

**Erasmus
University
Rotterdam**



Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	5
Kerncijfers	8
DEEL I: BERICHT RAAD VAN TOEZICHT	
Bericht Raad van Toezicht	10
DEEL II: BESTUURSVERSLAG	
Inleiding bestuursverslag	17
1. Toonaangevend academisch onderwijs en onderzoek	20
Onderwijs	21
Onderzoek	26
2 Samenwerking in netwerken en met de samenleving (engagement)	32
Impact	33
Open Innovatie Netwerken	36
Strategische allianties	37
Diversificatie van inkomstenbronnen	41
3. Een verbonden EUR	43
Mensgerichte organisatie en cultuur	44
Verbinding door leiderschap, benutten van divers talent en teamwerk	46
Een veerkrachtige en wendbare organisatie	49
4. Financiën	54
Financiële positie	56
Continuïteitsparagraaf	64
Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten	91
Notitie Helderheid	98
Verantwoording van bestuursakkoordmiddelen	100
Bestuursverklaring	104

DEEL III: JAARREKENING

Jaarrekening 2025	106
Geconsolideerde balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming	107
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025	108
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	109
Toelichting algemeen	111
Grondslagen voor waardering van activa en passiva	115
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	122
Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans	126
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	137
Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten	139
Gebeurtenissen na balansdatum	145
Enkelvoudige balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming	148
Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025	149
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025	150
Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening	151
Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans	152
Vlottende activa	155
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	161
Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten	162
Overzicht Wet Normering Topinkomens	165
Gebeurtenissen na balansdatum	170

DEEL IV: OVERIGE GEGEVENS

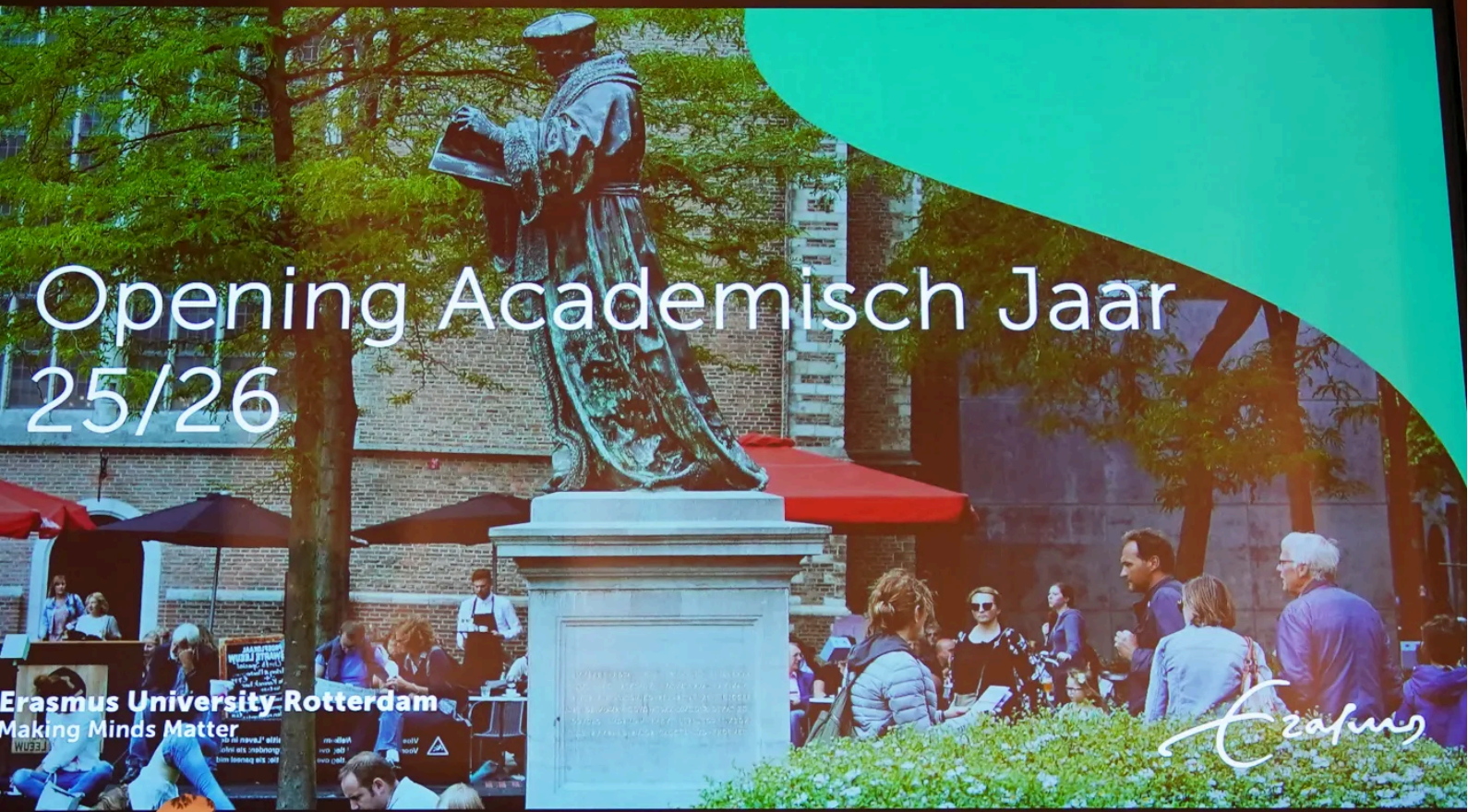
Overige gegevens	171
-------------------------	------------

DEEL V: BIJLAGEN

Bijlage 1 Bestuur en medezeggenschap	179
Bijlage 2 Bestuurlijke afspraken over onderwijskwaliteit en studentenwelzijn	187

Bijlage 3 Laureaten en prijswinnaars	192
Bijlage 4 Overzicht opleidingen	204
Bijlage 5 Personeelssamenstelling	208
Bijlage 7 Bijlage over de rechtspersoon	217
Bijlage 8 Gegevens Studentenondersteuningsfonds	219

Voorwoord



In 2025 stonden we op een belangrijk kantelpunt. Het jaar markeerde de overgang van onze Strategie 2024 naar een vernieuwde koers richting 2030. Voortbouwend op de stevige fundamenten van de afgelopen jaren, was 2025 een transitiejaar: een periode van reflectie, herijking en focus.

De maatschappelijke en financiële omstandigheden waarin universiteiten opereren, benadrukten de noodzaak om scherpe keuzes te maken. Voor de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) betekende dit een herbevestiging van onze identiteit en kracht. De vraag 'waar bel je de EUR voor?' stond voor ons, het College van Bestuur, centraal. Onze brede en solide basis ligt in de economie, bedrijfskunde, maatschappijwetenschappen en gezondheid. Vanuit die brede basis begrijpen we hoe mensen, organisaties en systemen werken en hoe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen elkaar beïnvloeden. Dit vormt al decennialang onze kracht en is juist in deze tijd van grote transitie van grote waarde.

Innovatie vraagt niet alleen om techniek, maar ook om inzicht in gedrag, governance, uitvoering en economische effecten. Die combinatie van kennisdomeinen maakt de EUR een vanzelfsprekende partner voor overheid, bedrijfsleven en samenleving. In onze Strategie 2030 hebben we deze kracht expliciet verbonden met onze missie als Engaged University: wereldwijd verbonden, stevig geworteld in de regio en gedreven om positieve maatschappelijke impact te realiseren. De vijf impactdomeinen die in 2025 zijn vastgesteld – van veerkrachtige samenlevingen en brede welvaart tot gezondheid en verantwoord gebruik van technologie – zijn inmiddels zichtbaar in onderwijs, onderzoek en samenwerking. Ze vormen ons kompas voor de komende jaren.

Samenwerking staat hierin centraal. In 2025 werden bestaande partnerschappen verder versterkt. De Convergence tussen EUR, Erasmus MC en TU Delft groeide uit tot een krachtig ecosysteem waarin technologische, medische, economische en maatschappelijke disciplines elkaar vinden. Ook in LDE-verband (Leiden, Delft en EUR) en via onze European University Alliance UNIC zien we hoe deze brede combinatie van kennisdomeinen ons internationaal onderscheidt. Tegelijkertijd hebben we onze worteling in Rotterdam en Zuid-Holland verdiept. Juist hier komen de grote vraagstukken van onze tijd scherp samen: energietransitie, sociale veerkracht, economische vernieuwing en gezondheid. De komst van Campus Rotterdam is hier een voorbeeld van.

De maatschappelijke context veranderde ondertussen ingrijpend. Waar universiteiten lange tijd vanzelfsprekend werden gezien als pijlers van kennis en vooruitgang, staat hun legitimiteit nu ter discussie. Onderwijs en onderzoek moeten vaker hun nut bewijzen aan samenleving, bedrijfsleven en politiek. Tegelijkertijd tonen de grote opgaven van deze tijd juist het blijvende belang van onafhankelijke kennisinstellingen aan. De EUR levert lokaal, nationaal en internationaal inzichten die niet alleen vernieuwend zijn, maar ook uitvoerbaar en verantwoord. Onze combinatie van economische scherpzint, maatschappelijke diepgang en samenwerking met gezondheids- en technologische domeinen maakt ons een essentiële kennispartner voor de vraagstukken van vandaag en morgen.

Ook het debat over internationalisering vroeg om heldere positionering. Als brede, stedelijke universiteit hebben we in 2025 benadrukt hoe waardevol internationale kennis en talent zijn voor de innovatiekracht, productiviteit en brede welvaart van Nederland. Internationale studenten, onderzoekers en partners dragen substantieel bij aan onze economie én aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

In 2025 versterkten we onze inzet op sociale veiligheid. Met Active Bystander Trainingen bereikten we ruim 800 medewerkers, die met elkaar in gesprek gingen over (on)wenselijk gedrag en omstandersverantwoordelijkheid. Het ondersteuningsaanbod voor medewerkers en studenten werd verder gestroomlijnd, zodat iedereen sneller de juiste weg vindt naar hulp. Zo werken we aan een veilige, respectvolle en inclusieve academische gemeenschap.

Ook werd het EUR-leiderschapsprogramma verder uitgewerkt. De vernieuwde leiderschapsleerlijn, gebaseerd op het EUR-leiderschapsprofiel, biedt doelgroepgerichte trainingen en dynamische Communities of Practice die bijdragen aan verbindend en toekomstgericht leiderschap.

2025 was een jaar van geopolitieke spanningen, oorlogen, polarisatie en stevige discussies over de toekomst van het hoger onderwijs. Juist vanwege die context hebben we als universiteit ingezet op dialoog, verbinding en luisterbereidheid. We blijven een plek waar maatschappelijke verschillen samenkomen en waar ruimte is voor debat, reflectie en nuance. Op deze manier leiden we kritische studenten op die zijn voorbereid op de toekomst.

Terugkijkend zien we een samenleving onder druk, maar ook een universiteit die haar rol met overtuiging en verantwoordelijkheid vervult. We zijn ontzettend trots op onze studenten en medewerkers, die in een complexe tijd van bezuinigingen, geopolitieke verschuivingen en maatschappelijke onrust elke dag met zoveel passie en betrokkenheid bijdragen aan onderwijs, wetenschap en onze maatschappelijke opdracht.

Namens het College van Bestuur,
prof. dr. A.L. (Annelien) Bredenoord,

voorzitter van het College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Kerncijfers



Kerncijfers

Onderwijs

Aantal studenten

Bachelor en premaster

19.929

Master

11.312

Aantal diploma's

Bachelor

5.497

Master

6.393

Personeel

Aantal medewerkers

Wetenschappelijk

3.712

Ondersteunend

2.571

Onderzoek

Publicaties

Peer reviewed

6.247

Open access

6.342

Promoties

Aantal promoties

446

Rendement binnen vijf jaar

20%

Financiën

Geldstromen (x € 1 mln)

Rijksbijdrage

490,5

College-, cursus-, les- en examengelden

95,2

Baten werk in opdracht van derden

251,8

Bericht Raad van Toezicht



De Raad van Toezicht (RvT) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) legt in dit hoofdstuk verantwoording af over het toezicht op de werkzaamheden en de uitvoering van zijn bevoegdheden in het jaar 2025. De EUR hanteert de Code Goed Bestuur Universiteiten 2020 (Universiteiten van Nederland, UNL).

Aan het slot van dit hoofdstuk reflecteert de RvT op het verslagjaar.

Samenstelling Raad van Toezicht

Rekening houdend met het karakter van de universiteit, de activiteiten en de gewenste deskundigheid heeft de RvT een profielschets opgesteld voor zijn omvang en samenstelling. Deze profielschets is openbaar en staat op de EUR website. Zie voor verdere toelichting [Raad van Toezicht | Erasmus University Rotterdam](#).

De RvT is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het CvB en andere belanghebbenden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de RvT worden voor een periode van vier jaar benoemd door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) en de RvT legt aan deze minister verantwoording af. In de Raad van Toezicht is 60% man en 40% vrouw.

De samenstelling van de RvT bleef in 2025 ongewijzigd en als volgt:

- Prof. dr. Jaap Winter – voorzitter RvT
- Prof. dr. Ellen Giebels – vicevoorzitter RvT en voorzitter Kwaliteitscommissie
- Dr. Rahul Vas-Bhat – voorzitter Auditcommissie
- Drs. Angelique Berg – lid Auditcommissie
- Prof. dr. Elmer Sterken – lid Kwaliteitscommissie

Commissies

De RvT heeft een Auditcommissie en een Kwaliteitscommissie.

Auditcommissie

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

De Auditcommissie vergaderde in 2025 vier keer en adviseerde tijdens deze vergaderingen onder meer over:

- De EUR Meerjarenbegroting, de EUR Jaarrekening en de Erasmus Perspectives (de kadernota);
- De bevindingen in de Managementletter van de accountant en het accountantsverslag;
- Verschillende periodieke financiële rapportages en doorrekeningen, bijvoorbeeld over de invloed van het beleid van ministerie van OC&W, in het bijzonder de bezuinigingsplannen van het kabinet en de gevolgen van de Wet Internationalisering in Balans;
- De 1 oktobertelling van instroomcijfers en de impact op de financiering;
- De interne allocatie van middelen naar faculteiten en diensten, ten behoeve van de primaire doelen voor onderwijs, onderzoek en valorisatie en de koppeling met de EUR Strategie 2030;
- EUR Business Continuity Management en EUR Corporate Risk Management en de voortgang op Integrale Veiligheid en Kennisveiligheid;
- De Interne Auditfunctie: de Audit& Reviewagenda, de uitkomsten van audits en de opvolging van actiepunten;

- Financiële halfjaarrapportage van de vastgoedstrategie Campus in Ontwikkeling en de vastgoedplannen op korte en middellange termijn inclusief de voortgang op de renovatie van het monumentale Tinbergen gebouw;
- Resultaten en verbeterpunten met betrekking tot het EUR Inkoopbeleid;
- Voorbereiding op de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem;
- IT (Informatiebeveiligingsplan, risicosignalering, cybersecurity);
- Vorderingen op de registratie van nevenfuncties van hoogleraren en overig personeel;
- De mogelijke gevolgen van de aangescherpte beleidsregel van het Ministerie van OC&W ten aanzien van 'investeren met publieke middelen in private activiteiten'.

Kwaliteitscommissie

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

De Kwaliteitscommissie vergaderde in 2025 vier keer. Tijdens deze vergaderingen besprak de commissie onder meer de volgende onderwerpen:

- Versterking interne kwaliteitszorg;
- ITK dossier;
- Internationalisering;
- Proces inzet Bestuursakkoordmiddelen;
- Grant succes;
- Ontwikkeling CLI;
- Erkennen en waarderen;
- Leven Lang Ontwikkelen;
- Inzichten in-, door- en uitstroomcijfers;
- Benoemingen van hoogleraren.

Overlegstructuur van de RvT met het CvB, de decanen en de Universiteitsraad

In de rol van de RvT als werkgever van het CvB zijn er in 2025 door de RvT evaluatiebesprekingen gevoerd over de samenwerking met het CvB als geheel en met de afzonderlijke CvB-leden. De RvT heeft zich bij de beloning van de leden van het CvB strikt geconformeerd aan de Wet Normering Topinkomens. Dit gold overigens ook voor de beloning van de leden van de RvT zelf.

De RvT zag, als onderdeel van zijn taak, toe op de rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige besteding van middelen en op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. De RvT kwam in 2025 vier keer in een reguliere vergadering bijeen met het CvB, één keer in een strategiesessie met de decanen en het CvB en één keer in een tweedaagse strategiesessie met het CvB. De RvT zorgde er gedurende het hele jaar voor dat tijdens de vergaderingen een gevarieerd scala aan onderwerpen werd besproken met het CvB waardoor een breed beeld kon worden verkregen van de organisatie. In de vergaderingen van de RvT met het CvB werden in 2025 vanuit de wettelijke bevoegdheid van de RvT onder meer de onderstaande documenten besproken en goedgekeurd:

- EUR Jaarverslag en Jaarrekening 2024;
- EUR Begroting 2026-2030;
- EUR Bestuurs- en Beheerreglement (BBR) 2026;
- De EUR Strategie 2030.

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

- Samenwerking binnen allianties en internationale samenwerkingen met instellingen en de maatschappelijke rol van de EUR;
- Sociale veiligheid: de maatschappelijke tendens en de aanpak van de EUR;
- Integrale veiligheid met periodieke updates van de situatie op de campus naar aanleiding van de geopolitieke situatie, maatschappelijke stromingen en conflicten;
- Kennisveiligheid: bewustwording, beleid en plan van aanpak met een tijdlijn voor de verantwoording richting het Ministerie van OC&W;
- Weerbaarheid van de Universiteit, waaronder de oprichting van een centraal EUR *Business Continuity Management*, *Corporate Risk Management* en de bepaling van de *Risk Appetite* van het CvB en de RvT ten aanzien van verschillende onderwerpen;
- Campus in Ontwikkeling: de toekomstvisie op vastgoed en gebruik van de campus;
- De Instellingstoets Kwaliteitszorg EUR, als onderdeel van het Programmaplan Versterking Kwaliteitszorg EUR 2024-2027.

De RvT bracht volgens schema fysieke bezoeken aan faculteiten. Tijdens ieder bezoek nam de RvT uitgebreid de tijd om de actualiteiten met betrekking tot de betreffende faculteit te bespreken, als ook de blik naar de toekomst en de aandachtspunten die daarvoor relevant zijn. De gemeenschappelijke strategische thema's werden besproken in een gezamenlijke strategiesessie van de RvT met de decanen en het CvB in het voorjaar van 2025. De voorzitter van de RvT sprak daarnaast de decanen in een- op-een-gesprekken.

Er was in 2025 meermaals overleg van de RvT en het CvB van de EUR met de RvT en RvB van Erasmus MC, in het kader van de Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen. Daarbij werd een aantal gemeenschappelijke onderwerpen besproken, zoals het welzijn en de sociale veiligheid van medewerkers en studenten en het percentage vrouwelijke hoogleraren in het kader van de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie. Ook werd er gesproken over de financiële gevolgen van de bezuinigingen door het kabinet en de strategische samenwerking met gemeenschappelijke partners.

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

Overleg voorzitter RvT met andere Nederlandse universiteiten

In het verslagjaar 2025 kwamen de voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse universiteiten tweemaal bijeen in hun landelijk overleg. Dit gebeurde onder voorzitterschap van de voorzitter RvT EUR. Hierbij kwamen o.a. de mogelijke gevolgen van begrenzing van toestroom van internationale studenten op de universiteiten volgens de Wet Internationalisering in Balans ter sprake. Ook werd uitgebreid gesproken over de sociale veiligheid op universiteiten en de ervaringen met demonstraties op de universiteitscampussen naar aanleiding van de geopolitieke situatie.

Strategische allianties

Deelname van de EUR in verschillende regionale, landelijke en internationale samenwerkingen en strategische allianties stond regelmatig ter bespreking op de agenda.

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

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

Voor UNIC, een Europees samenwerkingsverband van acht universiteiten is de EUR penvoerder. De resultaten van het samenwerkingsverband kwamen aan de orde in gesprekken met het CvB.

