering ineffectief deel renteswap betreft de verlaging van de langlopende schuldpositie door de afgenomen ineffectiviteit van de renteswaps.

De gehanteerde rentevoet voor de geactiveerde rentelasten bedraagt 5,98%.

7 Resultaat deelnemingen			
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Resultaat deelnemingen	470	-	848

Het resultaat deelnemingen bestaat uit de resultaten van ACTA Holding B.V., VU Holding B.V. en overige kleinere deelnemingen. Zie paragraaf 1.3 voor de nadere toelichting.

Organisaties waarin de VU beslissende zeggenschap heeft	EIG VERMOGEN 31.12.2016	EXPL SALDO 2016	OMZET 2016	DEELNAME	MEEGETELD JA / NEE
Stg Het Vrije Universiteitsfonds <sup>2</sup>	9	11	178	100%	nee
Stg Skeletal Tissue Engineering Group Amsterdam (STEGA) <sup>3</sup>	-232	6	-	67%	nee
VU Holding BV <sup>1</sup>	1.760	386	10.499	100%	ja
<b>Totaal</b>	<b>1.537</b>	<b>403</b>	<b>10.677</b>		

1) De vermelde jaarcijfers zijn conceptcijfers. De definitieve cijfers zijn nog niet ontvangen.

2) Dit zijn de jaarcijfers 2015. Definitieve cijfers 2016 zijn nog niet ontvangen.

3) De jaarcijfers van 2014 tot en met 2016 zijn nog niet ontvangen. De laatstbekende cijfers van 2013 zijn verantwoord.

Op VU Holding na zijn alle partijen uit de tabel stichtingen, en statutair gezeteld in Amsterdam. Er wordt door allen contractonderzoek verricht (code activiteit = 2). 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 2016.

Twee deelnemingen zijn uit materialiteitsafwegingen niet verantwoord in bovenstaande

overzicht. Dat zijn Stichting Kunstgeschiedenis VU en Stichting Biosalien. De omvang van deze stichtingen is ten opzichte van Stichting Vrije Universiteit dermate gering, dat het inzicht niet gebaat is bij de presentatie van deze cijfers.

Stichting Vrije Universiteit stelt een enkelvoudige jaarrekening op en de groepsonderdelen worden voor zover sprake is van een aandelenbelang gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde onder de financiële vaste activa.

### Overige Verbonden Partijen

Organisaties waarin de VU geen beslissende zeggenschap heeft	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	CODE <sup>1</sup> ACTIVITEITEN
ACTA Holding	BV	Amsterdam	4
Stichting Inkoop Energie Amsterdam e.o.	Stichting	Amsterdam	4
Amsterdam Institute for International Development	Stichting	Amsterdam	2
Postdoctorale Beroepsopleiding Geestelijke Gezondheidszorg Amsterdam	Stichting	Amsterdam	2
Bio Detection Systems	BV	Amsterdam	2
Sea Spring Water	BV	Amsterdam	2
Instituut voor Toegepaste Neurowetenschappen	Stichting	Haarlem	2
Synaptologics	BV	Amsterdam	2
Water Insight	BV	Wageningen	2

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

### 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) van kracht. Deze verantwoording 2016 is opgesteld op basis van de op Stichting Vrije Universiteit van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Stichting Vrije Universiteit is € 179.000.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Stichting Vrije Universiteit valt onder de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren 2016 klasse G.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum van € 179.000, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

### Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

#### College van Bestuur

Het College van Bestuur van Stichting Vrije Universiteit bestaat uit drie leden met een volledig dienstverband (1,0 fte). Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke

sector (WNT) van kracht. Alle leden van het College van Bestuur zijn in dienst getreden na 1 januari 2013 en voor 1 januari 2016 en vallen onder de WNT. De hoogte van de bezoldiging is door de Raad van Toezicht vastgesteld binnen de WNT en de overgangsbepalingen die gelden voor aanstellingen in deze periode conform de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren 2016.

### Raad van Toezicht

Vanwege de splitsing van de Stichting VU-VUmc is dit jaar het eerste verantwoordingsmoment voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht van de Stichting Vrije Universiteit. Met de splitsing van de Stichting VU-VUmc in Stichting Vrije Universiteit en Stichting VUmc per 1 januari 2016, hebben universiteit en ziekenhuis elk een eigen Raad van Toezicht gekregen. Het aantal leden per Raad van Toezicht is teruggebracht naar 5 (voorheen 7). In de Raad van Toezicht heeft mevrouw prof. mr. A.T. Ottow per 1 september afscheid genomen, per die datum is mevrouw prof. dr. A.C.J. Hulk haar opgevolgd.

### Bezoldiging leden College van Bestuur (in euro's):

<i>bedragen x € 1</i>	DHR. PROF. MR. DR. J.W. WINTER	DHR. PROF. DR. V. SUBRAMANIAM	MW. DRS. M.H.T. JANSEN
<b>Functie(s)</b>	Voorz. CvB	Rector Magnificus	Vice voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum 1)	179.000	179.000	179.000
Beloning	190.174	200.871	187.957
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.455	16.769	16.438
Subtotaal	206.629	217.640	204.395
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>206.629</b>	<b>217.640</b>	<b>204.395</b>
Motivering indien overschrijding	1)	1)	1)
<b>Gegevens 2015</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	15/12 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1	1	1
Beloning	202.492	63.442	8.331
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.341	5.767	774
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>219.833</b>	<b>69.209</b>	<b>9.105</b>

1) De per 1 januari 2016 zittende leden van het College van Bestuur maken gebruik van het overgangsrecht van 4 jaar – dus dit recht geldt tot en met 31 december 2019, waarna geleidelijke afbouw van de bezoldiging in 3 jaar plaatsvindt. Zij maken gebruik van dit overgangsrecht, omdat de bezoldigingsafspraken van de CvB leden zijn gemaakt voor de inwerkingtreding van de OCW regeling 2016

De voorzitter CvB heeft in 2016 minder bezoldiging ontvangen als in 2015, omdat in 2015 een pensioencompensatie werd uitbetaald.