Zelfevaluatie van de RvT

In overeenstemming met wettelijke bepalingen bewaakt de RvT de kwaliteit en het functioneren van de individuele leden en van de RvT als geheel. Ook over het verslagjaar 2025 vond een zelfevaluatie plaats. Daarbij is de input van het CvB over de samenwerking betrokken. Aan bod kwamen de ontwikkelingen in het kennis- en vaardighedeniveau van de leden en de rol van de RvT en aanvullende bevoegdheden van de RvT. Voorts werd gesproken over de dialoog met het CvB over verdieping van inzichten in belangrijke toekomstbepalende thema's voor de EUR, op grond van actuele informatievoorziening vanuit de EUR, samenwerkingsverbanden, de maatschappij en het Ministerie van OC&W.

Reflectie van de RvT

Als impactgerichte en 'engaged' universiteit ondervond de EUR in ook in 2025 weer volop de invloed van de geopolitieke en maatschappelijke actualiteit op het onderwijsaanbod, maatschappijgerichte onderzoeken en samenwerkingsverbanden. De vraag over: 'met wie werken wij eigenlijk samen?' voerde steeds vaker de boventoon, bijvoorbeeld waar het ging om de fossiele industrie en bij allianties met instellingen in verschillende landen. Daarmee kwam ook een bredere discussie op gang over wat de universiteit wetenschappelijk verantwoord acht en hoe zij wetenschappelijke integriteit en academische vrijheid kan blijven waarborgen.

Als RvT hebben wij ervaren dat de EUR goede stappen zet om met deze vraagstukken om te gaan, bijvoorbeeld door het inrichten van een kader voor samenwerking met fossiele industrie en een afwegingskader voor kennisveiligheid en voor gevoelige samenwerking met instellingen in het buitenland. Daarbij werd steeds uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid van faculteiten. Tegelijkertijd nam het CvB waar nodig ook een centraal besluit wanneer het oordeelde dat een instellingsbrede afweging de richting aan de besluitvorming moest aangeven. Een voorbeeld daarvan is wanneer een overkoepelende ethische kwestie aan de orde is of wanneer de veiligheid van medewerkers en studenten in het geding komt.

Juist dit balanceren tussen maximale faculteitsverantwoordelijkheid en -vrijheid enerzijds en het bewaken van de overkoepelende doelen en waarden op strategisch niveau anderzijds, maakte 2025 een bijzonder en intensief jaar. Juist bij een Social Studies & Humanities (SSH) universiteit als de EUR is het belangrijk dat de beweging wordt gemaakt samen met de community en dat regelmatig wordt gecheckt of medewerkers en studenten zich nog goed vertegenwoordigd voelen door hun faculteit en door hun universiteit. Ruimte voelen voor het kenbaar maken van een eigen standpunt stond centraal, waarbij het steeds een uitdaging was om de meerderheid die zich normaliter niet uitspreekt een stem te geven. De RvT zag hoe het CvB, steeds gemotiveerd en met wisselend succes, in gesprek ging met de EUR-gemeenschap. De regelmatige demonstraties en casuïstiek op de campus in het kader van de situatie in Gaza en Israël maakten onvermijdelijke polarisatie zichtbaar. De verharding van standpunten veroorzaakten ongemak en spanning in de gemeenschap. De inspanning van het CvB is er terecht steeds op gericht om steeds weer gelegenheid te bieden tot gesprek en evaluatie. In een universiteit moeten standpunten kunnen worden uitgedragen, ook met emotie, maar dit vraagt van iedereen het wederzijds respect dat noodzakelijk is om een gemeenschap te kunnen blijven vormen. Ook werd de kans goed benut om met de gemeente Rotterdam op te trekken in een gezamenlijke aanpak. De RvT heeft het CvB regelmatig bevraagd op zijn eigen bestuurlijke ervaringen en daarbij ook coachend meegedacht over de meest gewenste aanpak.

De strategische koers van de universiteit is in 2025 in een degelijk traject met inspraak van de universitaire gemeenschap, samenwerkingspartners en maatschappelijke partners besproken en opnieuw vastgesteld in de EUR Strategy 2030. De nieuwe strategie biedt een heldere toekomstvisie waarmee de EUR zich als SSH universiteit stevig positioneert als 'engaged university' die door middel van maatschappelijke betrokkenheid een verschil kan maken in de regio en wereldwijd toonaangevend kan zijn op het gebied van baanbrekend onderwijs en onderzoek. In deze financieel onzekere tijden, volgend uit de kabinetsbezuinigingen op het Hoger Onderwijs en de Wet Internationalisering in Balans, zal deze duidelijke positionering gaan helpen om de onderwijs- en onderzoeksdoelen scherp te maken en te realiseren.

Het voortduren van onzekerheid over financiële kaders vanuit het Ministerie van OC&W) gedurende het jaar, volgend uit onduidelijkheid met betrekking tot het kabinetsbeleid, maakte het navigeren van de universiteit lastig. De RvT constateert dat het CvB een stevige rol speelde in het tot stand komen van goede afspraken tussen de gezamenlijke universiteiten in het kader van de zelfregie opdracht van Min OCW.

De RvT concludeert dat het CvB in 2025 voortgang boekte ten aanzien van het strategische perspectief van de EUR als maatschappelijk betrokken universiteit. Tegelijkertijd toonde het CvB weerbaarheid doordat het goed in staat was om de gevoelde gevolgen van externe invloeden, zoals de geopolitieke discussies en onzekere (financiële)overheidsmaatregelen, binnen de EUR-gemeenschap te begeleiden, te bespreken en te betrekken in beleid en kaders.

Met nadruk wil ik namens de RvT waardering uitspreken voor de samenwerking met het CvB van de EUR waardoor wij ook in 2025 weer in goede gezamenlijkheid de koers voor de EUR konden uitzetten en bewaken. Uiteraard met waardering voor alle medewerkers van de EUR, zijn leveren dagelijks een grote maatschappelijke bijdrage met hun onderwijs en onderzoek en het faciliteren en mogelijk maken daarvan. Wij realiseren ons zeer dat zij dit het afgelopen jaar hebben moeten doen in een voor universiteiten negatieve politieke context en onder grote maatschappelijke spanningen die ook in de universiteit zichtbaar zijn. Dit maakt onze waardering des te groter.

Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam,

Prof. dr. Jaap Winter

Prof.dr. Ellen Giebels

Dr. Rahul Vas-Bhat

Prof. dr. Elmer Sterken

Drs. Angelique Berg.

Inleiding bestuursverslag



Met Strategie 2030 heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) in 2025 de koers bepaald naar een Engaged University die midden in de samenleving staat: toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio. Vanuit deze strategie richten wij ons op het begrijpen van hedendaagse, complexe maatschappelijke vraagstukken en op het leveren van een positieve en duurzame bijdrage aan oplossingen met onderwijs, onderzoek en engagement.

Een belangrijk inzicht uit de afgelopen strategische periode is dat maatschappelijke impact focus vraagt. Daarom zijn in 2025 vijf impactdomeinen vastgesteld waarin maatschappelijke uitdagingen en de expertise van de EUR samenkomen. Deze domeinen vormen het inhoudelijke ankerpunt van Strategie 2030 en helpen om richting te geven aan keuzes en om samenhang te creëren. Om binnen deze domeinen daadwerkelijk verschil te kunnen maken, zijn drie strategische doelen geformuleerd, die aangeven waarop de universiteit zich de komende jaren richt. Deze doelen zijn uitgewerkt in negen strategische prioriteiten, die concrete handvatten bieden voor actie. Doelen en prioriteiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Samen met de impactdomeinen vormen zij het kompas voor faculteiten en diensten bij de verdere vormgeving van de strategie.

Strategie 2030 in een oogopslag



Onze strategie in een oogopslag

Achter de schermen is in 2025 gewerkt aan het implementeren van deze nieuwe koers binnen de organisatie. Begin 2025 is een implementatiekader vastgesteld over de wijze waarop de strategische prioriteiten worden uitgevoerd. Dit kader beschrijft de afspraken met betrekking tot eigenaarschap en uitvoering, de manier waarop voortgang en realisatie worden gemonitord, en de ondersteuningsstructuur die daarbij nodig is.

Voor het realiseren en bewaken van de strategische doelen en prioriteiten zijn portefeuillehouders binnen het College van Bestuur en de decanen. Ze dragen bij aan eigenaarschap, samenhang, afstemming en zichtbare voortgang op de strategische thema's. Portefeuillehouders zijn richtinggevend voor één of meerdere prioriteiten of

thema's en zorgen voor continue dialoog binnen de organisatie en met relevante stakeholders.

Parallel startten faculteiten en diensten met het vertalen van Strategie 2030 naar hun eigen context. De strategische doelen worden binnen de faculteiten en diensten verder uitgewerkt, waarbij de prioriteiten houvast bieden voor het formuleren van concrete acties.

Het jaarverslag 2025 markeert daarmee een overgangsjaar. Het beschrijft een periode waarin de nieuwe strategie is vastgesteld en voorbereid, maar nog niet volledig is uitgevoerd. Vanaf 2026 wordt Strategie 2030 verder geïmplementeerd, met concrete doelen, prioriteiten en afspraken die richting geven aan de ontwikkeling van de Erasmus Universiteit Rotterdam tot 2030.

1. Toonaangevend academisch onderwijs en onderzoek



Onderwijs

In 2025 werkte de Erasmus Universiteit (EUR) aan thema's die voortvloeien uit de ambities van Strategie 2030, de Onderwijsvisie (2023) en de Onderzoeksvisie(2024). De EUR bouwt hiermee voort op een eerder ingezette koers, waarin onderwijs en onderzoek in samenhang worden ontwikkeld en versterkt.

De EUR geeft invulling aan uitdagend, impact gedreven, inclusief en toekomstbestendig onderwijs. De realisatie van dat doel vraagt voortdurende aandacht. Impact gedreven onderwijs blijft zich richten op het voorbereiden van studenten op het leren begrijpen van complexe uitdagingen en het vermogen om empathisch om te gaan met andere zienswijzen. De focus ligt op het structureel en duurzaam inrichten van samenwerking met de buitenwereld, bijvoorbeeld op thema's als armoede en gezondheid in de wijken van Rotterdam. Dat gebeurt in wijksamenwerkingen die we gedurende het jaar ontwikkelden in de bredere open innovatie netwerken en binnen thema's zoals de energietransitie(in de haven van Rotterdam). Ook werken we in ons onderwijs samen met het bedrijfsleven.

Generatieve AI vraagt reflectie op de validiteit van toetsprogramma's om te verzekeren dat het beoogde eindniveau wordt gerealiseerd. Verder stelt ze nieuwe eisen aan de vaardigheden van docenten en nodigt uit ze tot herbezinning op de vraag of opleidingsdoelen nog aansluiten bij wat deze tijd vraagt. Deze vragen staan centraal in het integrale plan AI@EUR. Verderop in dit verslag volgt meer informatie over het programma AI@EUR.

In 2025 werden toelatings- en selectieprocedures van onze onderwijsprogramma's kritisch geëvalueerd om gelijke kansen 'aan de poort' te versterken. Samen met het programma Studentenwelzijn en de faculteiten werd beleid ontwikkeld dat beter aansluit op uiteenlopende behoeften van onze diverse studentenpopulatie en hun persoonlijke en professionele ontwikkeling ondersteunt.

De docent is essentieel voor goed onderwijs. De Community voor Leren en Innoveren (CLI) blijft een belangrijke motor om docentontwikkeling in de bachelor en masteropleidingen door middel van fellowships, senior- en basiskwalificaties onderwijs (sko of bko) te stimuleren. Het *Erasmus Department for Continous Growth and Education*(EDGE) doet dat voor onderwijs aan professionals. Met de invoering van een Slimmer Academisch Jaar (Smarter Academic Year, SAY) kwam er voor de eerste drie faculteiten voor docenten en studenten werkelijk meer ruimte in het jaarrooster.

Met de inzet van de Kwaliteitsgelden/studievoorschotmiddelen uit het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs geeft de EUR een krachtige impuls aan de realisatie van bovenstaande ambities en wordt duurzaam geïnvesteerd in de bevordering van de onderwijskwaliteit (zie bijlage 1 voor een toelichting).

Impact gedreven onderwijs & engagement

Impact gedreven onderwijs bereidt studenten voor op hun rol als academische professionals die maatschappelijke urgente uitdagingen begrijpen en aanpakken. In 2025 stelden faculteiten een gezamenlijk meerjarig perspectief op, gericht op verdere uitwerking in het didactisch model en de structurele samenwerking met externe partners. Faculteiten werkten aan concrete initiatieven, waaronder projecten gericht op vaardigheidsonderwijs: *Erasmus School of Law* (ESL) en *Rotterdam School of Management* (RSM) ontwikkelden cursussen die kritische reflectie stimuleren, waarbij RSM *peerlearning* en actieplanning integreerde. Alle faculteiten onderzochten daarnaast alternatieven voor de klassieke eindschrijving, zoals praktijkgerichte opdrachten en portfolio's. De CLI begeleidt dit traject verder in 2026.

Studenten van de EUR werkten verder aan de ontwikkeling van wijkgericht leren, op de locaties Putselaan, Crooswijk en het HefHouse. Studenten namen daar deel aan praktijkopdrachten, vaak in samenwerking met lokale partners en studenten van andere onderwijsinstellingen.

Onderwijs en technologie: Artificial Intelligence

De snelle ontwikkeling van AI leidde in 2025 tot de ontwikkeling van het universiteit brede programma AI@EUR. Dit programma helpt richting te geven aan de inzet van AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De activiteiten in het onderwijs richten zich op deelt thema's, zoals:

- Nieuwe vormen van examinering en toetsing;
- AI-ondersteunde lesmethoden;
- Uitbreiding van expertise;
- Versterking van digitale geletterdheid bij studenten en docenten;
- Responsible AI in curricula.

Verschillende faculteiten experimenteerden in 2025 met chatbots, AI-ondersteunde examinering en andere AI-toepassingen. Faculteiten als ESL en *Erasmus School of Economics* (ESE richtten zich op de (voorbereiding op) veranderende beroepsvaardigheden en andere faculteiten ontwikkelden onderwijs dat effectief gebruikmaakt van AI-tools. *Erasmus School of History, Culture en Communication* (ESHCC) introduceerde een AI-check voor docenten om mogelijke plagiaatsrisico's en toegankelijkheid van informatie te beoordelen. RSM experimenteerde met chatbots in studentbegeleiding.

Studentenwelzijn

Het programma Studentenwelzijn (SW) loopt sinds 2020 en kreeg binnen de bestuursakkoorden een structurele plek. In 2025 lag de focus op drie pijlers: *Sense of Belonging*; preventie en praktische hulp en vergroten van expertise binnen de EUR.

Faculteiten stelden *wellbeing-liaisons* aan die zichtbaar aandacht geven aan welzijn in het curriculum, het versterken van relaties tussen studenten en docenten, en het creëren van laagdrempelige ontmoetingsplekken zoals *The Living Room* in het kader van 'sense of belonging'. Studenten kregen betere toegang tot preventie en praktische hulp met:

- Korte wachttijden;
- Anonieme online opties;
- Workshops en podcasts;
- Complementaire programma's;
- Samenwerking met ketenpartners.

Docenten en medewerkers werden getraind in het herkennen van signalen van verminderd welzijn en het voeren van ondersteunende gesprekken. *Student Wellbeing Officers* stemden initiatieven af en *Learning Communities* brachten professionals uit de keten van studentbegeleiding samen.

De EUR werkte samen met onder meer de gemeente Rotterdam, GGD Rotterdam, 113 Zelfmoordpreventie en Hogeschool Rotterdam aan campagnes rond middelengebruik en suicidepreventie. Externe partners boden e-healthmodules en online coaching aan.

Internationalisering

Internationalisering blijft een belangrijk thema binnen Strategie 2030. In 2025 werd gewerkt aan het verbinden van dit thema met nieuwe strategische prioriteiten. Die omvatten:

- Analyse van het partnership portfolio;
- Versterking van internationale en interculturele competenties in curricula;
- Benutting van internationale subsidieprogramma's zoals Erasmus+ en Horizon Europe;
- Integratie van internationale context in studieprogramma's.

In 2025 maakten ongeveer 625 studenten, zestig docenten en 75 medewerkers gebruik van Erasmus+-mobiliteit. Drie nieuwe Erasmus+ KA2-projecten werden toegekend: COMPASS, FORTIFY en EMBINT. De aankomende Wet Internationalisering in Balans (WIB) en afspraken over zelfregie brengen uitdagingen met zich mee, maar de EUR blijft internationale samenwerking en partnerschappen stimuleren vanuit de ambitie om toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio te zijn.



Strategische portfolio-ontwikkeling

Strategie 2030 en de strategische thema's zoals hierboven beschreven, hebben gevolgen voor het onderwijsportfolio. De EUR wil een toekomstbestendig, wendbaar en inspirerend aanbod dat studenten voorbereidt op maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen. In 2025 werd een interfacultaire bijeenkomst georganiseerd over portfolio doorontwikkeling. Met een nieuw minorbeleid wordt werk gemaakt met die ontwikkeling. Tussen 2025 en 2027 worden disciplinaire minoren omgevormd tot verbredende minoren waarin studenten samenwerken aan actuele maatschappelijke vraagstukken, zoals armoede, CO₂-reductie en stedelijke gezondheid.

Het nieuwe beleid biedt ruimte voor dertig EC-minoren. Dat betekent dat studenten meer tijd gedurende een langere periode hebben om aan hun onderwerp van keuze te werken. Verder wordt in de minor samenwerking met externe partners gestimuleerd, ingezet op interdisciplinaire samenwerking en ligt de keuze van de onderwerpen in

lijn met Strategie 2030. Een speciale commissie borgt de uitwerking van de beleidsdoelstellingen en de onderwijskwaliteit.

OCW-traject: Een Slimmer Collegejaar (SCJ) – 2023 t/m 2026

In 2021 heeft de Jonge Akademie naar aanleiding van signalen over werkdruk in het Hoger Onderwijs het advies 'Een slimmer academisch jaar' gepubliceerd. Hieruit bleek dat het Nederlandse academische jaar in vergelijking met het buitenland relatief lang en intensief is. In 2023 gaf het Ministerie van OC&W het startsein voor een vierjarige landelijke pilot (tot en met 2026) over rust en ruimte in het collegejaar.

De EUR is met de Universiteit van Amsterdam penvoerder van deze pilot. De penvoerders leverden in mei 2025 een tussenevaluatie op die een eerste blik biedt op de opbrengsten van de individuele pilots en in hoeverre de opbrengsten van deze pilots kunnen bijdragen aan meer rust en ruimte in het collegejaar. Daarnaast is in juni 2025 het rapport gepubliceerd van een internationaal vergelijkend onderzoek in opdracht van OC&W, waarin het Nederlands academische jaar van verschillende opleidingen wordt vergeleken met Europese equivalenten. Dit internationale onderzoek is parallel aan de landelijke pilot 'Een Slimmer Collegejaar' uitgevoerd. Tevens zijn in 2025 meerdere succesvolle thema- en kennisdelingsbijeenkomsten voor de pilotdeelnemers en stakeholders (onder anderen NVAO, Inspectie, DJA en studentenbonden) georganiseerd.

Bij de EUR zijn drie faculteiten (ESL, RSM en ESHCC) betrokken, ieder met een eigen pilot:

- RSM richt zich op toetsinnovatie en onderwijsluwe weken. December wordt onderwijsluw gemaakt en onderwijs wordt geconcentreerd in de eerste maanden van het collegejaar. In december volgt een zelfstudieopdracht of een toegepast project.
- ESL vervangt het scriptietraject en onderzoek door een meesterproef in de master Recht & Technologie. Studenten werken aan specifieke leerdoelen en dat leidt tot een verlaging van de werkdruk. De evaluatie toont aan dat de werkdruk voor studenten inderdaad goed hanteerbaar is, ondanks het kortere academische jaar.
- ESHCC vermindert pieken in de werkdruk door de BA-1 kalender van de opleidingen Geschiedenis en IB History aan te passen en beter af te stemmen op de rest van de faculteit.

Slimmer Academisch Jaar (SAY)

Naast de deelname aan- en penvoering van de landelijke pilot 'Een Slimmer Collegejaar' startte de EUR in 2022 het interne traject Slimmer Academisch Jaar (SAY). Het traject voorziet in een duurzame herziening van het jaarrooster en beoogt meer rust en ruimte voor docent, student en ondersteunende staf te creëren en meer mogelijkheden voor interdisciplinaire en projectmatige samenwerking.

In 2024 is het strategisch implementatieplan opgesteld waarin gerichte adviezen voor een slimmer academisch jaar op de EUR zijn uitgewerkt, inclusief onderwijskundige handvatten voor aanpassing van het jaarrooster en curriculum. Voor de zomer van 2025 hebben alle faculteiten de blauwdrukken voor de jaarroosters aangepast zodat ze in lijn zijn met de richtlijnen uit het implementatieplan. In september 2025 zijn de faculteiten ESL, RSM en ESPhil begonnen met de implementatie van hun nieuwe facultaire blauwdruk en daaraan gerelateerde

onderwijsinnovaties. De rest van de faculteiten volgt in collegejaar 2026-2027. Om de voortgang van de implementatie van het SAY-traject en daarbij horende vernieuwde jaarroosters en onderwijsinnovaties/-herzieningen te monitoren is een monitoring & evaluatieplan opgesteld.

Docentontwikkeling

De CLI stimuleerde professionele ontwikkeling door:

- Samenwerking met Fellows op het gebied van toetsing, professionele identiteit en generatieve AI;
- Gecertificeerde trainingen (BKO, SKO, Leergang Onderwijskundig Leiderschap);
- MicroLabs en cursussen over activerende didactiek en verantwoord AI-gebruik;
- Het delen van kennis tussen faculteiten.

De vraag naar SKO nam sterk toe en leidde tot wachtlijsten. Deze wachtlijsten worden in 2026 weggewerkt.

TeachEUR groeide uit tot een praktische didactische hub met onderwijsmethoden, AI-casussen en een gevalideerd overzicht van AI-tools.

Interne kwaliteitszorg

In 2025 startte een tweede cohort van het professionaliseringstraject voor kwaliteitszorgadviseurs. Ook werden de nieuwe Toetsvisie, het Toetskader en het Instellingsbeleid Kwaliteitszorg Onderwijs vastgesteld. Het herijkte TOE-instrument is uitgewerkt in een toolbox.

De ondersteuning van medezeggenschap werd versterkt via:

- Een centraal trainingsaanbod op maat;
- Facultaire middelen voor versterkingsprojecten;
- Intensivering van interfacultaire overlegstructuren.

Accreditaties en tussentijdse evaluaties

Voor 22 opleidingen zijn panelrapporten ingediend in het kader van een her-accreditatie. Voor de bachelor *Liberal Arts and Sciences* is verlenging aangevraagd van het bijzonder kenmerk Kleinschalig en Intensief Onderwijs; bij de master *Development Studies* gebeurde dat voor het bijzonder kenmerk Internationalisering. Deze aanvragen werden positief beoordeeld.

Tussentijdse opleidingsevaluaties vonden plaats bij de Educatieve Master Primair Onderwijs, de *European Master in Health Economics and Management*, de *researchmaster Infection and Immunity*, de *master Societal Transitions* en de bachelor en master Sociologie.

In 2025 werd besloten tot de afbouw van de *researchmaster Public Administration and Organizational Science* (ESSB). De aanvragen accreditatie nieuwe opleiding van de *e-masters Sustainability Management* (RSM) en *Marketing and Data Intelligence* (faculteit ESE) en de *joint degree International Master of Advanced Research in Criminology* (faculteit ESL) werden in 2025 afgerond met een positief NVAO-besluit. Ook de programmatische aanpassing van de *master Development Studies* (ISS), leidend tot een Toets Nieuwe Opleiding, werd positief beoordeeld.

Flexibel onderwijs voor professionals (LLO)

In 2025 verstevigde de EUR haar positie als academische partner voor onderwijs aan (*mid-career*) professionals. Het team van de Erasmus *School for Growth and Education* (EDGE) werkte aan heldere interne afspraken en randvoorwaarden voor flexibel onderwijs; betere zichtbaarheid van het aanbod op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO); samenwerking met organisaties binnen en buiten de universiteit; en didactische en kwaliteitszorgondersteuning bij het ontwikkelen van cursussen voor professionals. Passend binnen het kader van engagement versterkt de EUR met haar LLO-onderwijsaanbod de publieke waarde en maatschappelijke impact. In de komende jaren krijgt LLO meer prioriteit en deze ontwikkeling sluit aan bij de Strategie 2030.

Onderzoek

De EUR kenmerkt zich door onderzoek dat door nieuwsgierigheid gedreven of vraag gestuurd, grensverleggend en onafhankelijk is. Wetenschappers werken nauw samen, zowel onderling als met externe partners. Zo benutten ze inzichten uit verschillende disciplines om nieuwe kennis en innovatieve oplossingen te creëren. In 2025 stond het onderzoeksdomein in het teken van zowel kansen als uitdagingen. Enerzijds boden investeringen in onderzoeksinfrastructuur, interdisciplinaire samenwerking en talentontwikkeling nieuwe mogelijkheden om het onderzoek verder te versterken. Anderzijds vroeg het wegvallen van landelijke financieringsinstrumenten, zoals de starters- en stimuleringsbeurzen, om heroriëntatie.

Starters-en stimuleringsmiddelen, Werkdruk- en talentmiddelen

Het bestuursakkoord dat in 2022 afgesloten is door de toenmalig minister van OC&W Dijkgraaf bevatte de toekenning van structurele middelen voor startersbeurzen en een toekenning van middelen voor stimuleringsbeurzen voor een periode van tien jaar. De beurzen stelden de EUR in staat om structureel te investeren in onderzoek. Door jaarlijks nieuwe posities voor promovendi te creëren en structureel meer tijd voor onderzoek te geven aan EUR academici, kon de universiteit nog meer dan voorheen een 'onderzoeksgedreven' instelling met impact worden. Het stopzetten van het programma in 2024 wordt dan ook zeer betreurd waarbij getracht wordt om de ambitie naar een meer onderzoeksgedreven instelling alsnog via alternatieve routes te verwezenlijken.

De EUR ontvangt een relatief fors bedrag aan Werkdruk en Talent middelen van OC&W ten opzichte van andere instellingen. Dit heeft te maken met de vaste-voetcorrectie die is gedaan in 2023 voor de berekening van de starters en stimuleringsmiddelen. De middelen worden conform het OC&W besluit gericht ingezet ter ondersteuning van jonge onderzoekers en verlaging van werkdruk. Ze bieden zo de mogelijkheid om het wegvallen van de starters-en stimuleringsmiddelen (deels) op te vangen.

Onderzoeksinfrastructuur

In 2025 is de projectbeheertool Vidatum in gebruik genomen, dat onderzoekers helpt met het aanvragen, beheren en verantwoorden van extern gefinancierde onderzoeksprojecten. Het Research Support Portal is gelanceerd om alle informatie gericht op onderzoeksondersteuning op één plek te vinden. Daarnaast is er in 2025 een aantal projecten gestart:

- Het programma *Generative AI for Research* met als doel de volwassenheid van de dienstverlening op het gebied van GenAI te verbeteren;
- Het project *Rationalisatie Research Datastorage* werkt aan een nieuwe richtlijn voor veilige opslag van onderzoeksdata (oplevering eerste kwartaal 2026);

- Het project *Compliance support for researchers* werkt aan een gestroomlijnd proces voor *compliance checks* (oplevering vierde kwartaal 2026).

In februari 2025 is het nieuwe Co-Creatie Lab in het *Erasmus Behavioural Lab* geopend. De ruimte is voor iedereen die door middel van experimenten en participatie maatschappelijke impact wil realiseren. Onderzoekers, studenten en maatschappelijke partners werken hier aan innovatieve en impactvolle oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken door middel van co-creatie en ontwerpend onderzoek.

Eind 2025 werd de nieuwe *research-dedicated* 3 Tesla MRI-scanner feestelijk in gebruik genomen. Met de scanner wordt hoogstaand neurowetenschappelijk onderzoek uitgevoerd. De MRI-scanner is geplaatst in het Erasmus Medisch Centrum en wordt gebruikt door een breed scala aan onderzoekers, waaronder die ESSB en RSM. Dankzij de samenwerking tussen de verschillende faculteiten en het Erasmus Medisch Centrum zijn MRI-scans nu toegankelijker voor onderzoekers. Dit verlaagt de drempel voor het uitvoeren van neurocognitieve studies en het vergroot de onderzoekscapaciteit binnen de EUR.

In december 2025 ondertekende de decaan van ESHCC de samenwerkingsovereenkomst met CLARIAH-NL. CLARIAH-NL staat voor *Common Lab Research Infrastructure for the Arts and Humanities*, en brengt een digitale infrastructuur voor de geesteswetenschappen tot stand. Daarvoor worden grote hoeveelheden data en software uit verschillende geesteswetenschappelijke disciplines aan elkaar gekoppeld en digitaal doorzoekbaar gemaakt. CLARIAH-NL versterkt de aansluiting op de Europese onderzoeksinfrastructuur.

Sectorplannen

De EUR participeert in de sectorplannen Medisch (met de faculteiten Geneeskunde en ESHPM), SSH (ESE, RSM, ESHCC, ESSB en ESPil) en Rechtsgeleerdheid. Voor dit laatste sectorplan is in mei 2025 een eindevaluatie aangeboden aan het ministerie van OC&W. Op basis van de positieve resultaten en de ontwikkelingen in de sector Rechtsgeleerdheid besloot OC&W de aan dit sectorplan verbonden middelen structureel toe te kennen. De sector boog zich vervolgens in de tweede helft van 2025 over verdere planvorming, waarbij de ingezette thematische koers (voor ESL waren dat de speerpunten *'Empirical Legal Studies'* en *'herijking van publieke belangen in private verhoudingen'*) een inbedding krijgt.

Voor de sectorplannen Medisch (Erasmus MC en ESHPM) en SSH (de sectoren Geesteswetenschappen (GW) en Sociale Wetenschappen (SW) en het dwarsdoorsnijdende thema *'SSHBreed@eur'*) stond 2025 in het teken van de voorbereiding van de midterm evaluatie, die na de zomer van start ging met het opleveren van zelfevaluaties aan de evaluatiecommissies. De insteek van die evaluatie is vooral gericht op de resterende periode 2026-2028, waarin samenwerking over de sectorplannen heen een aandachtspunt blijft. Tevens wordt teruggeblikt op de ingezette positieve koers van de jaren 2023-2025. Het Sectorplan SSH-Breed is gewijd aan de maatschappelijke effecten van digitalisering op werk, welvaart en ondernemerschap.

In 2025 zijn interne bijeenkomsten gehouden en is meegewerkt aan landelijke bijeenkomsten om de samenwerking binnen en tussen sectorplannen te vergroten en de speerpunten binnen de EUR te verankeren. Zo organiseerde ESSB lunchsessies voor de vier thema's van sectorplan SW, hield SSHBreed@EUR op 7 maart 2025 zijn eerste nationale oploop in een jaarlijkse conferentie over het thema *'De invloed van digitalisering op werk, welvaart en ondernemerschap'*, en hebben onderzoekers uit SSHBreed@EUR meegewerkt aan de *Digital Society Conference van UNL* in november 2025. Noemenswaardig is ook de toekenning van de Van Poeljeprijs aan onderzoeker dr. Vivian Visser uit het sectorplan SW.

Erasmus Initiatives

De Erasmus Initiatives zijn vier universiteitsbrede interdisciplinaire programma's die in 2015/2016 zijn gecreëerd voor het stimuleren van samenwerking tussen faculteiten en interne en externe allianties. In het kader van de nieuwe EUR-strategie positioneren de Erasmus Initiatives zich nadrukkelijk binnen de op te richten Open Innovatie Netwerken, waarbij in verbinding en co-creatie met de samenleving wordt gewerkt aan maatschappelijke uitdagingen, aan nieuw inter- en transdisciplinair onderzoek en onderwijs.

DolP

Het Erasmus Initiative *'Dynamics of Inclusive Prosperity'* inspireerde en stimuleerde de interfacultaire samenwerking rond 'Brede Welvaart'. Naast de kernfaculteiten (RSM, ESL en ESPhil) zijn daarbij ook de banden met onderzoekers van andere faculteiten nader aangehaald, zoals met Frank van Oort, Erasmus Professor Brede Welvaart (ESE). Vanaf het begin heeft DolP bovendien nauwe contacten met diverse externe partijen onderhouden, vooral in de publieke sector. Voorbeelden zijn diverse gemeenten, zoals Vlaardingen en Helmond en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). Dat leidde onder meer tot betrokkenheid bij de Regiodeals. Een voorbeeld van een DolP-project dat daarmee samenhang was een onderzoek naar het economische effect van de opening van de Maasdeltatunnel bij Vlaardingen, die vanaf eind 2024 in gebruik is. Ook heeft DolP zich ingespannen voor betrokkenheid bij internationale projecten en netwerken. Een voorbeeld is een project naar 'zero waste' steden, dat samen met Chinese partners is uitgevoerd en een subsidie ontving van NWO van € 1 miljoen.

SCBH

Het Erasmus Initiative *'Starter Choices for Better Health'* (SCBH) versterkte de rol van de EUR als motor van interfacultair onderzoek op het terrein van gezondheid. Vanuit Rotterdam kan hieraan een grote bijdrage worden geleverd, gegeven de expertise die hier aanwezig is. In 2025 werden vanuit SCBH meer dan dertig gezamenlijke wetenschappelijke artikelen gepubliceerd en daarnaast diverse bijdragen aan rapporten voor zorgbeleid. Vanwege de uitdagingen in de zorg waar Nederland voor gesteld staat blijft de relevantie van SCBH-onderzoek hoog en neemt de urgentie ervan zelfs toe. Een illustratief voorbeeld van een nieuw project binnen SCBH dat wetenschappelijke kennis vertaalt naar zeer concrete toepassing in de zorg is PREMIER-CVD, dat een subsidie van ruim € 1,5 miljoen ontving van de Hartstichting. Het project is erop gericht een gezonder voedingspatroon te bevorderen.

AiPact

Het Erasmus Initiatief *Societal Impact of AI* (AiPact) profileerde zich in 2025 wederom en versterkte haar signatuur van transdisciplinariteit, maatschappelijke impact en co-creatie, zowel binnen als buiten de universiteit (AICON en AlgoSoc). Bestaande netwerken (RSM, ESSB, ESHCC, ESE, ESHPM, convergentiepartners Erasmus MC en TU Delft) zijn voortgezet en verdiept, bijvoorbeeld door samenwerking met vakbond FNV, SSH Breed, het Social AI Lab en een internationale AlgoSoc-conferentie.

Onderdeel van AiPact's signatuur is het cultiveren van jong talent met een interesse in innovatieve, impactgerichte praktijken. Het eerste cohort promovendi in dit Erasmus Initiative (EI) ronden dit jaar onderzoek af met publicaties in *peer-reviewed journals* zoals *Work, Employment and Society*, *The Design Journal* en in publieksgerichte media, zoals *BiteScience*. Hiermee is de ontwikkelde kennis in veelal collaboratieve, impactgerichte projecten, geconsolideerd.

AiPact heeft haar thematiek onder de aandacht gebracht en verder ontwikkeld door impactgerichte activiteiten, zoals de voorstelling 'Ontrafel de AI machine' - in NEMO opgevoerd voor tweeduizend jonge bezoekers.

VCC

Het Erasmus Initiatief *Vital Cities & Citizens* (VCC) verrichtte in 2025 verschillende activiteiten voor het stimuleren van interdisciplinair samenwerking met een positieve maatschappelijke impact. Het gaat om meer dan twintig projecten. Voor al deze projecten geldt dat er met verschillende faculteiten wordt samengewerkt (ESL, ESE, EMC, ESHPM, RSM, IHS, ESSB, ISS en ESHCC). Hiermee komt het interdisciplinaire karakter van VCC goed tot uitdrukking.

VCC heeft een eigen signatuur ontwikkeld op *engaged research*, waarbij vooral intensief wordt samengewerkt met bewonerscollectieven. Dat gebeurt onder de vlag van Wijkwijs (Wijkwijs.nl). Wijkwijs is een gezamenlijk werkprogramma met het Resilient Delta Initiatief. Wijkwijs kent nu elf actieve praktijken in diverse buurten en wijken van Rotterdam. De interesse voor Wijkwijs is breed en komt onder meer van NWO *Open Science*, het EU-programma ERA en het landelijk programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). Ook woningbouwcorporaties (Hefwonen, Havensteder) zijn actief betrokken. In samenwerking met Collectieve Kracht en diverse Nederlandse universiteiten is gewerkt aan het NWO-ORC projectvoorstel ECCO. Het project is in 2025 goedgekeurd en gaat in 2026 van start. Er gaan drie AiO's werken vanuit VCC aan het thema van bewonerscollectieven en leefbaarheid, veiligheid en duurzaamheid in wijken en buurten (Rotterdam, Den Haag, Arnhem).

Kwaliteitszorg

Het wetenschappelijke onderzoek dat wordt uitgevoerd voor publieke instellingen, waaronder de universiteiten met een onderzoeksopdracht, wordt eens in de zes jaar door een externe commissie geëvalueerd. De commissie beoordeelt een onderzoekseenheid (bijvoorbeeld een faculteit, instituut of departement) volgens het Strategisch Evaluatie Protocol (SEP). Drie hoofdcriteria komen aan bod: kwaliteit van het onderzoek, maatschappelijke relevantie van het onderzoek en toekomstbestendigheid van de eenheid. Daarnaast worden er verschillende sub-criteria gehanteerd. Daarbij gaat het onder meer over academische cultuur in termen van wetenschappelijke integriteit, diversiteit en inclusie, het (HR-) talentbeleid, promovendibeleid en -opleiding en open and responsible science.

In 2025 is ESHCC geëvalueerd. De commissie was lovend over de wetenschappelijke kwaliteit, de mate waarin externe financiering voor onderzoek werd verkregen, het interdisciplinaire karakter en de zeer grote maatschappelijke impact. De commissie deed een aantal zeer bruikbare aanbevelingen die in de komende periode worden uitgevoerd. Voor ESPhil, ESHPM en het Erasmus MC is het externe evaluatieproces opgestart. Ze worden in 2026 afgerond.

Naast de zesjaarlijkse evaluaties zijn er ook midterms uitgevoerd bij Bestuurskunde en Pedagogiek met zeer goede resultaten en beoordelingen. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor de aankomende midterm van ESL.

Open and Responsible Science

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

In 2025 zijn er veertien bewustwordings- training- en netwerkbijeenkomsten georganiseerd met discussies, lezingen en workshops. Dat gebeurde in samenwerking met de *Open Science Community Rotterdam*, de *Engaged Research Study Group* en meerdere faculteiten. Het waren onder meer introductiebijeenkomsten (zoals *Unlocking Knowledge*:

The Power of Open Science @ESL) en expertbijeenkomsten als '*AI for Open Science: Accelerating Discovery and Transparency*'. Daarnaast werden er drie verschillende cursussen aan PhD-studenten gegeven.

Ter versterking, uitwisseling en support van *Citizen Science*, transdisciplinair en *engaged* onderzoek, werd de EUR coördinator van een door OSNL toegekend project ter waarde van € 400.000 voor de totstandkoming van de *Hub for Impactful and Engaged Research* (HIER). Dit is een vierjarige samenwerking in LDE- en Convergence-verband. Daarnaast vond de eerste (succesvolle) pilottraining voor *early-career engaged researchers* plaats in samenwerking met EMC en de TU Delft.

De nauwe samenwerking met Erkennen & Waarderen kwam tot uitdrukking in de toekenning van een NWO-subsidie á € 50.000, bestemd voor het beter integreren van dit belangrijke programma met de ORS-praktijk. Bij vier faculteiten zijn ORS-prioriteiten formeel geïdentificeerd die via het vernieuwde Erkennen & Waarderen-kader in hun HR-beleid worden verweven.

Wetenschappelijke Integriteit

Het beleid met betrekking tot wetenschappelijke integriteit is erop gericht om zo veel mogelijk schendingen van de code daarover te voorkomen. Daarom is het belangrijk dat het thema wetenschappelijke integriteit een vast onderdeel is van de reflectie door EUR-onderzoekers. Een van de instrumenten is de Dilemma Game App van de EUR waarmee onderzoekers, docenten en studenten reflecteren op een dilemma dat met dat onderwerp van doen heeft. In 2025 is de Dilemma Game App structureel ingezet bij de workshop 'professionalism and research integrity', die alle promovendi van de Graduate school for the social sciences and the humanities dienen te volgen. Ook wordt de app gebruikt bij de onboarding sessies voor nieuwe hoogleraren. De gedachte erachter is dat zij de app gebruiken binnen hun eigen onderzoeksgroep om het gesprek over wetenschappelijke integriteit te entameren.