De leden van het College van Bestuur hebben verschillende afspraken over de reiskostenvergoeding. De heer J.W. Winter en mevrouw M.H.T. Jansen maakten gebruik van een leaseauto. Op de vergoedingen voor reiskosten en leasekosten zijn de geldende fiscale inhoudingen toegepast en de betreffende bijtelling is in bovenstaande tabel verwerkt als periodiek betaalde beloning. De heer prof. Dr. V. Subramaniam mag conform zijn arbeidsovereenkomst € 0,19 per kilometer onbelast declareren voor woon-werkverkeer en voor werk gerelateerd verkeer in zijn eigen auto.

***Bezoldiging gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (in euro's)***

Per 1 oktober 2015 liep de arbeidsovereenkomst van de heer F.A. van der Duijn Schouten als Rector Magnificus af. Hij is per die datum in dienst getreden als parttime hoogleraar van de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Zijn bezoldiging valt binnen het WNT-maximum.

De heer prof. dr. L.M. Bouter, Rector Magnificus tot 1 april 2013 is vanaf 1 mei 2014 binnen de faculteit Geesteswetenschappen van Stichting Vrije Universiteit in dienst als hoogleraar Methodologie

en Integriteit na een jaar sabbatical leave. Het volledige salaris over 2014 is gepresenteerd. Zijn bezoldiging valt binnen het WNT-maximum 2015 van € 178.000 en 2014 van € 230.474.

Bij het opstellen van het WNT overzicht 2016 is geconstateerd dat de bezoldiging van de heer prof. dr. L.M. Bouter in de verantwoordingen over 2014 en 2015 en de bezoldiging van de heer prof. dr. F.A. van der Duijn Schouten voor de laatste drie maanden 2015 verantwoord hadden dienen te worden. Dit in overeenstemming met de bepalingen van de WNT, die aangeven dat gewezen topfunctionarissen die in dienst blijven in de verantwoording dienen te worden gemeld (ongeacht of zij binnen het WNT-maximum vallen). In het kader van fouterstel zoals benoemd in de regeling controleprotocol WNT 2016 is de bezoldiging van de heer prof. dr. F.A. van der Duijn Schouten voor de laatste drie maanden 2015 in de WNT verantwoording opgenomen, en de bezoldiging van de heer Bouter zowel voor 2014, 2015 als 2016 in de WNT verantwoording opgenomen.

Hertoetsing van de gecorrigeerde cijfers aan de destijds toepasselijke normen leidt niet tot onverschuldigde betalingen.

Aangezien bovenstaande informatie nog niet was opgenomen in voorgaande verantwoordingen, is deze hieronder niet alleen voor 2016 gepresenteerd, maar ook voor 2014 en 2015.

<i>bedragen x € 1</i>	DHR. PROF. DR. F.A. V.D. DUYN SCHOUTEN	DHR. PROF. DR. L.M. BOUTER
<b>Functie(s)</b>	oud Rector Magnificus/ Hoogleraar	oud Rector Magnificus/ Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,4	1
Gewezen topfunctionaris?	Ja	ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Ja	ja
Individueel WNT-maximum	71.600	179.000
Beloning	50.416	135.324
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	14.865
Subtotaal	50.416	150.189
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>50.416</b>	<b>150.189</b>
Motivering indien overschrijding	Nvt	Nvt
<b>Gegevens 2015</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	0,4	1
Beloning	12.004	127.733
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	15.374
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>12.004</b>	<b>143.107</b>

<i>bedragen x € 1</i>	DHR. PROF. DR. L.M. BOUTER
<b>Gegevens 2014</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2014	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1
Beloning	184.254
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	36.974
<b>Totaal bezoldiging 2014</b>	<b>221.228</b>

**Vergoeding toezichthouders (in euro's):**

Vanwege de splitsing van de Stichting VU-VUmc is dit jaar het eerste verantwoordingsmoment voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht van de Stichting Vrije Universiteit. Met de splitsing van de Stichting VU-VUmc in Stichting Vrije Universiteit en Stichting VUmc per 1 januari 2016, hebben universiteit en ziekenhuis elk een eigen Raad van Toezicht gekregen. De vergelijkbaarheid met het voorgaande jaar is daardoor niet meer een op een te maken. In de tabel is de bezoldiging van 2016 voor de Raad van Toezicht van Stichting Vrije Universiteit opgenomen, de cijfers over 2015 zijn van de Raad van Toezicht van toen nog Stichting VU-VUmc

waarbij in de tabel is uitgegaan van de helft van de totale remuneratie. Het aantal leden per Raad van Toezicht is teruggebracht naar 5 (voorheen 7).

In de Raad van Toezicht heeft mevrouw prof. mr. A.T. Ottow per 1 september afscheid genomen, per die datum is mevrouw prof. dr. A.C.J. Hulk haar opgevolgd.

Voor de Raad van Toezicht van de Stichting Vrije Universiteit gold in 2016 de individuele WNT-norm van 15% (voorzitter) en 10% van het bezoldigingsmaximum van de sector. Dit is 179.000 euro conform klasse G.