Sinds juli 2025 is prof. dr. Martin Buijsen (ESL en ESHPM) benoemd tot vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit, naast prof. dr. Susanne Janssen (ESHCC). Daarbij is prof. dr. Erik Schut (ESHPM) decharge verleend. In 2025 hadden zeven personen contact met de vertrouwenspersonen.

Promoties en PhD beleid

In 2025 zette de groei van het aantal promoties door: 446 tegen 437 in 2024. 67% van het totaal aantal promoties is voor rekening van het Erasmus MC. Van het totaal aantal promovendi was 62% vrouw en dat is een kleine toename ten opzichte van 2024. Er waren in totaal zestien promoties waarbij de promovendus het predicaat Cum Laude werd toebedeeld (4% van het totaal). Vrouwen kregen EUR-breed procentueel gezien even vaak dat predicaat toegekend.

In 2025 is er binnen het experiment promotiestudenten één kandidaat gepromoveerd. Er was geen uitval van kandidaten. Het huidige aantal actieve promotiestudenten is drie.

tabel 1

Faculteit	totaal	man totaal	man niet CL	man CL	vrouw totaal	vrouw niet CL	vrouw CL	CL totaal
Erasmus MC	301	110	106	4	191	184	7	11
ESE	17	11	11	0	6	6	0	0
ESHCC	10	5	5	0	5	5	0	0
ESHPM	23	4	4	0	19	17	2	2
ESL	26	15	14	1	11	11	0	1
ESPHIL	3	2	2	0	1	1	0	0
ESSB	29	8	8	0	21	20	1	1
ISS	16	6	6	0	10	10	0	0
RSM	21	10	10	0	11	10	1	1
TOTAAL	446	171	166	5	275	264	11	16

Het promovendibeleid richtte zich in 2025 op verschillende PhD-gerelateerde thema's. Allereerst werd er gewerkt aan het oprichten van een interfacultaire PhD council. De officiële oprichting is naar verwachting in 2026. Daarnaast werd er gefocust op de kwaliteit van supervisie en wordt per 2026 een supervisie training verplicht voor beginnend supervisors. De PhD pagina's op de website zijn geactualiseerd en zorgde voor een betere informatievoorziening over dit thema.

De Young Erasmus Academy

De Young Erasmus Academy (YEA, 22 leden) is een diverse groep getalenteerde wetenschappers, afkomstig uit verschillende disciplines.

Aandachtspunten van YEA in 2025 waren onder meer:

- Erkennen en waarderen – YEA kent een subgroep die actief meedenkt over beleid en implicatie van het programma Erkennen en Waarderen. De leden zijn op de verschillende faculteiten betrokken bij de lokale implementatie;
- Duurzaamheid – YEA onderhoudt contact met de manager duurzaamheid en levert inbreng hierover;
- Digital Competence Centre – YEA neemt actief deel aan de adviesgroep van het Digital Competence Center (EUR-DCC)

YEA werkte aan verdere professionalisering. Er is een student-assistent geworven die ondersteunt bij het organiseren van evenementen en het beheer van de sociale media. Dit draagt bij aan een betere continuïteit in de werkzaamheden en een duidelijkere profilering van de YEA.

2 Samenwerking in netwerken en met de samenleving (engagement)



Erasmus Universiteit (EUR) streeft ernaar om hedendaagse, complexe maatschappelijke uitdagingen beter te begrijpen en met het onderzoek en onderwijs een bijdrage te leveren aan de oplossingen hiervan. Dat lukt alleen door samen te werken met een grote diversiteit aan partners in de academische sector en de bredere publieke en private sector. Ook in 2025 heeft EUR veel geïnvesteerd en bereikt binnen deze samenwerkingen en zijn nieuwe ontwikkelingen in gang gezet. Allen met als doel om uiteindelijk positieve maatschappelijke impact te creëren.

Impact

Evidence Based Strategy

Het initiatief Evaluating Societal Impact is in 2025 ontwikkeld tot Evidence Based Strategy en ondergebracht in de portefeuille van de Strategic Dean Impact & Engagement. Het initiatief richtte zich op het adviseren over en faciliteren van een governance-structuur voor het realiseren van impact en op het ontwikkelen van instrumenten om die impact en de evaluatie daarvan systematischer te ondersteunen. Het team heeft een Impact Toolbox gelanceerd waarin interne en externe partners gezamenlijk ontwikkelde tools kunnen vinden die helpen hun impactpotentieel te vergroten. Via sociale media, het netwerk, workshops en *keynotes* op (inter)nationale conferenties kreeg de *toolbox* brede (inter)nationale zichtbaarheid.

Daarnaast zijn er verdere stappen gezet in de impact-evaluatie binnen de Erasmus Initiatives, de Convergence en binnen de samenwerking met de afdeling Sociale Verloskunde van het Erasmus MC. Ook ontstond een samenwerking met SmartPort. De samenwerking heeft twee doelen: 1. inzicht krijgen in hoe de impact van SmartPort als kennishub kan worden gedefinieerd; en 2. vaststellen welke factoren de opname van het onderzoek kan stimuleren of belemmeren dat SmartPort initieert en financiert.

De EUR stelde in 2024 de Strategic Dean Impact & Engagement aan. Prof. dr. Arwin van Buuren vervult deze rol waarbij met name ingezet wordt op:

- Het als aanjager en ambassadeur verder bouwen aan het profiel van de EUR als '*engaged*' universiteit en het verder verankeren van engagement als derde portfolio naast onderzoek en onderwijs. Hierbij is expliciete aandacht voor het verankeren van onze duurzaamheidsambities;
- Het als trekker helpen realiseren van Strategie 2030 en de bijbehorende prioriteiten, met een focus op de doorwerking van de impactagenda en het bouwen en versterken van Open Innovatie Netwerken (OIN's);
- Het als expert adviseren over de te stellen doelen en het monitoren en evalueren van de strategie op het gebied van impact en engagement.

Het afgelopen jaar startte een team rond de Strategic Dean Impact & Engagement bestaande uit diverse experts op het vlak van engaged onderwijs en onderzoek, strategische allianties, Open & Responsible Science, Business Development en duurzaamheid. Het team zette de eerste stappen in het doorontwikkelen van OIN's.

ERS Team 'Innovation and Partnerships'

Impact Journey

In 2025 hield *Erasmus Research Services* (ERS) de vierde editie van de *Impact Journey* waarin ideeën werden ingebracht, variërend van een *serious game* over stereotypering tot een *citizen science platform* voor wetenschappers. De *Impact Journey* bestaat uit vijf sessies en stelt wetenschappers in staat hun academische werk te vertalen naar maatschappelijke en/of economische impact. Deelnemers definiëren een duidelijke missie, bepalen hun doelgroep, stellen een plan van aanpak en ontwikkelen effectieve communicatiestrategieën.

Routes naar maatschappelijke impact: voorbeelden van 'Impact Pathways'

Onderzoekers van de EUR ontwikkelden met TU Delft en de provincie Zuid-Holland de 'Brede Welkaart', een interactieve kaart die toont waar Nederlandse gemeenten daadwerkelijk aandacht aan besteden en doet dat door te kijken naar de ingediende moties bij raadsvergaderingen. Met behulp van geavanceerde taalmodellen werden meer dan 113.000 gemeenteraadsmoties uit ruim driehonderd Nederlandse gemeenten geanalyseerd. Zo ontstond een lokaal beeld van de aandacht voor brede welvaart. "Je kunt goed zien dat sommige onderwerpen op nationaal niveau worden opgeblazen, bijvoorbeeld voor politiek gewin," stelt initiatiefnemer Kees Krul. Het project werd financieel mogelijk gemaakt door het Convergence-programma *Resilient Delta Initiative*.

Een ander mooi voorbeeld is de bijdrage vanuit Innovation & Partnerships (I&P) aan het Convergence AI port center. Het project Responsible AI in the Cargo-Handling Sector verkent toekomstige onderzoeksgebieden op het snijvlak van AI en ethiek, arbeidsverhoudingen en technologie-implementatie. Dat gebeurt met aandacht voor de impact van AI op werk, besluitvorming en organisatieprocessen. Er is daarbij aandacht voor transparantie, rechtvaardigheid en verantwoordingsplicht. Voor de EUR onderstreept dit het belang van interdisciplinair onderzoek naar de gevolgen van AI voor werkzekerheid, functies en collectieve onderhandelingen. Tegelijk wijst het rapport op de noodzaak om ethische uitgangspunten te vertalen naar concrete toepassingen en praktische instrumenten.

Spin-off en licentieontwikkeling

Met het succesvol afronden van een licentieovereenkomst met BOLD Expeditions is in 2025 een belangrijke stap gezet in de valorisatie van academische kennis. Deze overeenkomst is het resultaat van een intensief en zorgvuldig traject en vormt de basis voor een duurzame samenwerking met potentieel voor brede maatschappelijke en educatieve impact. De uiteindelijke overeenkomst biedt een helder kader dat zowel de belangen van de universiteit waarborgt als verdere ontwikkeling en verantwoorde opschaling mogelijk maakt.

Daarnaast speelde I&P een actieve rol in de verdere valorisatie van de app ROOM, ontwikkeld binnen het Student Wellbeing Programme om vaardigheden te ontwikkelen die leiden tot beter omgaan met stress en emoties en veerkracht te versterken. In samenwerking met het Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE) en het multidisciplinaire onderzoeksteam is een NWO Take-off fase 1 subsidie verworven. De subsidie maakt het mogelijk om de commerciële en maatschappelijke haalbaarheid van ROOM verder te onderzoeken, met specifieke aandacht voor een duurzaam businessmodel. Doel is om de applicatie als zelfstandige digitale interventie breder beschikbaar te maken buiten de universiteit en zo de impact van wetenschappelijk onderbouwde inzichten op studentenwelzijn en veerkracht te vergroten.

SHINE-netwerk

South Holland Immersive Network & Ecosystem (SHINE-netwerk) verbindt partijen in Zuid-Holland die zich bezig houden met *immersive experiences* (IX) en versterkt samenwerking binnen het ecosysteem. *Immersive experiences*, ook wel *immersive tech*, is een verzamelnaam voor technologieën waarmee iemand in een ervaring wordt ondergedompeld doordat verschillende zintuigen worden aangesproken. Voorbeelden hiervan zijn *virtual reality* (VR), *augmented reality* (AR) en *mixed reality* (MR).

Het initiatief, ontstaan vanuit regionale overheden, wordt door het I&P-team verder ontwikkeld tot een zelfstandige community.

Arts, Culture, and Creativity Community (A3C)

De *Arts, Culture, and Creativity Community* (A3C) verbindt onderzoekers en partners uit onder meer culturele economie, sociologie, zorgbeleid, *digital humanities*, immersieve sector en *public policy*. Dat gebeurt om de zichtbaarheid en impact van onderzoek in de kunst, cultuur en creatieve sector binnen EUR te versterken. Inmiddels telt de community ruim 230 leden, waarvan 70% van de EUR en 30% extern. A3C stimuleert samenwerking rond urgente maatschappelijke vraagstukken en versterkt verbindingen tussen EUR en het culturele ecosysteem in Rotterdam. Zo zijn via A3C onder meer nieuwe verbindingen gelegd tussen onderzoekers, EUR-impact centers en stedelijke partners (onder meer voor SHINE, HefHouse en CultuurCampus Putselaan).

Een belangrijk internationaal hoogtepunt was de organisatie van de 23e *International Conference on Cultural Economics* (ACEI 2025) op de EUR, gehouden van 24 tot en met 27 juni. In 2025 werden daarnaast meerdere A3C Connects bijeenkomsten georganiseerd, die direct bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het project Kunst & Cultuur voor Zorg & Welzijn, dat in 2026 wordt uitgevoerd. Hiermee laat A3C zien hoe community-building, onderzoek en maatschappelijke impact elkaar binnen EUR versterken.

Brede Welvaart

De EUR versterkte haar rol binnen het thema brede welvaart. Brede welvaart voegt aan economische ontwikkelingen gezondheid, geluk, leefkwaliteit en sociale veerkracht toe en was in 2025 een belangrijk thema in wetenschap en publieke discussie. Tijdens de jaarlijkse Rotterdamlezing over brede welvaart is het perspectief dat welvaart meer is dan alleen economische groei nader verkend, waarbij de relatie tussen gezondheid, welzijn, leefomstandigheden en duurzame ontwikkeling expliciet werd belicht.

De universiteit bracht kennis in binnen twee Regio Deals waarin brede welvaart centraal staat. Met interdisciplinair onderzoek droeg de EUR bij aan het begrijpen van maatschappelijke transities en het verbinden van lange-termijnkwaliteit van leven met regionale innovatie en veerkracht. Deze inzet ondersteunt regionale partners in het ontwerpen van strategieën die economische, sociale en ecologische doelstellingen integreren. Vernieuwende inzichten zijn ook geleverd met de *whitepaper* over de economie van Zuid-Holland, opgesteld in samenwerking met de LDE-alliantie.

Erasmus Professors

Op de Dies Natalis 2025 werd de vijfde Erasmus Professor bekendgemaakt, prof. dr. Vincent Jaddoe (Erasmus MC). De Erasmus Professors zijn inspirerende, vooraanstaande, transdisciplinair werkende teamspelers die ambassadeurs zijn van de EUR impactmissie. Zij werken door de complementariteit van hun verschillende profielen, vanuit diverse vakgebieden en vanuit de Erasmiaanse waarden samen aan het creëren en zichtbaar maken van maatschappelijke impact. Samen vormen de Erasmus Professors de 'Erasmus Table', waar hun onderlinge verbinding en de synergie in hun programma's zichtbaar wordt. Met de benoeming van Jaddoe is de vijfde, en voorlopig laatste, plaats aan de tafel gevuld.



Open Innovatie Netwerken

Maatschappelijke betrokkenheid is een kernonderdeel van het profiel van de EUR. Als engaged university verbindt de universiteit onderwijs en onderzoek met maatschappelijke vraagstukken en dat doet ze vanuit academische onafhankelijkheid en in nauwe interactie met de samenleving. Open Innovatie Netwerken (OIN's) zijn één van de manieren waarop deze betrokkenheid duurzaam en structureel vorm krijgt: als samenwerkingen waarin publieke, private en maatschappelijke partners op gelijkwaardige basis werken aan gedeelde opgaven. De vier Erasmus Initiatives en de interne communities die zich rond de speerpunten van het sectorplan SSH vormden, spelen een cruciale rol in de verdere verankering van deze netwerken.

In 2025 heeft de EUR, samen met alle faculteiten en het College van Bestuur, de contouren van Open Innovatie Netwerken verkend. Principes als wederkerigheid, co-creatie en een lange termijnnoriëntatie stonden daarbij centraal. Tegelijkertijd is bewust gekozen voor een lerende benadering, waarbij richting ontstaat door te doen, te reflecteren en bij te stellen. Deze lerende en iteratieve aanpak past bij de aard van de complexe maatschappelijke vraagstukken waaraan de EUR bijdraagt. OIN's ontwikkelen zich in samenhang met de context en de partners die hierbij betrokken zijn en sluiten aan bij de rol van de universiteit als kennisinstelling die leert in en met de praktijk.

Om deze ontwikkeling vorm te geven, is gekozen voor focus. In 2025 zijn twee thema's geselecteerd waar maatschappelijke urgentie, bestaand momentum en de expertise van de EUR samenkomen: Toekomstbestendige Haven en Weerbare Samenleving.

Haven, logistiek en stedelijke ontwikkeling

De band van de EUR en de haven bepaalt mede de maatschappelijke rol van de universiteit. Onderzoek en onderwijs rondom haven, logistiek en stedelijke ontwikkeling leveren essentiële inzichten voor het begrijpen van wereldwijde goederenstromen, transities (zoals energietransitie en digitalisering), en de wisselwerking tussen haven en stad. Dit draagt niet alleen bij aan economische en duurzame oplossingen, maar versterkt ook de positie van de EUR als kennispartner in het hart van één van Europa's belangrijkste havenregio's. De focus op de haven komt ook tot uiting in samenwerkingssymposia zoals 'Kennis verbindt haven en stad', waarin onderzoekers, beleidsmakers en praktijkpartners samen werken aan toekomstbestendige oplossingen.

AI Port Center – Vanuit kennis naar impact in de havenwereld

Het AI Port Center, een strategische samenwerking tussen de EUR en Delft University of Technology, versterkte haar missie om academische AI-kennis met concrete toepassingen in de maritieme en logistieke praktijk te verbinden. Het AI Port Center werkt intensief samen met meer dan vijftig partners uit de havenindustrie en kennisinstellingen om AI-technologieën te ontwikkelen en te implementeren die bijdragen aan efficiëntere, duurzamere en toekomstbestendige portprocessen.

Gedurende het jaar zijn meerdere praktijkgerichte onderzoeksprojecten gerealiseerd, waaronder het Port-Call Data Hub-project dat optimalisatie van havenlogistiek ondersteunt, en diverse Catalyzer-initiatieven rond explainable AI, responsible AI, cyber-security en de toepassing van AI in douaneprocedures. Deze projecten vormen concrete stappen in het benutten van AI voor onder meer containercoördinatie, verstoringsbeheer en slimme logistiek.

Het AI Port Center hield twee succesvolle kennis- en netwerkbijeenkomsten, die de brug tussen academische kennis en praktijk versterkten en bijdroegen aan de verdere profilering van de EUR als toonaangevende partner in AI-innovatie voor maatschappij en economie.

Strategische allianties

Bij de lancering van Strategie 2030 is het belang van strategische samenwerking voor EUR's impactmissie onderkend door hier een prioriteit van te maken. In een tijd van steeds complexere maatschappelijke uitdagingen, zowel mondiaal als lokaal, is strategische samenwerking de basis voor een beter begrip en aanpak van die uitdagingen. Belangrijke allianties, zoals de internationale samenwerkingen van de Europese Universiteit Alliantie UNIC, de regionale samenwerking binnen Convergence(EUR – TU Delft – ErasmusMC) en Leiden-Delft-Erasmus Universities (LDE) zijn meer en meer verankerd binnen de EUR. Lokale samenwerkingen in Cultuur & Campus en Campus Rotterdam en de regionale samenwerking in de Regiodeals zijn in de komende periode strategische aandachtspunten. Partnerschappen blijven een essentiële focus voor de EUR.

Convergence

In 2025 zette Convergence een belangrijke stap in de richting van een krachtiger, toekomstbestendig samenwerkingsverband.

Na vijf jaar groei en belangrijke ontwikkelingen – zoals de campusplannen van de TU Delft in Rotterdam – heeft de nieuwe Steering Committee Convergence (SteCo) de opdracht gekregen om scenario's te ontwikkelen voor de verdere doorontwikkeling van Convergence in de komende vijf tot tien jaar. Zo wordt gewerkt aan een sterk, samenhangend en toekomstgericht ecosysteem voor de uitdagingen van morgen.

In 2025 realiseerde Health & Technology initiatieven die onderwijs, onderzoek en klinische praktijk structureel verbinden en innovatie in de gezondheidszorg bevorderen. Het Innovation Lab faciliteert samenwerking voor de ontwikkeling en toetsing van zorgtechnologieën en trainingsmethoden. De *Smart One-stop Support* en vier acceleratorprojecten ondersteunen onderzoekers bij het versnellen van de stap van lab naar kliniek. Domeinoverstijgende kennisdeling is gestimuleerd via de *Sustainable Health Programs* en het *Empower*-project. *Health & Technology* ging verder een nieuwe samenwerking aan met de TU Delft, het Erasmus MC en de EUR voor de ontwikkeling van twee transdisciplinaire research masters; 'Sustainable Health' en 'Future Health'.

AI, Data & Digitalisation speelde in op de groeiende behoefte aan betrouwbare en verantwoorde digitale toepassingen. Daarbij lag de focus op generatieve AI die professionals in de zorg daadwerkelijk helpt. Met de conferentie Responsible AI in Health Care werd een breed publiek van onderzoekers, zorgprofessionals, designers en entrepreneurs samengebracht rond ethische en praktische vragen over AI in de zorg. Daarnaast werd samen met andere partners het RIGH:T-consortium opgezet voor een veilige en verantwoorde inzet van AI-toepassingen in de zorg. Het consortium ontwikkelt hiervoor een validatieframework.