<i>bedragen x € 1</i>	<b>DRS. W.J. KUIJKEN</b>	<b>H.H.J. DIJK-HUIZEN RA</b>	<b>PROF. DR. E.C. KLASSEN</b>	<b>MR. DRS. J.L. BURGGRAAF</b>	<b>PROF. MR. A.T. OTTOW</b>	<b>PROF. DR. A.C.J. HULK</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8	1/9 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900	17.900	11.917	5.983
Beloning	22.500	15.000	15.000	15.000	10.000	5.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	22.500	15.000	15.000	15.000	10.000	5.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	22.500	15.000	15.000	15.000	10.000	5.000
Verplichte motivering indien overschrijding	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>Gegevens 2015</b>						
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt
Beloning	12.500	11.430	9.000	9.000	9.000	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	12.500	11.430	9.000	9.000	9.000	-

### *Uitkering bij einde dienstverband topfunctionarissen (in euro's)*

In 2016 is er een uitkering betaald aan een ex CvB lid of topfunctionaris bij einde dienstverband. Per 31 december 2015 eindigde de arbeidsovereenkomst van mevrouw B.J.L. Langius als lid van het College van Bestuur. Oorspronkelijk zou zij haar functie als lid CvB na haar benoemingsperiode van vier jaar eindigen per 1 september 2015. Op verzoek van de Raad van Toezicht is zij vanwege de continuïteit in het CvB flexibel geweest wat betreft haar vertrekdatum en is zij aangebleven tot er een opvolger was. Daarom werd haar drie maanden salaris (ad k€ 41) uitgekeerd bij haar vertrek, betaalbaar gesteld in januari 2016. Dit is vastgelegd in een overeenkomst d.d. 30 april 2015. Deze uitkering is hieronder gepresenteerd

<i>bedragen x € 1</i>	MW. DRS. B.J.M. LANGIUS
<b>Functie(s) gedurende dienstverband</b>	Lid CvB
Omvang dienstverband (in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2015
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering	75.000
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	41.250
-/- Onverschuldigd deel	-
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	41.250
Waarvan betaald in 2016	41.250
Verplichte motivering indien overschrijding:	nvt

### *Bezoldiging of ontslaguitkering niet- topfunctionarissen*

Er waren in 2016 overige functionarissen in dienst met een honorering boven de geldende WNT-bedragen in 2016 ad € 179.000. In generieke zin geldt dat de afspraken met betrokken functionarissen zijn gemaakt voordat de WNT bedragen voor overige functionarissen werden bijgesteld naar de WNT grens per 1 januari 2015. Stichting Vrije Universiteit volgt de overgangsbepalingen die in de WNT zijn vastgelegd voor deze situaties.

Bij de onderstaande 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 lager dan een voltijdsdienstverband.

<i>bedragen x € 1</i>	DECAAN	DIRECTEUR	DIRECTEUR	DECAAN	HOOG- LERAAR	HOOG- LERAAR	HOOG- LERAAR
<b>Aanvang en einde functie- vervulling in 2016</b>	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1	1	1
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000
Beloning	164.353	179.784	184.189	180.299	168.345	178.719	175.660
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.462	16.363	15.911	15.841	15.533	15.312	15.678
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>179.815</b>	<b>196.147</b>	<b>200.100</b>	<b>196.140</b>	<b>183.878</b>	<b>194.031</b>	<b>191.338</b>
Motivering van overschrijding: zie	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
<b>Uitkeringen in 2016 wegens beëindiging dienstverband</b>							
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-	-	-	-	-
Individueel WNT-maximum ontsluituitkering	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000	179.000
Voorgaande functie	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>Gegevens 2015</b>							
Functie(s) in 2015	Decaan	Directeur	Directeur	Decaan	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1	1	1
Beloning	149.162	184.249	167.788	166.009	152.289	143.578	158.436
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.888	16.482	16.577	16.668	16.059	16.042	16.329
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>165.050</b>	<b>200.731</b>	<b>184.365</b>	<b>182.677</b>	<b>168.348</b>	<b>159.620</b>	<b>174.765</b>



<i>bedragen x € 1</i>	HOOGLERAAR	DECAAN	HOOGLERAAR	HOOGLERAAR	DECAAN
<b>Aanvang en einde functievervulling in 2016</b>	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,01	1	0,42	0,8	1
<b>WNT-drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>1.790</b>	<b>179.000</b>	<b>75.520</b>	<b>143.200</b>	<b>179.000</b>
Beloning	2.008	164.365	69.542	132.315	163.568
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	15.413	6.414	12.319	15.462
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>2.008</b>	<b>179.778</b>	<b>75.956</b>	<b>144.634</b>	<b>179.030</b>
Motivering van overschrijding: zie	8)	9)	10)	11)	12)
<b>Uitkeringen in 2016 wegens beëindiging dienstverband</b>					
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-	-	-
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering	1.790	179.000	75.520	143.200	179.000
Voorgaande functie	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>Gegevens 2015</b>					
Functi(e)s in 2015	Hoogleraar	Decaan	Hoogleraar	Hoogleraar	Decaan
Aanvang en einde functievervulling in 2015	2/2/ 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,01	1	0,8	0,8	1
Beloning	915	146.712	103.461	120.382	149.409
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	15.868	13.343	12.769	16.059
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>915</b>	<b>162.580</b>	<b>116.804</b>	<b>133.151</b>	<b>165.468</b>

#### *Toelichting overschrijding WNT:*

- In dienst 1-4-2014, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016
- In dienst 1-4-2009, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016
- In dienst 1-5-2013, bestaande arbeidsvoorwaarden, pensioencompensatie 2015 en 2016
- In dienst 1-11-2013, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016 en keuzemodel
- In dienst per 1-2-1998, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016 en keuzemodel
- In dienst 1-1-2001, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016 en uitbetaling vakantietegoed bij ontslag
- In dienst 1-7-2002, bestaande arbeidsvoorwaarden, pensioencompensatie 2015 en 2016
- In dienst 2-2-2015, door uitbetaling als gratificatie extra onderwijswerkzaamheden in combinatie met kleine werktijd
- In dienst 1-10-1988, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016 en kleine gratificatie
- In dienst 1-1-2005, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016
- In dienst 1-9-2011, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016 en keuzemodel
- In dienst 1-1-2012, bestaande arbeidsvoorwaarden en pensioencompensatie 2015 en 2016

Er zijn in 2016 geen ontslagvergoedingen verstrekt die boven de WNT-norm uitkomen.

## Besteding van de rijksbijdrage geneeskunde:

De Rijksbijdrage geneeskunde bedraagt in 2016 € 58,4 miljoen (2015: € 56,3 miljoen). Dit bedrag is inclusief € 0,5 miljoen inzake het 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 geneeskunde wordt als volgt verantwoord:

Indicatieve besteding in duizenden euro's	GENEESKUNDE INCL. RNC	ONDERWIJS- DIENSTVERLENING	TOTAAL
<b>Personele lasten</b>			
- WP-staf onderwijs en onderzoek	32.700	-2.100	30.600
- Ondersteunend NWP	12.700	-	12.700
- Promovendi	2.100	-	2.100
- Andere personele kosten	1.200	-	1.200
- Wachtgeld	1.100	-	1.100
- Langdurig zieken	-	-	-
- Dekking uit 3e geldstroom	-1.300	-	-1.300
	<i>48.500</i>	<i>-2.100</i>	<i>46.400</i>
<b>Materiële lasten</b>			
- Materiële lasten preklinische afdelingen	1.700	-	1.700
- Onderwijsbureau	6.000	-	6.000
- Onderzoeksinstituten	-	-	-
- Laboratoriumkosten ziekenhuis	500	-	500
- Faculteit algemeen	1.500	-	1.500
- Toewijzing naar klinische afdelingen	1.000	-	1.000
- Dekking uit 3e geldstroom	-5.400	-	-5.400
	<i>5.300</i>	<i>-</i>	<i>5.300</i>
<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
	<i>4.600</i>	<i>-</i>	<i>4.600</i>
<b>Totaal besteding rijksbijdrage geneeskunde</b>	<b>58.400</b>	<b>-2.100</b>	<b>56.300</b>

## Toelichting 2e en 3e geldstroom VUmc

	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
Baten 2e en 3e geldstroom Vumc	87.485	85.455
Lasten 2e en 3e geldstroom Vumc	86.903	82.160
Resultaat 2e en 3e geldstroom Vumc	582	3.295

De opbrengsten 2e en 3e geldstroom Geneeskunde van VUmc met betrekking tot medisch wetenschappelijke onderwijs en onderzoeks- en contractactiviteiten worden door het VUmc gerealiseerd en verantwoord en zijn geen onderdeel van de jaarrekening van Stichting Vrije Universiteit.

### Toelichting besteding van de rijksbijdrage geneeskunde

#### 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 van vrouwen in blijde verwachting 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.

#### Materiele 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.

#### Overig

In de verantwoording is het bedrag ten behoeve van het radionuclidencentrum gelijk gehouden aan de toewijzing van Stichting Vrije Universiteit. 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 formatie in GGZ In Geest welke aan het VU medisch centrum wordt doorberekend.

### **Resultaatbestemming**

Het resultaat over 2016 is aan het eigen vermogen toegevoegd.

Algemene reserve	4.033
Private bestemmingsreserve	393
Reserve verbonden partijen	(60)
<b>Totaal</b>	<b>4.366</b>

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich in dit kader geen gebeurtenissen voorgedaan.

Opgesteld namens het College van Bestuur van Stichting Vrije Universiteit

Amsterdam, 23 mei 2017

Prof. mr. dr. J.W. Winter, voorzitter

Prof. dr. V. Subramaniam, rector magnificus

Mw. drs. M.H.T. Jansen, vicevoorzitter

# OVERIGE GEGEVENS



## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van stichting VU

---

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016**

---

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2016 van stichting VU te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting VU op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Ref.: e0404937

---

*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.

### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op €5 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €12,6 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €150.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

Stichting VU staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van stichting VU.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op het significante onderdelen stichting VU en de faculteit geneeskunde. Bij dit onderdeel is een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze individueel een significante omvang heeft.

De uitvoering van de activiteiten van de Faculteit Geneeskunde in het kader van Onderwijs en Onderzoek (O&O) is ondergebracht in het VU Medisch Centrum. Conform de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, RJ 660.506, zijn de baten uit Onderwijs en Onderzoek (O&O-gelden) en de daaraan toe te rekenen lasten van de facultaire taken, integraal in de geconsolideerde jaarrekening van stichting VU verwerkt. Voor de werkzaamheden gericht op de getrouwheid en rechtmatigheid ten aanzien van de baten en lasten van de Faculteit Geneeskunde hebben wij gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van een andere accountant.

De consolidatiekring van stichting VU bestaat verder uit groepsonderdelen die worden geconsolideerd, maar individueel als niet-significant worden aangemerkt. De groepsonderdelen vertegenwoordigen individueel geen van allen meer dan 1% van de geconsolideerde baten of 1% van het geconsolideerde balanstotaal.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen.

<b>Baten</b>	99%
<b>Balanstotaal</b>	99%

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

---

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professioneel oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

---

#### **Kernpunten**

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

---

##### *Wijzigingen in de kernpunten*

De interne beheersing omtrent de naleving van de Europese Aanbestedingswet is de afgelopen jaren verbeterd door aangescherpte interne richtlijnen, interne controlewerkzaamheden en uitgevoerde analyses. Om die reden hebben wij de naleving Europese Aanbestedingswet niet langer als kernpunt van onze controle benoemd. Door de splitsing van VU-VUmc en de impact op de controle is dit een nieuw kernpunt voor de controle van 2016.

---

##### *Gevolgen splitsing stichting VU-VUmc*

Per 1 januari 2016 is de splitsing van stichting VU-VUmc effectief geworden. De voormalige stichting VU-VUmc is voortgezet als stichting VU, waarbij het medisch centrum is afgescheiden en zelfstandig voort is gezet in stichting VUmc. Door het vervallen van de organisatorische verbondenheid op stichtingsniveau en de interne besluitvorming- en overlegorganen heeft het college van bestuur bestaande afspraken verder geformaliseerd.

Transacties in 2016 en daarna inzake Onderwijs- en Onderzoeksgelden (hierna: 'O&O gelden') tussen VU en VUmc zijn geformaliseerd in een convenant van 23 augustus 2016. Hierin zijn financiële afspraken overeengekomen inzake het ter beschikking stellen van de Rijksbijdrage die via de VU wordt verstrekt aan VUmc. De afspraken hebben betrekking op de bekostiging van onderwijs en onderzoek geneeskunde, huisvesting en overige dienstverlening. Stichting VU heeft het VUmc verzocht om verantwoording af te leggen over de (rechtmatige) besteding van de rijksbijdrage O&O en deze te laten controleren door een externe accountant.