Initiatieven van het *Pandemic & Disaster Preparedness Center* benadrukten het belang van kennisdeling en afstemming voor een goede pandemieparaatheid. Realistische simulaties van pandemische scenario's brachten beleidsmakers en wetenschappers uit uiteenlopende domeinen samen. Het *Dutch Pathogens Portal* versnelt internationale uitwisseling van gegevens over ziekteverwekkers en bevordert zowel vroegtijdige signalering van pandemieën als beheersing van maatschappelijke en gezondheidseffecten. Verder werkte het *Pandemic & Disaster Preparedness Center* aan het curriculum voor een interdisciplinair minorprogramma.

Healthy Start liet zien hoe co-creatie met jongeren, zorgprofessionals en beleidsmakers bijdraagt aan passende zorg die nauw aansluit bij de behoeften van ouders en kinderen. De toolkit die samen met en voor kinderen met een aangeboren hartafwijking wordt ontwikkeld, is hier een voorbeeld van. Via ambitieprogramma's en het *Healthy Starters Fund* kregen projecten ruimte om te experimenteren en een grote sprong voorwaarts te maken. Zo is een door TU Delft-studenten ontwikkelde robot voor moedermelkbereiding uitgegroeid tot een ambitieus zorgproject dat verpleegkundigen ontlast. Verder lanceerde *Healthy Start* een nieuwe transdisciplinaire onderwijswebsite voor studenten, onderzoekers, docenten en professionals.

Resilient Delta – Klimaatfinanciering en regionale impact

Met twee Regiodeals en een gezamenlijke investeringsimpuls van € 20 miljoen vanuit de Rijksoverheid werkt Resilient Delta aan de toekomstbestendigheid van voormalige groeiwijken en de duurzame ontwikkeling van de sierteeltregio. In deze projecten werken Resilient Delta-onderzoekers nauw samen met gemeenten, waterschappen en regionale partners aan integrale oplossingen die zowel sociale als ecologische veerkracht bevorderen.

Ook werden twee nieuwe labs opgezet. In het NOISELAB wordt de relatie tussen haven- en stadsgeluid en gezondheid en ongelijkheid in havensteden zoals Rotterdam onderzocht. Het *Environmental Harm Lab* richt zich op de aanpak van milieuschade door industriële vervuiling in havengebieden en daarbuiten. Op deze manier werkt *Resilient Delta* aan een gezonde omgeving. Daarnaast positioneerde *Resilient Delta* zich in het netwerk waar wetenschap, beleid en praktijk samenkomen op het gebied van *climate finance* en regionale weerbaarheid en ten aanzien van innovatieve financieringsoplossingen voor klimaatadaptatie.

LDE

De EUR werkt binnen de alliantie Leiden-Delft-Erasmus Universities (LDE) in onderwijs, onderzoek en engagement, alsook op het vlak van bedrijfsvoering en -processen.

Circa 4800 studenten namen in 2025 deel aan LDE-onderwijs. Zo'n 2300 studenten volgden een gezamenlijke opleiding (verdeeld over vijf bachelors en vijf masters). Daarnaast volgden bijna 2500 studenten keuzeonderwijs in LDE-verband in minoren, honours-programma's, joint interdisciplinaire projecten, keuzevakken en scriptiegroepen.

Het LDE-bestuur heeft voor de periode 2025-2028 drie prioriteiten vastgesteld voor het verder verlagen van drempels voor de onderwijssamenwerking. Het betreft periodieke afstemming over de onderwijsportfolio's, de mogelijkheid om met een eigen instellingsaccount in te loggen bij de partners (dit gebeurt onder de naam EWUU Aliantie met een pilot in samenwerking met SURF en Npuls), en versterken van de eduXchange samenwerking, met SURF en Npuls.

In 2025 is het LLOGO-project van de drie LDE-partners en de Haagse Hogeschool, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en andere externe partijen van start gegaan. Het programma werd mogelijke mede dankzij subsidie vanuit het LLO Katalysator programma. Het programma biedt toepassingen op het gebied van warmtetransitie in bebouwde omgeving. De ervaringen met de innovatieve aanpak worden toegepast voor volgende gezamenlijke LLO-initiatieven.

In diverse groepen werd kennis gedeeld en ontwikkeld, onder andere in de LDE Community of Practice Inter- en Transdisciplinair onderwijs en in groepen op het gebied van minorbeleid, docentprofessionalisering, SKO, LLO, thesislabs, honoursonderwijs, microcredentials en joint degrees en joint minoren. Ook is een nieuwe leergang gestart voor professionals over de migratiesamenleving.

Op gebied van onderzoek is een nieuwe LDE-white paper gepubliceerd over de economie van Zuid-Holland, waarbij Erasmus Professor Frank van Oort een trekkersrol vervulde. Verder ontvingen diverse consortia financiering, onder meer in het kader van de energietransitie en de gezonde samenleving in Zuid-Holland. Het onderzoeksnetwerk Climate & Biodiversity is uitgebreid binnen en buiten de universiteiten en het Global Heritage and Development-programma kreeg een vervolg. Het LDE Centre Governance of Migration and Diversity vierde zijn tienjarig jubileum met een internationale conferentie.

Internationaal is LDE actief met vier nieuwe LDE Global-projecten, gelijkwaardige samenwerkingen met het mondiale Zuiden, en kennisdeling in Indonesië, Vietnam en Marokko over duurzame landschappen en havensteden.

Samenwerking gemeente Rotterdam – EUR

De samenwerking tussen de EUR en gemeente Rotterdam is in 2025 verder verdiept. AI vormt binnen de samenwerking met de gemeente Rotterdam een belangrijk thema. Op initiatief van de gemeente Rotterdam is met het Erasmus Centre for Data Analytics (ECDA) en het Erasmus Initiative Societal Impact of AI (Alpact) het Sociaal AI Lab Rotterdam opgericht. Ook de Kenniswerkplaats Future Society Lab maakt onderdeel uit van de samenwerking. Het Sociaal AI Lab helpt Rotterdammers mee te doen in een wereld die steeds digitaler wordt. In het lab worden bewoners actief betrokken bij het ontwikkelen, begrijpen en beoordelen van AI-toepassingen. Dat gaat van digitale dienstverlening tot zorg en onderwijs.

Om toekomstbestendig ondernemerschap te stimuleren ondertekende wethouder Simons (Haven, Economie, Horeca, Bestuur) een intentieovereenkomst met Erasmus Enterprise, een onderdeel van de EUR. De beoogde samenwerking heeft betrekking op toegang tot talent, netwerken, financiering en nieuwe kennis. Daarnaast is het doel om met onderzoek meer inzicht te krijgen in de toekomstbestendigheid van het mkb.

Zoals ieder jaar werd tijdens de Opening Academisch Jaar door de wethouder de Rotterdam Scriptieprijs uitgereikt in het kader van de samenwerking. De prijs is gegaan naar Meike van Mierlo, 'De schok achter de voordeur: Een exploratief onderzoek naar de beleving van Rotterdammers van excessief geweld gericht op panden.'

Cultuur & Campus

Waar in 2024 de focus lag op de ontwikkelen van de programmering en de renovatie van Cultuur & Campus Putselaan, is het pand in september 2025 opgeleverd. Hierna konden de partijen – Afrikaanderwijk Coöperatie, BuzinessClub, Codarts, ELIA, Gemeente Rotterdam, Hogeschool Rotterdam, ICLEI, Willem de Kooning Academy en de EUR – en het programmateam, waaronder een nieuwe programmadirecteur en zakelijk directeur, de programmering in de praktijk gaan brengen.

De officiële opening was op 13 november 2025. Het pand wordt nu getransformeerd tot een levendig centrum voor creativiteit, kennis en gemeenschapskracht. Eind 2025 is de samenwerkingsovereenkomst getekend door de betrokken partijen. Dat was een belangrijke mijlpaal in de verdere samenwerking en ontwikkeling van onderwijs en onderzoek aan de Putselaan.

Campus Rotterdam

In 2025 versterkte EUR haar samenwerking in de regio binnen Campus Rotterdam. De TU Delft, gemeente Rotterdam, Erasmus MC, Erasmus Universiteit Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam, Hogeschool Rotterdam, Albeda College, gemeente Delft en provincie Zuid-Holland werken samen aan de positionering van de campus als kennis- en innovatiepool waar onderwijs, onderzoek, zorg en technologie samenkomen. Er zijn gezamenlijke stappen gezet in de voorbereiding van nieuwe onderwijsinitiatieven, waaronder de bachelor Health & Technology. Op 2 juli 2025 omarmde de Strategic Board unaniem de propositie 'Cruciale schakel in transitieopgaven Nederland'. Daarmee is, onder voorzitterschap van burgemeester Carola Schouten, de ambitie bevestigd om Rotterdam te ontwikkelen tot Europese koploper in grote transitie.

EUR-Maatschappelijke Raad van Advies (MRA)

In september 2025 vond de eerste bijeenkomst van de nieuw ingestelde EUR Maatschappelijke Raad van Advies (MRA) plaats. Deze raad bestaat uit zeven leden en een externe voorzitter en adviseert de EUR over de strategische ambitie van het creëren van maatschappelijke impact door middel van ons onderwijs, onderzoek en engagement. De strategic dean impact & engagement speelt in de vertaling van de adviezen van de EUR-MRA een sleutelrol. De EUR-MRA brengt op structurele basis een 'outside-in' perspectief in en waarborgt de verbinding met het bredere maatschappelijke veld buiten de academische context.

European Universities Initiative – UNIC

Eind 2025 bevindt UNIC zich halverwege de tweede subsidieperiode. De alliantie werkt op verschillende manieren aan onderwijsinnovatie, onderzoekssamenwerking en stedelijke impact in de Europese context. Door die met elkaar te verbinden ontwikkelt UNIC de vaardigheden en kennis die nodig zijn voor Europees burgerschap en democratische veerkracht. De methodologie is via CityLabs geworteld in lokale gemeenschappen. Daardoor worden oplossingen gecreëerd die lokaal verankerd en transnationaal overdraagbaar zijn.

Tijdens de UNIC Thematic Conference in Malmö (mei 2025) leverde EUR inhoudelijke bijdragen op het gebied van stedelijke duurzaamheid, maatschappelijke impact en engaged research. EUR-wetenschappers namen deel aan panels en workshops over Environmental, Social en Governance (ESG) en duurzame stedelijke transformatie, co-creatie met stedelijke partners en methodologische benaderingen van maatschappelijke impact.

In november kwamen de communities van de verschillende universiteiten samen om te spreken over doorontwikkeling van gezamenlijke opleidingen, duurzame verankering van de alliantie, en maatschappelijke impact en stedelijke partnerschappen. Er vonden ook verschillende City Labs plaats, zoals die in Bilbao over ESG en Finance, waar studenten en onderzoekers van EUR aan deel namen. Het CityLab bood interdisciplinaire colleges en werksessies, directe interactie met lokale beleidsmakers en stakeholders en een bezoek aan de Port of Bilbao.

In december namen meer dan negentig onderzoekers en promovendi uit de alliantie een week lang deel aan het Hidden Cities-programma in Cork, georganiseerd door het Department of Theatre en het Future Humanities Institute. Het programma richtte zich op innovatieve artistieke onderzoeksmethoden, waaronder theater, muziek, fictieschrijven, tekenen en installatiekunst en combineerde theorie met hands-on workshops en experimenten. Deze werkwijzen, ontwikkeld met en binnen het netwerk van UNIC, maken het mogelijk dat lokale pilots worden opgeschaald tot oplossingen op Europese schaal. De diversiteit tussen partnersteden wordt een gedeelde kracht.

Om de onderlinge banden verder te versterken op het gebied van studentmobiliteit heeft UNIC dit jaar ook de Multilaterale Erasmus Interinstitutionele Overeenkomst (IIA) opgezet en getekend. Deze overeenkomst is een aanvulling van de bestaande faculteit specifieke afspraken aan op het gebied van studentmobiliteit. Hiermee worden mobiliteitsprocessen vereenvoudigd en is de zichtbaarheid van UNIC binnen de partneruniversiteiten en ten opzichte van externe stakeholders vergroot.



Diversificatie van inkomstenbronnen

In de EUR Strategie 2030 is het diversifiëren van inkomstenbronnen als prioriteit benoemd. Het doel is om inkomsten uit andere bronnen dan de eerste geldstroom te vergroten. Dit hangt nauw samen met andere prioriteiten uit de strategie. Zo vormen de OIN's bijvoorbeeld een ecosysteem voor het acquireren van externe middelen en dragen LLO-activiteiten ook bij aan het vergroten van het verdienvermogen. Ook stond de EUR in UNL-verband aan de basis van samenwerkingsafspraken tussen het Ministerie van Defensie en de universiteiten voor de weerbaarheidsopgave. Nog een voorbeeld is de rol die de EUR vervulde in de agenda van de Provincie Zuid-Holland op het gebied van brede welvaart. Naast deze verschillende voorbeelden van meer inhoudelijke focus op

diverse inkomstenbronnen, en een sterkere focus op beleidsgedreven onderzoek, is met de implementatie van het projectmanagementsysteem Vidatum ook een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering van de uitvoering van extern gefinancierde projecten.

Onderzoekssubsidies- en prestaties

EUR academici ontvingen ook in 2025 uit competitieve financiering diverse subsidies en prijzen. Hoewel de toekenning vaak aan individuen is, het vaak individuele resultaten betreft, gaat het vrijwel altijd om teamprestaties waarbij zowel collega -academici als professional service medewerkers (zoals controllers, grant support medewerkers en data stewards) een onmisbare bijdrage leverden.

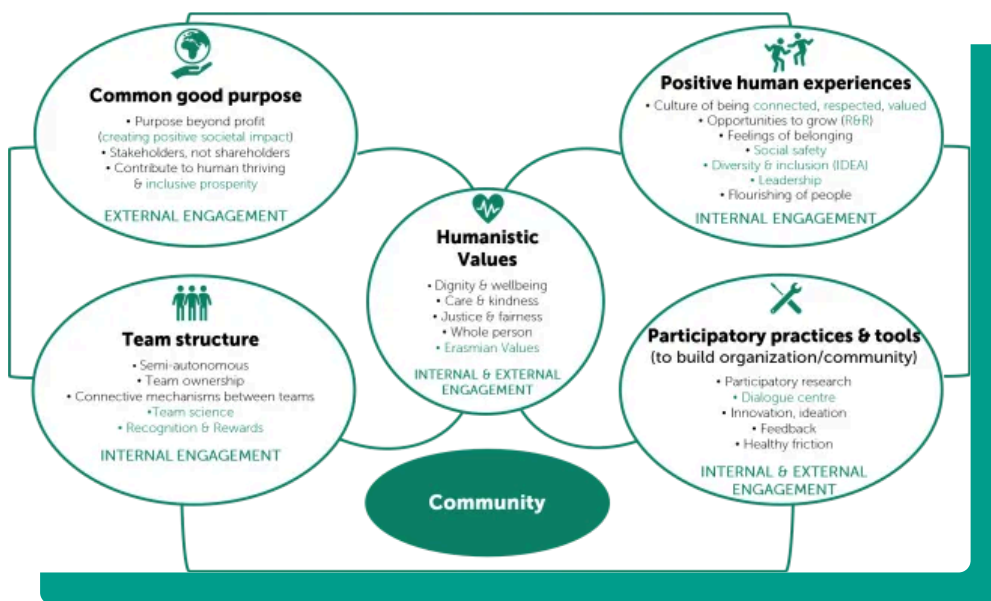
3. Een verbonden EUR



Mensgerichte organisatie en cultuur

In 2025 lanceerde de Erasmus Universiteit (EUR) strategie 2030. De mensgerichte organisatie is daarvan een onderdeel. Het model dat we hiervoor gebruiken is vormgegeven door Townsend & Romme (2024) en in groen aangevuld met de aspecten zoals ze binnen de EUR genoemd worden. Alle vijf dimensies hebben invloed op onze cultuur en dragen bij aan of belemmeren het doel van One Connected EUR.

Medewerkers beoordelen hun engagement met de EUR, net als in 2024, met het rapportcijfer 7,2 op een schaal van 10. Dat blijkt uit de Engagement & Enablement scan (E&E scan), het onderzoek naar tevredenheid van medewerkers, dat in 2025 voor derde keer is uitgevoerd. Het streven is tenminste 7,5. De score op het gebied van leiderschap steeg van 6,6 in 2024 naar 6,8 in 2025. Het leiderschapsprogramma van de EUR draagt daaraan bij.



De EUR werkt met Strategie 2030 en de HR-strategie aan een verdere verbetering van de engagement & enablement van onze medewerkers. Dat doen we met interventies op alle dimensies van het model.

Sociale veiligheid en welzijn

Ook in 2025 stonden de onderwerpen gezondheid, veiligheid en welzijn binnen onze organisatie hoog op de agenda, met belangrijke inzichten uit de E&E scan en de verzuimcijfers. In de E&E scan van 2025 scoort EUR een gemiddelde van 5,9 op werkdruk (2024: 5,7) en 5,2 op werkstress (2024: 5,3). Medewerkers gaven hun work-life balance gemiddeld een 6,5 (2024: 5,6). Wetenschappelijk personeel scoorde wederom lager dan professional services staff. Uit de resultaten blijkt verder dat 14% van de EUR-medewerkers in 2025 soms of vaak te maken had met ongewenst gedrag op de werkvloer (2024: 19%). Van de respondenten gaf 15% aan niet te weten waar zij terecht kunnen voor ondersteuning naar aanleiding van een sociaal onveilige situatie (2024: 21%).

Om sociale veiligheid en welzijn te verbeteren voor medewerkers zijn er verschillende initiatieven gestart. Zo bereikten de Active Bystander Trainingen meer dan achthonderd medewerkers, van alle diensten en faculteiten. Tijdens deze trainingen gingen collega's met elkaar in gesprek over gewenst en ongewenst gedrag en de rol van een omstander. De sessies boden niet alleen praktische handvatten, maar stimuleerden ook reflectie en dialoog. De kernboodschap: niets doen is geen optie en we zijn allemaal verantwoordelijk voor een sociaal veilige

werkomgeving. Daarnaast is het interne ondersteuningsaanbod verder gestroomlijnd en verduidelijkt, zodat medewerkers en studenten snel en effectief toegang hebben tot passende hulp wanneer dat nodig is. In het kader van het verbeteren van het ondersteuningsaanbod zijn diverse projecten gestart, zoals de doorontwikkeling van het Netwerk Vertrouwenspersonen en de herziening van HR-informatie op MyEUR. Ook is er een nieuwe overkoepelende veiligheidspagina gelanceerd binnen het intranet. Daarnaast kreeg de EUR landelijke subsidie voor het ontwikkelen van *e-learning*s seksueel grensoverschrijdend gedrag en doelgroepgerichte communicatieproducten over de rol van de vertrouwenspersoon. Dat gebeurt vanaf 2026.

Arbo en Verzuim

In 2025 werkten de preventiemedewerkers aan het completeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) per organisatieonderdeel. De preventiemedewerkers volgden een training beeldscherm-ergonomie en zijn zo in staat andere medewerkers op dit gebied te ondersteunen.

De Arbeidsinspectie (NLA) bezocht eind 2025 de EUR in het kader van project Werkdruk en Sociale Veiligheid (PSA). Een verdiepende RI&E PSA en arbobeleid zijn in concept opgesteld en worden definitief gemaakt zodra de conclusies van de NLA zijn besproken met de EUR.

Het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) is in samenwerking met onze Arbodienst uitgevoerd binnen organisatieonderdelen ESSB, ISS en ABD. Het PMO bestaat uit een vragenlijstonderzoek en medisch onderzoek. In 2025 is het vragenlijstonderzoek afgerond met een respons van gemiddeld 40%, het medisch onderzoek wordt afgenomen in januari 2026. De groepsrapportage PMO wordt verwacht in maart 2026. Het PMO wordt een keer per vier jaar aangeboden aan alle organisatieonderdelen binnen de EUR.

Het ziekteverzuim is 4,11% en dat is lager dan gemiddeld in de onderwijssector: 5,0% in het vierde kwartaal van 2025. Ook is het iets lager dan in 2024: 4,23%. Het verzuim is bij de diensten hoger dan bij de faculteiten.

In 2025 werd een nieuw verzuimvolgsysteem gelanceerd voor leidinggevendenden. Dit systeem brengt alle relevante informatie rondom ziekte en verzuim op één plek en geeft de leidinggevende meer structuur en houvast in de begeleiding. Dit is een stap in het stroomlijnen van processen rondom verzuim, zodat leidinggevendenden en de organisatie meer grip krijgen op het verzuim.