Daarnaast vinden nog diverse transacties plaats met betrekking tot onder andere het beschikbaar stellen van personeel en andere diensten waarvoor overeenkomsten zijn opgesteld of verder worden vormgegeven.

Naast bovenstaande elementen heeft het college van bestuur in 2016 voor het eerst een geconsolideerde jaarrekening op stichting VU niveau opgesteld, waar dit

Bij de splitsing van de stichting VU-VUmc hebben wij specifiek aandacht geschonken aan de afspraken inzake de O&O gelden van de faculteit Geneeskunde tussen stichting VU en het VUmc. De werkzaamheden hierop werden voorgaand jaar nog door één en hetzelfde controleteam uitgevoerd vanwege de organisatorische verbondenheid. Voor 2016 is gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een andere accountant (zie de reikwijdteparagraaf).

Voor de overige transacties, zoals onder andere het beschikbaar stellen van personeel hebben wij specifiek aandacht geschonken aan aanwezigheid en naleving van onderliggende contractuele bepalingen, de aanwezigheid van facturen en de juiste fiscale behandeling van de transacties (het al dan niet belast zijn met btw). Hiervoor hebben wij naast onze eigen werkzaamheden ook interne btw specialisten ingezet.

Tot slot hebben wij, gezien het eerste jaar van de consolidatie, getoetst of de consolidatie op een adequate wijze in de jaarrekening van stichting VU is verwerkt.

Wij hebben bij onze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.



## Kernpunten

voorheen op het voormalige stichting VU-VUmc niveau werd gedaan.

Gelet op de aard en omvang van de onderlinge dienstverlening, de fiscale behandeling van de transacties en het initieel moeten opstellen van een geconsolideerde jaarrekening, hebben wij de gevolgen van de splitsing stichting VU-VUmc als kernpunt van onze controle aangemerkt.

## Waardering van terreinen en gebouwen

*De toelichtingen op de terreinen en gebouwen zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.2*

Het vastgoedbeleid van stichting VU is verankerd in het door het college van bestuur en door de raad van toezicht goedgekeurd vastgoedplan inzake de campusontwikkeling. Als onderdeel van het vastgoedplan heeft stichting VU afspraken gemaakt met de gemeente Amsterdam over de voorgenomen campusontwikkeling. Aan de hand van het vastgoedplan worden (des)investeringsbeslissingen genomen en de levensduur en restwaarde van de gebouwen bepaald.

De waardering van gebouwen is in belangrijke mate afhankelijk van de inschatting van de verwachte levensduur. Jaarlijks beoordeelt het college van bestuur of er indicaties zijn voor duurzame waardevermindering die eventueel noodzaken tot het uitvoeren van een impairment-analyse. Uit de interne analyse van stichting VU zijn geen indicaties voor duurzame waardevermindering van gebouwen gebleken in relatie tot, onder meer, de verwachte ontwikkelingen van studentaantallen en de bezetting van de panden.

Verder is specifiek gekeken naar de verwachte waardering van de bouwrijp gemaakte terreinen door deze te toetsen aan marktprijzen, waarmee wordt vastgesteld of een verantwoorde interne kostprijs kan worden gerealiseerd. Hieruit blijkt dat geen reden aanwezig is voor een mogelijk duurzame waardevermindering van terreinen en activa in uitvoering. Voor de interne kostprijsbepaling heeft stichting VU nog een waarderingsanalyse opgesteld van de gronden en terreinen.

## Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben kennisgenomen van de mutaties in de terreinen en gebouwen en de consistentie vastgesteld met 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. Wij hebben vastgesteld dat de gehanteerde afschrijvings-termijnen in lijn zijn met bestuursbesluiten, het afschrijvingsbeleid en de verwachte levensduur van de materiële vaste activa op basis van het vastgoedplan. Wij kunnen ons vinden in de gehanteerde uitgangspunten.

Wij hebben de door stichting VU uitgevoerde analyse op mogelijke indicaties voor een duurzame waardevermindering getoetst op basis van onderliggende gegevens zoals prognoses ten aanzien van studentaantallen en de aanwezige en geplande (vastgoed)capaciteit, en door de gehanteerde boekwaarden aan te sluiten met de financiële administratie en overige waarden in de analyse te toetsen met onderliggende brondocumenten zoals WOZ-beschikkingen. Wij kunnen ons vinden in de conclusie van stichting VU dat geen indicaties aanwezig zijn voor een duurzame waardevermindering.

Wij hebben de door stichting VU opgestelde notitie ten aanzien van de (grond)administratie inzake de campusontwikkeling getoetst aan de overeenkomst met de gemeente Amsterdam. Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de uitgangspunten van de door stichting VU opgestelde waarderings-analyse voor terreinen getoetst aan de hand van

---

### **Kernpunten**

Gegeven de hoogte van de boekwaarde van gebouwen en terreinen (80% van het balanstotaal), de hoeveelheid aan (toekomstige) bouwactiviteiten en daarmee gepaard gaande omvang van activeringen en desinvesteringen, vinden wij de waardering van terreinen en gebouwen een kernpunt in onze controle.

---

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

onderbouwende documentatie zoals (voorgenomen) transacties, contracten, aanbestedingsdocumentatie en investeringsbegrotingen. Wij hebben getoetst of de verwachte waardering van de bouwrijp gemaakte terreinen binnen de door stichting VU gehanteerde norm blijft en onder de externe marktprijzen ligt. De analyse is tevens besproken met het management en het college van bestuur. Wij kunnen ons vinden in de conclusie van stichting VU dat geen reden aanwezig is voor een duurzame waardevermindering.

---

### **Waardering van 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 stichting VU in het verleden een zevental renteswaps afgesloten met een hoofdsom van €200 miljoen om haar vastgoedplannen te financieren. Stichting VU past kostprijs-hedgeaccounting toe op grond waarvan de renteswaps, voor zover effectief, worden gewaardeerd tegen kostprijs.