Inclusion – Diversity – Equity – Access (IDEA)

Het IDEA Center, nauw samenwerkend met de afdeling HR, blijft de principes van inclusie, diversiteit, gelijkheid en toegankelijkheid in alle facetten van het universitaire leven bevorderen en handhaven. Belangrijke initiatieven en beleidsmaatregelen dit jaar waren onder meer het adviseren over de nieuwe doelstelling van 40% vrouwelijke hoogleraren in 2030, de evaluatie van het Gendergelijkheidsplan en de uitbreiding van het (Beyond) 25/25-initiatief naar het programma '*Advancing Inclusive Academia*'. Het IDEA Center bleef ook adviseren over een breed scala aan onderwerpen, zoals werving en selectie, leren en ontwikkelen en leiderschap, en zorgde ervoor dat bestaande hulpmiddelen werden geactualiseerd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de training '*Inclusive Recruitment & Selection*' en de gids '*Combining Work & Life*'. Andere initiatieven werden eveneens voortgezet met de steun van het IDEA Center, zoals het netwerk van facultaire diversiteitsfunctionarissen en vier personeelsnetwerken (*QuEUR*, *Females in Academia Moving towards Equity*, *Young@EUR* en het personeelsnetwerk voor medewerkers met een beperking).

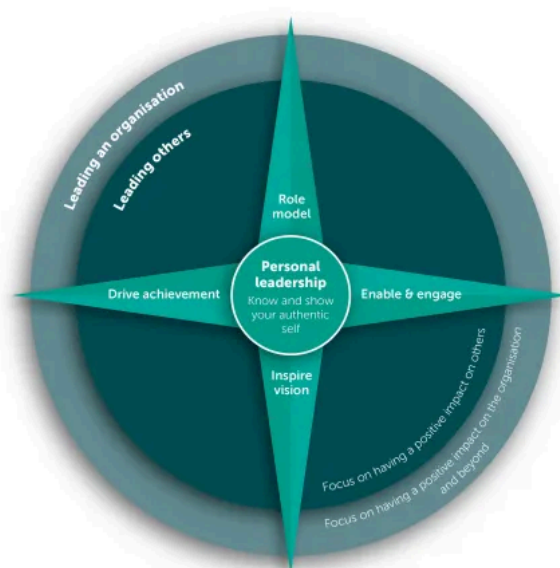
In het kader van de Banenafpraak werden op meetdatum 31 december 2025 88,48 FTE, met een gemiddelde van 25,5 uur per week, ingevuld door werknemers binnen de doelgroep van de banenafpraak. Dit is 69% van de doelstelling van 128,1 FTE, die gebaseerd is op het wettelijk vastgestelde quotum. In 2025 boden we de reguliere HARRIE-training aan ter ondersteuning van leidinggevend en managers van werknemers die via de banenafpraak waren aangenomen. In het derde kwartaal werd een extra HARRIE-training georganiseerd, gericht op de ondersteuning van werknemers met een vluchtelingenstatus. In 2025 is besloten dat de werving voor nieuwe functies via deze regeling in 2026 wordt stopgezet. Oorzaak is een tekort in de centrale begroting voor de financiering van salarissen via de banenafpraak en de aangekondigde bezuinigingen op de universiteitsbegroting.

Dit jaar nam het aantal internationale personeelsleden niet toe ten opzichte van personeel met een Nederlandse nationaliteit. De verhouding is nagenoeg hetzelfde gebleven als vorig jaar. Dat lag in de lijn der verwachtingen, gezien de politieke aandacht en maatregelen van de afgelopen tijd om internationalisering binnen het hoger onderwijs structureel tegen te gaan. Het is positief voor de EUR dat er ook geen afname is in verhouding van het internationale personeel ten opzichte van het Nederlandse personeel aangezien *world citizenship* een van de *Erasmian Values* is.

Verbinding door leiderschap, benutten van divers talent en teamwerk

Leiderschap

Het in 2022 geïnitieerde EUR-leiderschapsprogramma is in het afgelopen jaar verder versterkt en verdiept. De EUR wil een werkomgeving waarin het welzijn van medewerkers centraal staat en waarin zij worden gestimuleerd om bij te dragen aan positieve maatschappelijke impact. Het EUR-leiderschapsprofiel sluit daarop aan en is de basis voor uiteenlopende initiatieven. Meerdere leiderschapsevenementen zijn georganiseerd om de communities of practice te versterken en de leiderschapsleerlijn, met doelgroepgerichte trainingen, is vernieuwd. Het blijft een uitdaging om alle leidinggevend te betrekken bij de initiatieven, vooral deelname van wetenschappelijk personeel blijft laag. Hier is het komend jaar extra aandacht voor.



Het Erasmiaans leiderschapsprofiel vormt het kompas voor leiders, de leerlijn, en evenementen

Loopbaan en ontwikkelen

Binnen de EUR staat de ontwikkeling van medewerkers centraal. Door het combineren van de ontwikkelcyclus, een breed en wendbaar aanbod en thematische activiteiten rondom loopbaan, kennisdeling en welzijn, wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid en professionele groei.

Ontwikkelcyclus – TOP - Career Events

De nieuwe Ontwikkelcyclus is inmiddels bij vrijwel alle afdelingen binnen de EUR geïmplementeerd. Deze cyclus creëert op een laagdrempelige en structurele manier een gezamenlijke focus bij leidinggevend en medewerkers, gericht op groei, ontwikkeling, welzijn en het benutten van kwaliteiten.

Evaluaties laten zien dat de narratieve aanpak van de Ontwikkelcyclus veel medewerkers ruimte biedt om hun gedachten en ambities goed onder woorden te brengen en dit draagt bij aan de kwaliteit van de gesprekken. Tegelijkertijd vraagt deze aanpak voor sommige medewerkers tijd om eraan te wennen. Met gerichte trainingen en heldere informatievoorziening ondersteunt de EUR medewerkers om het maximale uit deze aanpak te halen. De Ontwikkelcyclus sluit hiermee ook aan bij de bredere beweging richting een meer narratieve benadering, onder andere bij het aanvragen van grants.

Waar de Ontwikkelcyclus richting geeft aan het gesprek over ontwikkeling, biedt het Training- en Ontwikkel Platform (TOP) medewerkers concrete handvatten om deze ontwikkeling daadwerkelijk vorm te geven. In 2025 organiseerde TOP 61 trainingen voor 763 deelnemers, met een gemiddelde waardering van 8,7 op een schaal van 10. Het trainingsaanbod werd zowel inhoudelijk uitgebreid als kwalitatief versterkt door de inzet van proefcolleges en introductievideo's op de webpagina's. In deze video's lichtten trainers de inhoud, aanpak, leerdoelen en hun expertise toe, waardoor medewerkers vooraf een duidelijk en realistisch beeld kregen van de trainingen. Dit droeg bij aan transparantie, een betere verwachting en de kwaliteitsborging van het trainingsaanbod.

Naast de reguliere trainingen bood TOP ook online ontwikkelmogelijkheden aan via GoodHabitx en korte trainingen op het gebied van Microsoft 365. TOP faciliteerde in het afgelopen jaar 95 maatwerk aanvragen, variërend van teamontwikkelingsvraagstukken tot individuele leer- en ontwikkeladviezen. Hierdoor sluit het leer- en ontwikkelaanbod beter aan op de context en behoeften van organisatieonderdelen en draagt het bij aan duurzame en praktisch toepasbare leeroplossingen.

Aanvullend op de Ontwikkelcyclus en het trainingsaanbod bieden de Career Events ruimte voor bredere ontwikkeling, reflectie en ontmoetingen. Sinds 2024 is wellbeing een vast onderdeel van de Career & Wellbeing Month en in 2025 is het initiatief uitgebreid van een week naar een maand. Alle workshops waren toegankelijk voor medewerkers van de EUR en sloten aan bij de uitkomsten van de E&E-scan, actuele thema's en de Ontwikkelingscyclus. De activiteiten werden gefinancierd vanuit het Erasmus Labour Council-budget en georganiseerd in samenwerking met het team Health Safety & Wellbeing van HR. In 2025 werden 63 workshops aangeboden met in totaal 1.060 deelnemers en een gemiddelde waardering van 8,5.

Binnen de Career Events nam de Share Your Knowledge Week een belangrijke plaats in. Tijdens deze week gaven collega's informele workshops waarin zij kennis en ervaring deelden op vakinhoudelijke thema's, soft skills en andere relevante onderwerpen. In een laagdrempelige setting ontmoetten medewerkers elkaar, breidden zij hun netwerk uit en leerden ze van elkaar. Het aanbod bestond uit 28 workshops met in totaal 425 deelnemers. De workshops werden gemiddeld met een 8,5 gewaardeerd.

Mobiliteit – Loopbaanbegeleiding - Job2Job

Mobiliteit speelt een belangrijke rol in het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers en het wendbaar blijven van de organisatie. De EUR zet in op zowel instroom, doorstroom als uitstroom, waarbij begeleiding, loopbaanperspectief en strategische personeelsplanning centraal staan.

In 2025 hebben onze recruiters, dankzij een inclusieve en efficiënte aanpak, meer dan honderd nieuwe collega's aangetrokken. De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt bleef daarbij een grote uitdaging en naar verwachting blijft dat de komende jaren zo. In nauwe samenwerking met vacaturehouders zetten onze recruiters zich in om talent aan te trekken dat aansluit bij onze missie en ambities. Daarbij is voortdurend aandacht voor inclusiviteit, kwaliteit en een zorgvuldig ingericht wervings- en selectieproces.

De EUR biedt, samen met Universiteit Leiden en TU Delft het LDE-traineeship aan. In 2025 is echter geen nieuwe lichting eerstejaars trainees geworven. Dit had te maken met het uitblijven van overeenstemming tussen de drie instellingen over de beschikbaarheid en inzet van financiële middelen voor de financiering van het programma. De zittende, elfde, lichting trainees heeft het traineeprogramma in 2025 wel voortgezet. In september rouleerden ze naar een tweede werkplek binnen één van de drie universiteiten.

De EUR ondersteunt medewerkers bij het vormgeven van hun loopbaan op individueel niveau. In 2025 maakten zowel wetenschappelijk personeel (31%) als Professional Services Staff (69%) gebruik van de diensten van de loopbaancoaches. Naast individuele coaching werd de tweedaagse training Your Next Step aangeboden.

Coachvragen van medewerkers hadden voornamelijk betrekking op het zetten van een volgende stap in de loopbaan of ondersteuning bij persoonlijke groei en ontwikkeling. In 2025 was sprake van een toename van complexe vraagstukken, waarbij maatschappelijke en economische veranderingen en de daaruit voortvloeiende organisatorische ontwikkelingen een belangrijke rol speelden.

Waar individuele loopbaanbegeleiding medewerkers ondersteunt bij reflectie en richting, richt Job2Job zich op concrete begeleiding naar een volgende stap binnen of buiten de organisatie. In 2025 namen ongeveer 240 medewerkers deel aan een Job2Job-traject. Dat is een toename ten opzichte van 2024 (+40). Die toename komt onder meer door financiële ontwikkelingen waardoor tijdelijke contracten minder vaak zijn verlengd.

Kandidaten waren zeer tevreden over de dienstverlening van Job2Job en ervoeren de begeleiding als essentieel. Ook de zichtbaarheid onder leidinggevendenden is verder toegenomen. Daarnaast is in 2025 de Talent Management Analyse-tool vaker en gericht ingezet om medewerkers nog beter te ondersteunen bij het vinden van een passende vervolgstap. Omdat de EUR eigenrisicodragers is voor de W/W, blijft tijdige en effectieve begeleiding ook om financiële redenen belangrijk.

Erkennen & Waarderen

In het kader van de ambitie 'One Connected EUR' zette de organisatie verdere stappen in het implementeren en realiseren van het gedachtegoed rondom Erkennen & Waarderen (E&W). In het transitiejaar 2025, lag de nadruk op 1. het doorlopend ondersteunen van de faculteiten bij de ontwikkeling en implementatie van E&W; 2. het aanjagen van de gedrags- en cultuurverandering binnen de organisatie; en 3. het inbedden van de kennis/expertise en tools.

Meerdere faculteiten ontwikkelden loopbaanpaden en geïmplementeerd. Daarbij wordt steeds actiever de verbinding gelegd met strategische personeelsplanning en de inhoudelijke strategische koers van de organisatie en de faculteit. De loopbaanpaden geven in combinatie met strategische personeelsplanning steeds vaker ruimte voor diverse talenten en kwaliteiten van het wetenschappelijk personeel en bevorderen het gesprek over werken in teams en het belang van complementariteit. Ook het belang van goed leiderschap wordt daarbij steeds nadrukkelijker benoemd. Deze ontwikkelingen sluiten mooi aan bij de herziening en verbreding van het loopbaanbeleid voor wetenschappelijk personeel dat in 2025 is gestart.

Parallel zette de EUR in op het meer actief communiceren over E&W en de verbinding daarvan met het interne netwerk. Door middel van informele 'get together'-bijeenkomsten konden medewerkers die zich bezighouden met de ontwikkeling en implementatie van E&W, elkaar ontmoeten en good practices en uitdagingen uitwisselen.

Tenslotte is in 2025 de laatste hand gelegd aan de E&W toolbox: een set hulpmiddelen voor de ontwikkeling en implementatie van E&W gerelateerde stappen. Nieuw binnen de toolbox is bijvoorbeeld de Academic Activities Catalogue die wetenschappelijk personeel helpt bij het bepalen van het accent in hun werk en de daarbij behorende activiteiten en kwaliteiten. Ook is de E&W Navigator ontwikkeld die inzichtelijk maakt welke diverse beleids- en procesveranderingen in gang gezet moeten worden om de beoogde verandering te realiseren.

Een veerkrachtige en wendbare organisatie

Een van de prioriteiten van Strategie 2030 is de doorontwikkeling van de EUR als veerkrachtige en wendbare organisatie. Een toekomstbestendige, duurzame, efficiënte en samenhangende dienstverlening en bedrijfsvoering zijn daarbij essentieel.

In 2025 heeft de EUR een integrale visie ontwikkeld op Dienstverlening & Bedrijfsvoering (DV & BV) en is gestart met een realisatieplan.

Centraal staat het werken vanuit de student- en medewerkersreis, met duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en mandaten. Harmonisatie van (keten-) processen, versterking van leiderschap en het gebruik van betrouwbare data vormen daarbij randvoorwaarden. Ook is gekozen voor een organisatie brede inzet op end-to-end processen waarin faculteiten en diensten samen verantwoordelijkheid dragen voor kwaliteit en doelmatigheid. Hierbij is tegelijk veel aandacht voor data-gedreven werken, ondersteund met een passend IT-landschap. Zo is er ruimte voor innovatie en duurzaam werken.

In het realisatieplan wordt de visie vertaald naar een meerjarig, programmatisch traject (2025–2030). Dit gebeurt gefaseerd. Doel is om in 2026 te beginnen met drie ketenprocessen. Processen worden in sprints verbeterd, waarbij verandermanagement en communicatie een centrale rol spelen. Dit moet onder meer leiden tot een geharmoniseerd dienstverleningsmodel dat alle diensten omvat, een duidelijke dienstencatalogus en een helder governance- en mandaatkader.

Deze aanpak maakt de transformatie behapbaar en sluit aan bij bestaande initiatieven binnen de universiteit. Het vereist echter bestuurlijke daadkracht, prioritering en voldoende capaciteit. Met deze koers legt de EUR een stevig fundament voor een verbonden, toekomstbestendige organisatie die de academische kerntaken optimaal ondersteunt.

De campus

Met opeenvolgende investeringsprogramma's 'Campus in Ontwikkeling' (CiO) werkt dienst *Real Estate & Facilities* (RE&F) sinds 2010 aan de campus van de toekomst. Momenteel werkt RE&F aan CiO III. Onderdeel hiervan is de renovatie van Tinbergen Building, die in 2025 begon en wordt uitgevoerd door Berghege Heerkens Bouwgroep. Krapte op de markt en hoge inflatie, vooral in de bouwsector, maken dit een financieel uitdagend project. Vooralsnog verwacht die dienst het project binnen de financiële kaders van CiO III te realiseren.

De aanstaande ingebruikname van Tinbergen Building is ook het moment om het kantoorgebruik van de campus te herzien en een nieuwe verdeling van EUR-onderdelen over de campusgebouwen te realiseren. Daarmee wordt, in lijn met de EUR strategie, ruimte gemaakt voor meer engagement, voor meer ondernemerschap op de campus en voor levenslang ontwikkelen (LLO). Ook worden logischere combinaties van gebruikers per gebouw nagestreefd. Verder wordt ruimte gecreëerd voor groot onderhoud aan de gebouwen Mandeville, Van der Goot en Bayle. Tot slot is er de wens gebouwen te kunnen verlaten om zo kosten te besparen. De gesprekken hierover en de voorbereiding voor al deze zaken zijn afgelopen jaar in gang gezet.

Met de projecten 'Compliance fysieke toegankelijkheid' en 'Beleid fysieke toegankelijkheid' is gewerkt aan de verbetering van de fysieke toegankelijkheid van de EUR. De projecten passen binnen een totaalplan van aanpak dat onder regie van de dienst *Education & Student Affairs* (E&S) wordt uitgevoerd in samenwerking met RE&F.

De Gemeente Rotterdam en de EUR werkten onder projectleiderschap van de eerste aan de voorbereiding van de bouw van ruim driehonderd studentenwoningen aan de Abram van Rijkevorselweg, op de strook ten zuiden van het Van der Goot Gebouw. De gemeente heeft de noodzakelijke Nota van Uitgangspunten (NvU) inmiddels ambtelijk en bestuurlijk vastgesteld. Als de gemeenteraad zich over de NvU heeft gebogen zijn alle randvoorwaarden vastgesteld en kan de ontwikkeling starten. De gemeente en de EUR bereiden nu een samenwerkingsovereenkomst daarover voor.

Met betrekking tot de aanleg van de randweg aan de zuidzijde van de campus maakten de drie grondeigenaren – de EUR, de Hogeschool Rotterdam en de gemeente Rotterdam – afspraken en kan de aanbestedingsprocedure starten. De weg is een onderdeel van het project 'Campus Zuid'. Dat project gaat over het ontwerp en uitvoering van de buitenruimte van het gehele zuidelijke deel van de Campus.

In 2025 is ook de locatie aan de Putselaan in gebruik genomen. De Gemeente Rotterdam is hier de eigenaar van en de EUR treedt op als hoofdhuurder. Als hoofdhuurder draagt de EUR zorg voor de technische inrichting, waaronder de netwerkvoorzieningen. Hogeschool Rotterdam, de Willem de Kooning Academy en Codarts zijn als onderhuurders ook bij dit project betrokken.

De EUR ontwikkelde samen met Brainpark, Excelsior en Arboretum Trompenburg een visie voor de Erasmus As, het verlengde van het Erasmus Square. Dit gebeurde vanuit het engagement met de omgeving. Deze as is 'Magnificent Mile' gedoopt en heeft naast een ruimtelijke component ook een programmatische invulling. Zo wordt de onderlinge samenwerking tussen de verschillende partijen die aan deze as liggen versterkt.

Alle campuscatereers ondertekenden het Planetary Health Diet-convenant. In de periode tot 2030 wil de EUR doorgroeien naar een campus waar voor tachtig procent plantaardig voedsel wordt aangeboden en slechts twintig dierlijk. Daarnaast zijn eerste stappen gezet om inzicht te krijgen in uitstoot als gevolg van zakelijke reizen en om de voortgang op dit vlak te monitoren. De voorbereidende werkzaamheden voor de ontwikkeling van een natuurpositieve campus is in 2025 ook gestart.

De fysieke locaties van de Erasmus Universiteit Rotterdam zijn:

- Campus Woudestein
- Erasmus University College Rotterdam
- Institute of Social Studies Den Haag



De digitale werkomgeving

Studeren, onderzoek, bedrijfsvoering en samenwerken zijn inmiddels ondenkbaar zonder ondersteuning door digitale middelen. De dienst Erasmus Digitalisation & Information Services (EDIS) zorgt in samenwerking met faculteiten en andere diensten voor een betrouwbare, veilige en altijd toegankelijke informatievoorziening. De dienst laat zich sturen door zowel strategische keuzes – bijvoorbeeld de wens het software aanbod te harmoniseren en te rationaliseren om zo bij te dragen aan een wendbaarder en efficiëntere EUR – als door operationele noodzaak – het opnieuw moeten aanbesteden van software omdat contracten verlopen. Ook externe factoren spelen vaak een 'dwingende' rol. Denk aan de geopolitieke ontwikkelingen die leidden tot discussies over digitale soevereiniteit, aan de ontwikkelingen op AI-gebied en aan de noodzakelijke vervanging van Windows-10.