De financieringsbehoefte van stichting VU is door vertraging in de uitvoering van de vastgoedplannen achtergebleven bij de oorspronkelijke inschattingen. Hierdoor is gedurende een aantal jaren het totaal van de hoofdsom van de renteswaps hoger dan het totaal van de financieringsbehoefte. Dit leidt ertoe dat sprake is van ineffectiviteit van de hedgerelatie.

De marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen heeft stichting VU laten uitvoeren door onafhankelijke externe experts. De totale verplichting inzake het ineffectieve deel van de renteswaps dat conform RJ290 verwerkt is, bedraagt eind 2016 in totaal €17,8 miljoen (2015: €22,0 miljoen). In 2016 is een bedrag van €4,2 miljoen vrijgevallen ten gunste van de financiële baten door een vermindering van de ineffectiviteit op basis van het ultimo 2016 geactualiseerde EIB trekkingsschema.

Het effectieve gedeelte van de swaps wordt tegen kostprijs (nihil) op de balans gewaardeerd.

De marktwaarde van de totale renteswaps bedraagt eind 2016 in totaal €134 miljoen negatief (2015:

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben de in het controleteam opgenomen specialisten met betrekking tot financiële instrumenten, de door de externe experts aangeleverde marktwaarderingen en ineffectiviteitsberekeningen van stichting VU getoetst.

De belangrijkste aannames die ten grondslag liggen aan de ineffectiviteitsberekeningen zijn de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille en de verwachtingen ten aanzien van de af te nemen financieringstranches. Deze aannames zijn in samenwerking met onze specialisten op het gebied van waardering rentederivaten, getoetst aan (de daadwerkelijke uitvoering van) het vastgoedplan, de meerjarenbegroting en onderliggende aannemingsovereenkomsten van toekomstige investeringen. Wij hebben vastgesteld dat het vastgoedplan en de meerjarenbegroting door het college van bestuur zijn vastgesteld en door de raad van toezicht zijn goedgekeurd.

Op basis van zelfstandige herberekening van de effectiviteit en de verwerkte ineffectiviteit, hebben de in het controleteam opgenomen specialisten vastgesteld dat de ineffectiviteit zoals door Stichting VU is bepaald binnen een acceptabele range zit.

Wij hebben bij de werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.

## Kernpunten

€126,3 miljoen negatief) en is toegelicht in de jaarrekening.

Gegeven de omvang van de afgesloten renteswap-contracten, de ineffectiviteit, de negatieve marktwaarde en het schattingselement, alsmede de complexiteit van de ineffectiviteitsberekeningen vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

### *Toerekening van resultaten werk in opdracht van derden (contractonderzoek)*

*De toelichtingen op contractonderzoek als onderdeel van de baten werk in opdracht van derden zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en referentie 1.5, 2.4 en 3.4.*

De balanspositie per 31 december 2016 betreft een positie nog te factureren werk voor derden van €24,3 miljoen (2015: €25,8 miljoen) en een positie voorschotten werk derden van €66,6 miljoen (2015: €61,4 miljoen). Deze posities hebben betrekking op onderzoeksprojecten. De gerelateerde baten contractonderzoek bedragen in 2016 €67,4 miljoen (2015: €57,2 miljoen).

De onderzoeksprojecten kennen vaak een looptijd van meerdere jaren waarbij de baten worden toegerekend over de looptijd. De bepaling van de resultaten op deze projecten is daarmee in belangrijke mate afhankelijk van de ontwikkeling van de (verwachte) uitvoeringskosten. Inherent kent het uitvoeren van onderzoek een onvoorspelbaar karakter waardoor de inschatting van de nog te maken uitvoeringskosten een hoge mate van schatting kennen.

De faculteiten zijn verantwoordelijk voor de periodieke herijking van de totale verwachte uitvoeringskosten ten aanzien van de personele kosten, overhead en materiële kosten en de daarmee samenhangend de toerekening van baten. Hierdoor wordt de opbrengstverantwoording door schattingen beïnvloed vanwege de verwachting omtrent de nog te maken uitvoeringskosten.

Gegeven de omvang van de baten werk in opdracht van derden, het schattingselement omtrent de nog te maken uitvoeringskosten en de decentraal ingerichte verantwoordelijkheid vinden wij dit een kernpunt in

## Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij de systematiek voor en de interne beheersing omtrent het toerekenen van personele kosten, overhead en materiële kosten aan onderzoeksprojecten bij de verschillende decentrale eenheden getoetst, aangezien de uitvoeringskosten de basis zijn voor de toe te rekenen baten.

Voor de geselecteerde projecten hebben wij de redelijkheid van de toerekening van de resultaten getoetst door de gerealiseerde en nog te verwachten kosten te vergelijken met de in de begroting en in de actuele prognose opgenomen kosten en de toegekende subsidies te toetsen aan de subsidiebeschikkingen.

Tot slot hebben wij voor de projecten die in 2016 zijn afgesloten, de eerdere inschatting van het verwachte financiële resultaat getoetst, teneinde de kwaliteit van de managementschattingen vast te stellen. Wij hebben bij onze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.

---

**Kernpunten**

---

**Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

---

onze controle.

---

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

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

De voorziening voor ontslaglasten (€3,5 miljoen) en de voorziening voor reorganisatielasten (€7,7 miljoen) zijn voorzieningen gericht op aanpassing van de personele organisatie vanwege het opheffen van activiteiten of functies.

Beide voorzieningen zijn op persoonsniveau opgebouwd op basis van aangezegd ontslag en bevatten schattingen van het management omtrent de verwachte afvloeiingskosten, het tijdstip van vertrek, het risico op kosten vanuit de werkloosheidsregeling Nederlandse Universiteiten en eventuele succesvolle herplaatsing.

De onderbouwingen en uitgangspunten van de reorganisatievoorziening zijn in 2016 opnieuw kritisch tegen het licht gehouden op basis van ervaringen in de daadwerkelijke benutting van de bovenwettelijke uitkeringen binnen de voorziening ontslaglasten gedurende de afgelopen twee jaar. Dit heeft geleid tot een vrijval van de voorziening ontslaglasten met €1,2 miljoen.

Gegeven de omvang van de voorzieningen, de vrijval van de voorziening ontslaglasten en het schattingselement vinden wij dit een kernpunt in onze controle.

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

We hebben de redelijkheid en consistente verwerking van de gehanteerde uitgangspunten rond het moment van vertrek en de verwachte omvang van de ontslagvergoeding getoetst met behulp van onderliggende documentatie zoals arbeidsgegevens, collectieve of individuele (vertrek)regelingen en ervaringscijfers.

Voor de onttrekkingen en vrijval in 2016 hebben wij de eerdere inschattingen getoetst, waaronder de timing van de beschikbaar gekomen informatie in relatie tot de waardering ultimo 2015, teneinde een beeld te verkrijgen bij de managementschattingen.

---

**Benoeming**

Wij zijn door de raad van toezicht op 29 mei 2012 benoemd als accountant van stichting VU vanaf de controle van het boekjaar 2012 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

---

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

---

Naast de geconsolideerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens; en
- de bijlagen (1 tot en met 3).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

---

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

---

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van 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 onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.



Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

---

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

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Amsterdam, 23 juni 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R. Goldstein RA

## ***Bijlage bij de controleverklaring***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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



Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht 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 op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



## BIJLAGE 1

# TOELICHTING BESTEDING VAN DE RIJKSBIJDRAGE WERKPLAATSFUNCTIE

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

De Rijksbijdrage werkplaatsfunctie bedraagt in 2016 € 72,2 miljoen (2015: € 68,9 miljoen). De toename van de Rijksbijdrage is het gevolg van enerzijds een verhoging van het makrokader en anderzijds

het gevolg van het behalen van meer graden. De indicatieve besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie wordt als volgt verantwoord:

Besteding van de rijksbijdrage werkplaatsfunctie	2016	2015
<i>Gebouw- en apparatuurgebonden kosten</i>		
- rente en afschrijving bouw	9.000	8.300
- gebouwgebonden kosten	3.100	2.500
- rente en afschrijving apparatuur	2.200	2.200
- kosten onderhoud apparatuur	2.800	2.700
<i>Ter beschikking gestelde capaciteit</i>		
- bijdrage ziekenhuis O&O formatie	5.600	5.500
- ondersteuning WP bij O&O-taak	12.200	11.800
<i>Vertragingskosten</i>		
- meerkosten patiëntgebonden functies	25.100	25.000
<i>Overige</i>		
- compensatie salaris WP	-	-
- overheadkosten	15.000	14.900
- wachtgelden	1.000	400
<b>Totaal besteding rijksbijdrage werkplaatsfunctie</b>	<b>76.000</b>	<b>73.300</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 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 prijscompensatie voor materiële kosten.

#### **Toelichting besteding van de Rijksbijdrage werkplaatsfunctie**

	2016	2015	2014
Aantal graden (gemiddeld)	313	316	277
Aantal inschrijvingen (gemiddeld)	1.741	1.698	1.666

Het verdeelmodel voor de rijksbijdrage werkplaatsfunctie maakt onderscheid in enerzijds de infrastructuur en anderzijds de directe ondersteuning van onderwijs en onderzoek. Het verdeelmodel bevat drie componenten. De investeringscomponent heeft een directe relatie met de 'Planning Bouwvolumes Academische Ziekenhuizen' (PBA), welke voor 75% gefinancierd worden uit het budget patiëntenzorg en voor 25% uit de rijksbijdrage werkplaatsfunctie. De component basisvoorziening bestaat uit een vast bedrag, een gelijkelijk deel en een vast percentage per UMC. De onderwijs- en onderzoekscomponent is gebaseerd op de parameters eerstejaars-studenten en graden in de peilperiode.

#### **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. Overigens is het makrokader niet aangepast als gevolg hiervan, deze is gehandhaafd op het niveau van € 600 miljoen voor de 8 UMC's gezamenlijk.

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.

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 € 47.396 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 168 fte (versus 2015: 165 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 255 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.

### **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.

## BIJLAGE 2

# OVERZICHT NEVENFUNCTIES LEDEN COLLEGE VAN BESTUUR

(status per 31.12.2016)

Naam	Nevenfuncties
<b>Prof. mr. dr. J.W. (Jaap) Winter</b> (1963)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissaris Randstad Holding N.V. *</li><li>• Commissaris Het Concertgebouw N.V.</li><li>• Lid Raad van Toezicht Van Gogh Museum</li><li>• Lid Amsterdam Economic Board (q.q.)</li><li>• Hoogleraar Universiteit van Amsterdam*</li></ul> <p>*De ontvangen inkomsten worden afgedragen aan het International Office VU ten behoeve van beurzen voor studenten.</p>
<b>Prof. dr. V. (Vinod) Subramaniam</b> (1967)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid algemeen bestuur Nederlandse Natuurkunde Vereniging</li><li>• Lid FOM/v commissie</li><li>• Programmaleider van FOM programma "A Single Molecule View on Protein Aggregation"</li><li>• Programmaleider NanoNextNL programma "Nanoscale Biomolecular Interactions in Disease" (tot 31 december 2016)</li></ul>
<b>Drs. M.H.T. (Marjolein) Jansen</b> (1970)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter Stichting SAIL Amsterdam</li><li>• Lid Raad van Toezicht Hout en meubileringscollege*</li><li>• Lid Commissie Vraagfinanciering MBO*</li><li>• Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Moerdijk (per 1 januari 2017)</li></ul> <p>*De in 2017 te ontvangen inkomsten worden ingezet ter dekking van uitkeringen uit het Noodfonds Studenten</p>

De nevenfuncties van de bestuurders zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Goedkeuring wordt verleend, of afspraken worden gemaakt, op basis van een vastgesteld toetsingskader.