De EUR leverde in nauwe samenwerking met andere hoger onderwijs instellingen binnen SURF (zie onder kopje Inkoop informatie over SURF), het Erudite Platform op. Dat is een veilige en verantwoorde oplossing voor generatieve AI in het hoger onderwijs. Passend bij het tempo van de ontwikkelingen op dat gebied, zijn ook initiatieven genomen die moeten leiden tot een opvolger van het platform.

Op het gebied van harmonisatie en rationalisatie van het IT-landschap zijn enkele grote stappen gezet. Zo is binnen het onderwijs de overgang gerealiseerd van Zoom naar Microsoft Teams, waardoor het eerste platform kon worden uit gefaseerd. Een stap die in eerste instantie veel inzet en vertrouwen vroeg, maar uiteindelijk een forse financiële besparing en vereenvoudiging van beheer opleverde.

Een ander voorbeeld is de overgang naar een andere techniek en een ander platform voor de Enterprise Service Bus (ESB) van de EUR, het systeem dat alle data-uitwisseling tussen de applicaties van de EUR verzorgt. De overgang is in 2025 voor alle onderwijs processen en systemen afgerond. Door zaken anders en moderner aan te pakken en in te richten wordt een kwart minder berichten/data verstuurd. Dit leidt niet alleen tot een grote versnelling binnen de afhandeling van berichten en data, maar ook tot een grote winst op het vlak van duurzaamheid. Ettelijke miljoenen berichten worden niet meer verstuurd en uitgewisseld naar en van een veelheid aan applicaties in de Cloud. Eenzelfde slag maken we binnen Bedrijfsvoering en Onderzoek.

In 2025 is de migratie van alle laptops, desktops en virtuele systemen van Windows-10 naar Windows-11 succesvol afgerond.

Het project voor de vervanging van SAP door Oracle was gedurende 2025 volop in ontwikkeling. Voor wat betreft de live-gang is besloten deze van 2026 naar 2027 te verplaatsen.

Het project voor de inrichting van Vidatum als digitale omgeving voor de ondersteuning van onderzoeksprojecten is in 2025 succesvol opgeleverd.

Tot slot zijn, in het kader van het streven naar digitale soevereiniteit en dus het beperken van risico's, de afhankelijkheden van de EUR in relatie tot (Big-Tech-)leveranciers onder de loep genomen en zijn er technische experimenten en pilots gestart. Hoe functioneren bijvoorbeeld mobiele telefoons met een de-googled besturingssysteem of Linux-laptops binnen de IT-omgeving van de EUR. Binnen SURF doet de EUR mee aan een pilot met NextCloud. Deze experimenten en pilots worden ingebed in een breder EUR-kader waarbij EDIS samen optrekt met onder andere Integrale Veiligheid. Daarnaast is er, vanuit het streven naar data-soevereiniteit, harmonisatie en rationalisatie van het IT-landschap, ingezet op het overbrengen van onderzoeksdata naar Europese en door SURF ondersteunde onderzoeksdiensten, zoals Yoda.

Inkoop

In 2025 heeft de EUR waar mogelijk samengewerkt met andere inkopende organisaties om efficiëntie en effectiviteit te bevorderen. De EUR is aangesloten bij SURF, de coöperatieve vereniging van Nederlandse onderwijs- en onderzoeksinstituten. Binnen SURF werken universiteiten, hogescholen, mbo-instituten, UMC's en onderzoeksinstituten samen om digitale diensten optimaal in te kopen of te ontwikkelen en om kennisdeling en innovatie te stimuleren. Ook in 2025 nam de EUR deel aan door SURF georganiseerde aanbestedingen.

Binnen het Universitair Platform Inkoop (UPI) ligt de nadruk op het delen van kennis en ervaringen tussen de deelnemende universiteiten. Jaarlijks worden er vier vergaderingen gehouden met de hoofden Inkoop, waarbij een SURF-relatiemanager aanwezig is om updates te geven over lopende aanbestedingen en om af te stemmen over kwaliteit, voortgang en rechtmatigheid. Er zijn verschillende werkgroepen, zoals over bouw, ICT, wetenschappelijke apparatuur, chemicaliën, inhuur, duurzaamheid en energie.

De EUR wil duurzaam inkopen. De ambities op dat gebied zijn, op basis van het bloembladmodel van de Rijksoverheid uit het manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI), concreet gemaakt in zes thema's: klimaat, circulair, ketenverantwoordelijkheid, diversiteit en inclusie, milieu en biodiversiteit en Social Return. Bij de start van elk aanbestedingstraject hoort een duurzaamheidssessie. Tijdens deze sessie wordt de prioriteit van de MVOI-thema's voor het project bepaald.

Duurzaamheid

De EUR zette in 2025 belangrijke stappen om duurzaamheid verder te verankeren in strategie, bedrijfsvoering, onderzoek, onderwijs en engagement. Een belangrijke prioriteit was de ontwikkeling van een geïntegreerde duurzaamheidsaanpak, inclusief het formuleren van doelen, KPI's en een versterkte governance-structuur. Daarnaast heeft EUR zich gecommitteerd aan vrijwillige aansluiting bij de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), waarmee de ambitie op het gebied van transparantie en verantwoording verder wordt versterkt.

De ambitie om impact en duurzaamheid nauwer te integreren, leidde tot het eerste gecombineerde Impact & Sustainability Report (rapportagejaar 2024). Het is opgesteld volgens de Global Reporting Initiative (GRI)-standaarden. Het rapport over 2025 verschijnt in september 2026 en voldoet aan de VSME-standaarden binnen de CSRD.

Er is voortgang geboekt op meerdere domeinen. Hoogtepunten zijn de versterkte samenwerking in onderzoek, bijvoorbeeld via een workshop over milieuduurzaamheid, en de lancering van een Planetary Health Diet Living Lab. In het onderwijs is een pilot uitgevoerd met de introductiemodule Climate & Emergency. Ook is een kader ontwikkeld voor duurzaamheid in het onderwijs en aanvullende ondersteuning voor docenten om duurzaamheid in hun onderwijs te integreren. Op het gebied van engagement is een afwegingskader voor samenwerking met de fossiele sector geïntroduceerd, waarmee partnerschappen beter worden afgestemd op de institutionele waarden.



4. Financiën



Inleiding

In dit hoofdstuk verantwoorden wij ons over de belangrijkste financiële ontwikkelingen van het afgelopen jaar. We reflecteren op onze besluiten en de impact daarvan op de universiteit, studenten, medewerkers en de maatschappij. Ook kijken we vooruit naar de verwachte ontwikkelingen voor de aankomende vijf jaren.

De Erasmus Universiteit (EUR) bevindt zich midden in een "perfect storm". De politieke turbulentie door het opzeggen van afspraken door het ministerie van OCW (opzeggen bestuursakkoord en stopzetten starters- en stimuleringsbeurzen), het aankondigen van nieuwe bezuinigingen en ingrijpende wetsvoorstellen (zoals de WIB) en het weer mogelijk terugdraaien daarvan, inclusief het afzien van de toets anderstalig onderwijs voor bestaande opleidingen. Deze turbulentie gecombineerd met soms significante prijsstijgingen (licenties, bouwkosten) en complexiteit in de geopolitieke situatie die ook onze universiteit raakt, maken 2025 wederom een turbulent jaar. Het is onze verwachting dat deze turbulentie ook in de komende jaren blijft. We houden vast aan onze koers 'toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio' en continueren met onze strategische doelstellingen.

We hebben al belangrijke stappen gezet die ons in staat stellen om noodzakelijke maatregelen effectief uit te voeren. Zo werken we binnen de universiteit als *'One Connected EUR'* aan een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving. Samenwerking en verbinding helpen ons bij ons streven naar meer diversificatie in inkomensstromen. Dit is noodzakelijk voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten nu we niet meer om de onzekerheden over de eerste geldstroom heen kunnen. Onze BV's (de private entiteiten van de EUR) dragen hieraan positief bij, ook in financiële zin. Dit is zichtbaar in een stijging van de baten van opdrachten van derden en van het aandeel van onze verbonden partijen in het resultaat. Ook bij de geneeskundige faculteit wordt meer begroot op inkomsten vanuit de tweede en derde geldstroom. Met de instabiliteit van niet alleen de wereldpolitiek, maar ook de besluiten van onze eigen overheid, is het snel vergroten van onze wendbaarheid vereist. We moeten sneller kunnen inspelen op onverwachte ontwikkelingen, op welk domein dan ook.

Dit hoofdstuk biedt een vergelijking van de geconsolideerde financiële positie van de EUR met zowel de begroting van 2025 als van het voorgaande jaar. Vervolgens worden de gevolgen van deze financiële positie op de ratio's in kaart gebracht. Daarna komen de continuïteitsparagraaf en de notitie helderheid aan bod. Tot slot volgt een toelichting op de inzet van de bestuursakkoordmiddelen.

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

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

Financiële positie

Analyse resultaat 2025 (geconsolideerd)

tabel 2

Staat van baten en lasten - geconsolideerd (M€)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Afwijking tov begroting	Afwijking t.o.v. 2024
BATEN					
Rijksbijdragen	490,5	470,4	455,5	20,0	34,9
College-, cursus-, les- en examengelden	95,2	96,0	87,5	-0,8	7,7
Baten werk in opdracht van derden	251,8	243,9	244,7	7,9	7,2
Overige baten	123,7	130,9	118,1	-7,3	5,5
Totaal baten	961,2	941,3	905,8	19,8	55,3
LASTEN					
		0,0			
Personeelslasten	654,6	670,7	652,0	-16,1	2,6
Afschrijvingen	43,0	39,9	42,2	3,1	0,8
Huisvestingslasten	48,7	45,2	43,8	3,6	5,0
Overige lasten	181,7	192,4	195,7	-10,8	-14,0
Totaal lasten	928,0	948,3	933,7	-20,3	-5,6
Saldo baten en lasten	33,2	-7,0	-27,9	40,1	61,0
Financiële baten (rente/resultaat deelnemingen)					
	8,5	6,1	10,8	2,4	-2,3
Financiële lasten (rente/belastingen)					
	0,0	-0,4	0,1	0,4	0,0
Saldo financiële baten en lasten	8,5	5,6	10,8	2,9	-2,3
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	41,7	-1,4	-17,1	43,0	58,7
Resultaat aandeel van derden	8,7	3,0	-13,5	5,7	22,2
Nettoresultaat	33,0	-4,4	-3,6	37,3	36,5

Analyse 2025 (geconsolideerd)

In de analyse van het resultaat geven we een reflectie op de incidentele baten en lasten die het resultaat beïnvloeden. Daarna volgt een analyse van de afwijkingen op de begroting, gevolgd door de afwijkingen ten opzichte van 2024.

Het nettoresultaat wordt sterk beïnvloed door de incidentele baten en lasten.

Incidentele baten en lasten die het resultaat van 2025 inclusief FGG/Erasmus MC beïnvloeden

tabel 3

Bedragen x € 1 miljoen	2025	2024	Afwijking 2025 t.o.v. 2024
Resultaat volgens jaarrekening	41,7	-17,1	58,8
Incidentele resultaatseffecten			
1. W&T	-23,2		
2. Vormen employabilityfund	3,2		
3. VB26	3,7		
4. Vrijval reorganisatievoorziening	-2,2		
Totaal eenmalige resultaatseffecten	-18,5	16,4	-34,9
Resultaat na eenmalige resultaatseffecten	23,2	-0,7	23,9

De overheid maakte de bestedingsdoelen van de Werkdruk & Talentmiddelen pas laat in het jaar bekend. Hierdoor konden bestedingsplannen niet tijdig worden opgesteld en uitgevoerd. Omdat deze middelen in de exploitatie verantwoord moeten worden, heeft dit een groot effect op het resultaat. Daarnaast werd in 2024 een reorganisatievoorziening opgenomen ter dekking van kosten in 2025. De kosten bleken echter lager dan verwacht. Het resterende bedrag komt daarom ten gunste van de exploitatie. Er zijn ook twee factoren in het resultaat met een tegengestelde werking. Zo is in de cao 2025 afgesproken om een *Employability Fund* op te richten. Hierin werd eenmalige storting gedaan; de middelen worden aankomende jaren ingezet in het kader van vergroten van duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid van werknemers. Daarnaast liep het project Vervanging Bedrijfsvoeringssysteem 26 (VB26) vertraging op. De inefficiënties (personele en materiële kosten) zijn ten laste van de exploitatie gebracht.

Vergelijking realisatie met de begroting 2025

Als we de realisatie vergelijken met onze begroting lijkt de afwijking groot. Dat is echter niet zo. Een belangrijk deel van het verschil wordt verklaard door eerdergenoemde incidentele factoren. Dat betreft onder meer de W&T-middelen waarvan we nu de opbrengst moeten verantwoorden in de exploitatie, terwijl in volgende jaren de lasten komen. Deze middelen ontvingen we van OCW. Daarmee werd de lage vaste voet van de drie jonge universiteiten (deels) hersteld. Dat de middelen met deze omvang zo laat werden toegekend onderstreept de beperkte voorspelbaarheid van rijksbeleid en de impact daarvan op onze begroting en financiële prognose. De middelen van de W&T geven daarom dit jaar een positief resultaat. Dat resultaat is toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

De faculteiten en diensten hebben dit jaar samen hard gewerkt aan verbeteringen om tot een hoger resultaat te komen. Veel onderdelen komen als gevolg daarvan positiever uit dan begroot. Zo troffen verschillende faculteiten in 2025 maatregelen om de financiële situatie duurzaam te verbeteren. Twee faculteiten voerden bijvoorbeeld majeure verbeteracties door. Andere faculteiten zetten in op het vergroten van de tweede en derde geldstroom. Ook bij een aantal diensten zorgden hogere baten uit die geldstromen voor een hoger resultaat. Hogere afschrijvingen op vaste activa, versnelde afschrijvingen en naar voren gehaalde CIO-projecten (waaronder Tinbergen) dempen dit resultaat enigszins.

Vanwege de onzekerheid over de bijdragen van het Rijk is gestuurd op het terugdringen van het aantal FTE. Veel onderdelen waren terughoudend met het invullen van vacatures. Hierdoor was het aantal FTE een stuk lager dan begroot. Over vervanging en uitbreiding van personeel wordt vaak te optimistisch gedacht; in de praktijk is vaak meer tijd nodig voor het invullen van vacatures. De EUR slaagde er in om de inzet van externe inhuur te beperken, leidend tot lagere personeelskosten op dit gebied. Het aandeel externe inhuur ligt nu onder de 4% (2024: 4,7% en 2023: 6%). Met name voorgaande factoren verklaren het positieve verschil met de begroting, ondanks de hogere loonsverhoging en de gevormde voorziening voor het Employability fund als gevolg van de cao 2025.

Wel constateren we dat onze executiekracht tekortschiet. Besluitvorming over toewijzing van middelen en vervolgens het opstellen en het uitvoeren van bestedingsplannen duren vaak onnodig lang. Dit draagt ook bij aan het hogere resultaat. Overigens zat er ook net als voorgaande jaren nog wat voorzichtigheid in de begrotingen, gerelateerd aan de onzekerheid over rijksbekostiging, maar ook de tweede en derde geldstroom zijn lastig in te schatten.

Er is nog een aantal ontwikkelingen die de realisatie beïnvloeden hebben waardoor er verschillen met de begroting ontstaan, maar in veel mindere mate. De studentenpopulatie ontwikkelt zich zoals verwacht, alleen daalde het aantal Nederlandse studenten in collegejaar 2025-2026 sterker dan verwacht. Het aantal internationale studenten groeit nog wel. Omdat studenten die niet vallen onder de EER-regeling een hoger tarief betalen, is de daling in collegegeldbaten beperkt gebleven. Dit zal in de toekomst ook gaan afnemen. Daarnaast zijn in onze administratie Onderhanden Werk projecten opgeschoond en is op een aantal activa versneld afgeschreven. In combinatie met het uitstellen van verlengde gebruiks- c.q. afschrijvingstermijnen van panden, leidde dit tot hogere afschrijvingslasten. Omdat we veel storingen op sanitair en leidingwerk ondervonden, waren er hogere huisvestingskosten. Tot slot ontvingen we vanuit het Rijk een hoger bedrag ter compensatie van indexatie; hier tegenover stonden hogere personeelslasten als gevolg van hogere cao per juli en daarom heeft dit in het uiteindelijk resultaat geen effect.

De resultaten van verbonden partijen ten slotte zijn per saldo redelijk in lijn met de begroting maar zowel bij die partijen zijn er grotere verschillen tussen begroting en realisatie. De Holding en Erasmus Sport vallen positiever uit dan begroot, terwijl RSM juist een negatief resultaat laat zien waar positief begroot werd.

Vergelijking realisatie 2025 met de realisatie 2024

De eerder genoemde W&T-middelen en hogere compensatie voor de loonindexatiezorgen voor een hogere Rijksbijdrage. Dit wordt enigszins gemitigeerd doordat de initiële Rijksbijdrage vanwege de lagere Referentieraming iets lager was dan voorgaand jaar. Ook de collegegeldbaten stegen, zowel het deel vanuit de wettelijke collegegelden als de instellingscollegegelden. De stijging van het collegegeldtarief (wettelijk deel) voor het jaar 2024/2025 van 9,3% had veel impact. De baten uit instellingscollegegelden groeiden als gevolg van een groei in het aantal studenten van buiten de Europese Economische Ruimte, maar ook door de stijging van het tarief voor deze studenten. Meer ontvangsten in de tweede en derde geldstroom voor onderzoeksprojecten (€ 10 miljoen) verklaren de hogere baten van werk in opdracht van derden. De baten uit contractonderwijs lopen juist iets terug (€ 3 miljoen minder). Tot slot is de Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie voor Faculteit der Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (FGG) Erasmus Medisch Centrum (EMC) € 5,2 miljoen hoger en waren de baten vanuit geleverde diensten binnen FGG EMC en de baten voor detachering vanuit de faculteiten, Erasmus Enterprise en EUR ruim € 3 miljoen hoger. Die samen zorgen grotendeels voor de hogere 'Overige baten'.

Aan de lastenkant zorgen twee incidentele lasten uit 2024 (voorziening en aanschaf MRI-apparatuur, te zien in overige lasten) voor een scheef beeld. Hiermee rekening houdend is het verschil met 2024 lager, namelijk € 4,5 miljoen. Over het algemeen kan gesteld worden dat deze lagere kosten vooral het gevolg zijn van bewuste besparingen, geheel in lijn met onze bezuinigingstaak. De verhoging van de salarissen conform de cao voor universiteiten per 1 juli 2025 (inclusief de toevoeging van € 3,2 aan het *Employability Fund*), de jaarlijkse tredeverhoging voor de medewerkers, toenames in de voorzieningen 'werkloosheidsbijdrage' en 'WGA eigen risico' zorgen voor hogere personeelslasten. Het verschil met verleden jaar wordt behoorlijk gedempt door vrijval van personeelsvoorzieningen als gevolg van het opnieuw bepalen van het percentage dienstjubilea (als gevolg van hogere vertrekkans medewerkers). Tevens werd het ingezette beleid om het aantal inhuur te laten dalen in 2025 verder doorgezet met als gevolg een verdere verlaging van de lasten voor 'Personeel niet in loondienst' (€ 6 miljoen lager). De storingen aan sanitair en leidingwerk verklaren ook het verschil met de realisatie in 2024.

tabel 4

Balans geconsolideerd in M€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Afwijking tov begroting	Afwijking t.o.v. 2024
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	5,0	13,8	1,8	-7,8	4,3
Materiële vaste activa	291,5	284,7	289,6	5,8	0,9
Financiele vaste activa	6,4	1,5	6,3	4,9	0,1
Totaal vaste activa	302,9	300,0	297,7	3,0	5,3
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	65,5	39,1	63,7	26,3	1,8
Liquide middelen	183,1	160,2	164,2	22,8	18,9
Totaal vlottende activa	248,6	199,4	227,9	49,2	20,7
Totaal activa	551,5	499,4	525,6	52,1	26,0
EIGEN VERMOGEN					
Eigen vermogen	240,2	206,8	207,5	33,4	32,7
Voorzieningen	28,5	28,6	34,5	-0,1	-6,0
LANGLOPENDE SCHULDEN					
Totaal langlopende schulden	6,8	6,7	7,0	0,1	-0,2
KORTLOPENDE SCHULDEN					
Totaal kortlopende schulden	276,0	257,3	276,6	18,7	-0,6
Totaal passiva	551,5	499,4	525,6	52,1	26,0

De afwijking tussen begroting balans en resultaat balans is deels gerelateerd aan het verschil tussen een prognose voor het exploitatieresultaat en de balans bij het opstellen van de begroting 2025 (derde kwartaal 2024) en de daadwerkelijk realisatie over 2025 (timingsverschil als gevolg ontwikkelingen in de laatste paar maanden van 2024).