## BIJLAGE 3

# RAAD VAN TOEZICHT

### Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht (status per 31.12.2016)

Naam	Nevenfuncties
<p><b>Drs. W.J. (Wim) Kuijken</b> (1952)</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Deltacommissaris</p> <p><b>Nevenfuncties:</b> voorzitter Raad van Commissarissen, De Nederlandse Bank N.V., voorzitter Adviescommissie Evaluatie Politiewet, lid Raad van Commissarissen woningbouwcorporatie Stadgenoot, lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe, decaan Leernetwerk Ned. School voor Openbaar Bestuur, bestuurslid Stichting Klaartje Dormits - van den Berg en voorzitter bestuur The Hague Security Delta</p>
<p><b>H.H.J. (Herman) Dijkhuizen RA</b> (1960)</p> <p><i>Tevens lid Raad van Toezicht VUmc (tot 1 januari 2017)</i></p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Chief Financial Officer NIBC Bank N.V.</p> <p><b>Nevenfuncties:</b> lid Raad van Toezicht Unicef Nederland, lid bestuur Nationaal Fonds 4 en 5 mei en lid bestuur Stichting Steun Emma.</p>
<p><b>Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen</b> (1949)</p> <p><i>Tevens lid Raad van Toezicht VUmc</i></p>	<p><b>Nevenfuncties:</b> adviseur Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum, adviseur (op verzoek) van het Universitair Medisch Centrum Groningen, emeritus hoogleraar Management van Gezondheidsonderzoek bij de Universiteit Leiden, voorzitter Strategische Adviesraad TNO Gezond Leven, voorzitter Raad van Toezicht Hartstichting, voorzitter ZonMw Commissie Bevorderen van Verantwoord Onderzoek, voorzitter ZonMw commissie Personalized Medicine, voorzitter Raad van Toezicht NIVEL, voorzitter Raad van Toezicht Wilhelmina Ziekenhuis Assen, lid NWO commissie Replicatieonderzoek, lid Raad van Toezicht Healthy Ageing Network Northern Netherlands</p>
<p><b>Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf</b> (1964)</p> <p><i>Tevens lid Raad van Toezicht VUmc</i></p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Partner bij Allen &amp; Overy LLP</p> <p><b>Nevenfuncties:</b> 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).</p>
<p><b>Prof. mr. dr. A.T. (Annetje) Ottow</b> (1965)</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Decaan faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht</p> <p><b>Nevenfuncties:</b> lid Begeleidingscommissie Veiligheid vliegverkeer luchthaven Schiphol, non-executive director van de Britse mededingings- en consumentenautoriteit CMA (Competition and Markets Authority), member of the scientific committee of the Florence School of Regulation - European University Institute - Florence, non-governmental advisor International Competition Network, lid van de Raad van Toezicht van het Juridisch Loket en redacteur Tijdschrift voor Toezicht.</p> <p>Mevrouw A.T. Ottow is per 1 september 2016 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht VU</p>
<p><b>Prof. dr. A.C.J. (Aafke) Hulk</b> (1952)</p>	<p><b>Hoofdfunctie:</b> Hoogleraar Franse Taalkunde, Universiteit van Amsterdam</p> <p><b>Nevenfuncties:</b> lid Conseil d'administration (=Raad van Toezicht) van de Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées (RFIEA), voorzitter van diverse (internationale) selectiecommissies bij het NWO, lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Onderwijs Noord (SOON), lid College van Toezicht van de leerstoel Taalcultuur in Limburg, lid wetenschappelijke adviesraad Frans-Nederlandse Academie/Nuffic, voorlezer bij de Amsterdamse Voorleesexpres</p> <p>Mevrouw A.C.J. Hulk is per 1 september 2016 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht VU</p>

## Overzicht functies

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Drs. W.J. Kuijken (1952)	Voorzitter Lid Remuneratiecommissie	01.01.2014	1
H.H.J. Dijkhuizen RA (1960)	Vicevoorzitter Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie	01.03.2013	1
Prof. dr. A.C.J. Hulk (1952)	Lid Kwaliteitscommissie Voorgedragen door de Gezamenlijke Vergadering VU	01.09.2016	1
Prof. dr. E.C. Klasen (1949)	Voorzitter Kwaliteitscommissie	06.09.2013	1
Mr. drs. J.L. Burggraaf (1964)	Lid Audit- en Huisvestingscommissie	06.09.2013	1
Prof. mr. dr. A.T. Ottow (1965)	Lid Kwaliteitscommissie Voorgedragen door de Gezamenlijke Vergadering VU	01.09.2013 tot 01.09.2016	1

## Overzicht toezichthoudende vergaderingen

Reguliere Raad van Toezicht Stichting VU:

Aantal vergaderingen	Aanwezige Raad van Toezicht-leden	% aanwezigheid afgerond
6	W.J. Kuijken	100%
	H.H.J. Dijkhuizen	100%
	E.C. Klasen	100%
	J.L. Burggraaf	83%
	A.T. Ottow (tot 1 september 2016, betreft 3 vergaderingen)	66%
	A.C.J. Hulk (vanaf 1 september 2016, betreft 3 vergaderingen)	100%

Audit- en Huisvestingscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige Raad van Toezicht-leden	% aanwezigheid afgerond
5 en 1 conference call*	H.H.J. Dijkhuizen	100%
	J.L. Burggraaf	80%
*ter vervanging van de reguliere vergadering van 7 december 2016		

Kwaliteitscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige Raad van Toezicht-leden	% aanwezigheid afgerond
4	E.C. Klasen	100%
	A.T. Ottow (tot 1 september 2016, betreft 2 vergaderingen)	100%
	A.C.J. Hulk (vanaf 1 september 2016, betreft 2 vergaderingen)	100%

Overige overleggen:

Overleg	Aantal
Retraite Raad van Toezicht VU met Raad van Toezicht VUmc	1
PE-sessie Raad van Toezicht VU met Raad van Toezicht VUmc	1
Raad van Toezicht VU met directeuren VU	1
Raad van Toezicht VU met decanen VU	1