Vergelijking balans ten opzichte van begroting 2025

De incidentele kosten van € 3,7 miljoen in verband met uitstel van het project VB26 resulteren in een verschil in 'immateriële vaste activa'. Een deel van de werkzaamheden van de aannemer aan het Tinbergen gebouw werd later dan gepland opgeleverd (dat had overigens geen impact op de gehele planning van de bouw), maar dit is niet

zichtbaar in de vergelijking met de begroting; dat komt door het eerdergenoemde timingsverschil en de oorzaak hiervan is in 2024 verantwoord. Ook voor de 'financiële vaste activa' is er vooral sprake van een timingsverschil. Voor de 'overige vorderingen' geldt dat we met een aantal ontwikkelingen onvoldoende rekening hielden. Tevens is een bedrag bij de 'liquide middelen' begroot in plaats van 'overige vorderingen' (€ 14 miljoen positief). Door de flink hogere middelen vanuit het Rijk voor W&T zijn onze 'liquide middelen' toch flink hoger. Dit komt door de W&T middelen waarop tot geen kosten werden gemaakt. Daarnaast waren budgetten aangehouden voor diverse projecten waarop geen of minder aanspraak werd gemaakt. Hierop sturen we vanaf 2026 sterker, zodat we onbenutte budgetten kunnen aanwenden voor projecten waar anders geen middelen beschikbaar voor zijn.

Het positieve exploitatieresultaat van 2025 zorgt voor een stijging van 'eigen vermogen' terwijl we een negatief exploitatieresultaat begroot hadden. Tot slot namen de kortlopende schulden verder toe door het vertraagd uitgeven van de bestuursakkoordmiddelen voor sectorplannen, starters- en stimuleringsbeurzen.

Vergelijking balans ten opzichte van de realisatie 2024

De 'materiele vaste activa' zijn redelijk stabiel. De verandering hierin is gerelateerd aan de geplande en versnelde afschrijvingen en de investeringen in met name het Campus In Ontwikkeling (CIO) III programma (waarvan een deel naar voren is gehaald) en groot onderhoud aan twee gebouwen. De verklaring in de toename van de 'liquide middelen' is gelijk aan de verklaring bij het verschil met de begroting (ontvangsten van de W&T-middelen die nog niet konden worden besteed en lagere benutting van intern toegekende/geoormerkte budgetten).

Aan de passivazijde zien we twee belangrijke verschillen. Enerzijds zorgde het positieve exploitatieresultaat voor een stijging van het 'eigen vermogen'. Anderzijds zorgden de diverse mutaties in de voorzieningen in totaal tezamen voor een neerwaartse bijstelling op de balans. De personele voorzieningen daalde door de eerdergenoemde aanpassing in parameters voor de jubileumvoorziening en een daling van het aantal langdurig zieken. Het opzetten van het Employability Fund (cao) zorgde ervoor dat de daling in personeelsvoorziening beperkt bleef. De overige voorzieningen dalen door aanwending van de voorziening milieuverplichtingen (verwijderen asbest) voor de renovatie van Tinbergen en een afname van de voorziening juridische geschillen. Omdat een deel van de starters- en stimuleringsbeurzen is ingezet, daalde de 'kortlopende schulden'.

Ontwikkelingen ratio's

Ratio's financieel toezicht inspectie van het Onderwijs

tabel 5

Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2025	Actuals 2024
Liquiditeit	(Vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden	< 0,5	0,90	0,82
Solvabiliteit II	(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen x 100%	< 0,30	0,49	0,46
Absolute omvang liquide middelen	Balanspositie ultimo balansdatum	< € 2 miljoen	183,1	164,2
Signaleringswaarde voor toezicht op publiek eigen vermogen				
Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2025	Actuals 2024
Bovenmatig Eigen Vermogen	De signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen is: (0,5*aanschafwaarde gebouwen*1,27)+ (boekwaarde overige materiële vaste activa) + (omvangafhankelijke rekenfactor*totale baten)	Feitelijk publiek vermogen > signaleringswaarde eigen vermogen	Feitelijk publiek vermogen: M€ 204. Signaleringswaarde eigen vermogen: M€ 404	Feitelijk publiek vermogen: M€ 170. Signaleringswaarde eigen vermogen: M€ 382.
Overige ratio's Inspectie van het Onderwijs				
Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2025	Actuals 2024
Rentabiliteit (1-jarig)	Resultaat jaar t / totale baten t x 100%	< -10%	3,5%	-0,4%
Rentabiliteit (2-jarig) (retrospectief)	Σ (Resultaat jaar t-1; resultaat jaar t) / Σ (totale baten jaar t-1; totale baten jaar t) x 100%	< -5%	1,6%	-1,3%

Ratio's	Definitie	Signalingswaarde lvhO	Actuals 2025	Actuals 2024
Rentabiliteit (2-jarig) (prospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{ resultaat jaar } t+1) / \sum (\text{totale baten jaar } t; \text{ totale baten jaar } t+1) \times 100\%$	< -5%	1,7%	-0,4%
Rentabiliteit (3-jarig) (retrospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t-2; \text{ resultaat jaar } t-1; \text{ resultaat jaar } t) / \sum (\text{totale baten jaar } t-2; \text{ totale baten jaar } t-1; \text{ totale baten jaar } t) \times 100\%$	< 0%	0,4%	-0,5%
Rentabiliteit (3-jarig) (prospectief)	$\sum (\text{Resultaat jaar } t; \text{ resultaat jaar } t+1; \text{ resultaat } t+2) / \sum (\text{totale baten jaar } t; \text{ totale baten } t+1; \text{ totale baten jaar } t+2) \times 100\%$	< 0%	1,1%	-0,4%
Weerstandsvermogen	$\text{Eigen vermogen} / \text{totale baten} \times 100\%$	< 5%	25,0%	22,9%

Ontwikkeling solvabiliteit

Met name de toevoeging van het resultaat aan het eigen vermogen resulteert in een verhoging van de solvabiliteit.

Ontwikkeling liquiditeit

Zowel de onderwijsinspectie als de interne richtlijnen hanteren een signaleringswaarde van 0,5 voor de liquiditeitsratio. De liquiditeitsratio van de EUR is hoger. De universiteit beschikt hiermee over voldoende liquide middelen om haar korte termijn verplichtingen na te komen. Maar ook voor de aankomende jaren is liquiditeit van hoog belang. We noemen hierbij de geplande(hoge) vastgoedinvesteringen (CIO III en CIO IV met in het bijzonder Tinbergen) en investeringen in het kader van IT), de specifieke risico's die hiermee gepaard gaan alsmede de risico's die de actuele politieke en economische omstandigheden met zich meebrengen. Daarbij geldt dat de stijging vooral gerelateerd is aan hogere liquide middelen vanwege de ontvangst van W&T; deze worden aankomende jaren uitgegeven.

De liquiditeitspositie zal dus gaan afnemen en er zal een financieringsbehoefte ontstaan, op zijn vroegst eind 2026. Dat gebeurt als de CIO-investeringen op basis van de recente investeringsraming qua omvang en timing worden gerealiseerd. Zie ook de toelichting opgenomen in de paragraaf 'Investeringsraming'.

De liquiditeitsratio is onderhevig aan veranderende (markt)omstandigheden en kan variëren. Hierdoor fungeert de signaleringswaarde als indicator in plaats van als vast gegeven. Gedurende het jaar wordt de liquiditeit gemonitord in de plan- en controlcyclus door middel van de liquiditeitsprognose.

Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen

Het feitelijk eigen vermogen (publiek deel van het eigen vermogen) van de EUR bedraagt ultimo boekjaar 2025 € 204 miljoen. De signaleringswaarde eigen vermogen bedraagt voor de EUR ultimo boekjaar 2025 € 404 miljoen.

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

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

Continuïteitsparagraaf

Inleiding

Deze paragraaf biedt inzicht in het financieel beleid van de EUR, de verwachte gevolgen hiervan voor onze financiële positie en de hiermee samenhangende risico's voor de jaren 2026 en verder. Een en ander is in overeenstemming met de voorschriften van het ministerie van OCW in de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in hoofdstuk 1 van dit jaarverslag.

De meerjarenbegroting als onderdeel van het meerjarenplan, vastgesteld door het College van Bestuur op 18 november 2025 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 3 december 2025, vormt een belangrijke basis voor de continuïteitsparagraaf. Deze meerjarenbegroting betreft een periode van vijf jaar. Er zijn diverse onzekerheden die een impact kunnen hebben op de financiën van onze universiteit.

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

Belangrijke externe ontwikkelingen

Politiek en economisch klimaat

We constateren dat de voorspelbaarheid van (politieke) ontwikkelingen steeds lastiger wordt en dat we regelmatig worden verrast, met het laatste regeerakkoord als actueel voorbeeld. Gingen we met het opstellen van de laatste begroting nog uit van flinke extra bezuinigingen, nu lijkt het erop dat deze deels teruggedraaid gaan worden. Het kabinet is van plan om stevig te investeren in onderwijs, onderzoek en innovatie. De impact hiervan op onze plannen die we hebben moeten afbreken met het stopzetten van het bestuursakkoord in 2025 waardoor 40 miljoen aan beurzen wegviel is onzeker. De plannen die we zouden bekostigen vanuit de beurzen zijn deels wel doorgezet. Tegenover de kosten die gemaakt gaan worden, staan dus geen baten vanuit de beurzen. Dit heeft een dempend effect op de resultaten. Overigens werden verleden jaar onverwacht en in een vrij laat stadium na het stopzetten van de beurzen aan de andere kant wel weer ruim 23 miljoen aan middelen voor Werkdruk & Talentbeleid (W&T) toegekend. Dat maakt dat we in een jaar (2025) waarin we flink hebben bezuinigd ineens toch positief kunnen uitkomen. Het is dan ook moeilijk om draagvlak te houden voor veranderingen omdat na diverse 'winstwaarschuwingen' resultaten ineens weer fors meevallen. Door de ontvangst van de W&T daalt de Rijksbijdragen de aankomende jaren minder hard dan eerder verwacht. Voor de inzet van deze middelen de aankomende jaren worden momenteel plannen opgesteld. Het financiële effect hiervan is verwerkt in onze meerjarenbegroting. In het regeerakkoord is ook talentstrategie genoemd als thema om ervoor te zorgen dat Nederland voldoende talent aantrekt, opleidt en behoudt voor de arbeidsmarkt en de wetenschap. Aanvullend

schrappt het kabinet de verplichte toets op anderstalig onderwijs en wil het kabinet het huidige aanbod aan anderstalige opleidingen in stand houden. De ontwikkelingen rondom de Wet Internationalisering in Balans krijgen dus wederom andere vorm. De impact voor onze universiteit brengen we aankomende periode in kaart. Al met al is het duidelijk dat we minder afhankelijk moeten worden van die eerste geldstroom en we onze kwetsbaarheid voor politieke besluitvorming terug moeten dringen.

De (landelijke) studentaantallen dalen de komende jaren (fors) en compensatie van loon- en prijsstijgingen is niet langer een automatisme. Naast een daling in onze belangrijkste inkomstenbron, de eerste geldstroom, zien we aan de kostenkant stijgingen door investeringen in onze campus bijvoorbeeld de renovatie van Tinbergen en IT-faciliteiten – en de daarvoor benodigde financieringen. Zowel onze afschrijvingen, huisvestingslasten en financiële lasten stijging hierdoor. De impact van het regeerakkoord kunnen we nog niet goed inschatten en zijn daarom niet meegenomen in onze cijfers. Mogelijk heeft het voornemen tot het terugdraaien van bezuinigingen positief effect op de Erasmus Universiteit.

De EUR is in voorgaande jaren in staat gebleken om deze resultaat verlagende ontwikkelingen grotendeels op te vangen. Door een sterkere focus op diversificatie van opbrengsten verwachten de faculteiten en verbonden partijen een groei in de overige inkomsten, terwijl organisatiebreed bezuinigingsmaatregelen zijn doorgevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de EUR nog steeds financieel gezond is. Wel is het van belang dat we de ingezette maatregelen voortzetten en waar nodig aanvullende stappen nemen en effectueren, zodat we onze (financiële) continuïteit kunnen blijven waarborgen. Zonder aanvullende taakstellingen – alle omstandigheden gelijkblijvend – slagen we er niet in om meerjarig een sluitende begroting te realiseren. Om de begroting de komende jaren structureel wel sluitend te houden, zijn aanvullende maatregelen noodzakelijk om onze sterke eigen vermogenspositie te handhaven. Doen we dat niet, dan neemt ons eigen vermogen af wat leidt tot een kwetsbaardere financiële positie. Dat kunnen we ons niet veroorloven, zeker gezien de onzekere tijden.

Investerings in onze campus en onze ICT-faciliteiten hebben effect op onze liquiditeit. De omvang van de investeringen in de campus hangt mede samen met de vastgoedstrategie van de universiteit. Deze (gewijzigde) strategie is op dit moment nog niet verwerkt in de gepresenteerde cijfers en prognoses. Momenteel worden verschillende scenario's doorgerekend, onder meer gericht op het efficiënter en anders inrichten en gebruiken van kantoor- en onderwijsruimten, mede in het kader van kostenbeheersing en de verwachte ontwikkeling van studentenaantallen. Zodra hierover bestuurlijke keuzes zijn gemaakt, worden de financiële consequenties verwerkt in de meerjarenprognoses en investeringsramingen.

De genomen maatregelen hebben onder andere betrekking op het verlagen van de budgetten van de diensten met 5%, het opvangen van de meerkosten rondom het vastgoed binnen het bestaande budget en herstelplannen bij enkele faculteiten. Dit komt bovenop de reguliere (EUR-brede) bezuinigingen door alle faculteiten en diensten. Hiervoor hebben we een algehele taakstelling in onze meerjarenbegroting opgenomen vanaf 2027. Daarnaast is er aandacht voor de juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de cijfers. We zien dat begrotingen realistischer worden en prognoses een betere voorspelling van de uiteindelijke resultaten bieden. Dit versterkt onze noodzakelijke financiële sturing.

Strategische samenwerkingsverbanden

Als Engaged University blijft de EUR investeren in samenwerkingen met verschillende nationale en internationale partners. Hiervoor zijn in de aankomende jaren diverse budgetten beschikbaar. Onderstaande tabel geeft nader inzicht hierin.

tabel 6

Bedragen in k€		Jaarlijks
Convergentie	Samenwerking EMC/TU Delft/EUR om grenzen tussen instituten en disciplines te overbruggen om nieuwe perspectieven en oplossingen te creëren. Vijf thema's: - Resilient delta - Health en technologie - AI, Data & digitalisation - Pandemic & Disaster preparedness Center - Healthy start	6600
CLI en IDEA	Community for Learning and Innovation: Verbinden en het mogelijk maken van onderwijsinnovatie Inclusion, Diversity, Equity & Access Center: voor een inclusieve, diverse, rechtvaardige en toegankelijke universiteit en een academische omgeving.	1731
LDE (incl minor en traineeprogramma)	Multidisciplinaire samenwerking Leiden Universiteit, TU Delft en Erasmus voor grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Samenwerkingsgebieden: onderwijs, onderzoek, impact. .	2165
Medical Delta	Transdisciplinair samenwerkingsverband van meer dan 1.000 deelnemers van EUR, EMC, TU Delft, LUMC, Universiteit Leiden en vier Zuid-Hollandse hogescholen. Samenwerking met bedrijven, overheden en zorginstellingen aan innovatieve oplossingen voor een duurzame gezondheidszorg.	400
Cultuur & Campus	Samenwerking Codarts Rotterdam, EUR, Hogeschool Rotterdam en de gemeente Rotterdam. Bevordering hoger onderwijs, cultuur en toerisme op Rotterdam-Zuid.	75
UNIC	Alliantie 10 Europese universiteiten in postindustriële steden: uitvoeren geëngageerd onderzoek, creatie praktijkgemeenschappen en bereiken positieve maatschappelijke impact.	292
Kenniswerkplaatsen (inclusief Govlab)	Netwerk gemeente Rotterdam en Rotterdamse kennis- en onderwijsinstellingen (primair tot wetenschappelijk). Betreft kennisontwikkelingen en kennisuitwisseling op onderwijsbeleid en de praktijk van het onderwijs in Rotterdam.	210
Totaal samenwerkingen per jaar		11473

Verwachte ontwikkeling aantallen studenten

We verwachten dat de twee jaar geleden ingezette daling van het aantal studenten aankomende jaren verder doorzet. Deze daling zit vooral nog in de EER-studenten, voornamelijk minder Nederlandse studenten door demografische ontwikkelingen. Deze daling is nog sterker dan voorspellingen van DUO, waarop we onze begroting op studentenaantallen baseren. Het aantal niet-EER studenten daarentegen stijgt licht. We verwachten dat dit zich vanaf collegejaar 2027-2028 ombuigt naar dalende aantallen, passend bij de landelijke afspraken over terugdringen van het aantal internationale studenten. Hierbij spelen de ontwikkelingen rondom de Wet Internationalisering in Balans een rol. We hebben de financiële impact hiervan nog niet verwerkt. Duidelijk is de Toets Anderstalg Onderwijs (TAO) van de baan is. Desalniettemin hebben de universiteiten onderling besloten het voorstel voor

zelfregie door te zetten. Dit betekent voor de EUR dat het aantal internationale eerstejaarsstudenten in de bachelor ten opzichte van collegejaar 2025/2026 wel moet gaan dalen. Omdat er nog geen definitieve keuzes zijn, verwerken we de financiële effecten op collegegelden en rijksbijdrage nog niet. We verwachten dat de eerste effecten vanaf collegejaar 2027/2028 zichtbaar worden. Eerste scenarioberekeningen laten zien dat het negatieve effect op de eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden) in de structurele situatie (vanaf 2034) rond € 6 miljoen ligt.

In totaal leidt de hogere daling van studenten die we nu reeds zien tot een beperkte neerwaartse bijstelling van de collegegeldbaten. Dit is omdat de niet-EER student een flink hoger tarief (instellingscollegegeld) betaalt dan de EER-student. Daarnaast zijn deze instellingscollegegeld tarieven ook forser gestegen dan eerder voorzien.

Raming ontwikkeling studentaantallen EUR

tabel 7

Collegejaar	Realisatie 24/25	B 25/26	B 26/27	B 27/28	B 28/29	B 29/30	B 30/31
Aantal studenten EUR	31.473	31.049	30.686	30.352	30.095	29.851	29.602
Waarvan EER	28.914	28.459	28.089	27.766	27.525	27.303	27.075
Waarvan N-EER	2.559	2.590	2.597	2.586	2.569	2.549	2.527

Verwachte ontwikkeling personele bezetting

We verwachten een afname van het aantal fte; vooral zichtbaar bij het aantal promovendi. Promovendi worden voornamelijk bekostigd vanuit de 2e en 3e geldstroom. De baten vanuit deze geldstroom zijn voorzichtig begroot wat zichtbaar is in een afnemend aantal promovendi als verwachting. De afname heeft een dempend effect op de personeelskosten. In totaal stijgen de personeelskosten nog wel. Dit is vooral gerelateerd aan een te verwachten cao-verhoging voor 2026 en de periodieke salarisverhogingen. De EUR streeft naar een werknemersbestand met een stabiele, goed opgeleide vaste kern. Dit versterkt de interne expertise, bevordert continuïteit en biedt op termijn meer grip op de personeelskosten. Daarom zetten we ook in op een verlaging van externe inhuur. In 2024 bedroegen de kosten van inhuur nog circa 4,5% van de totale personeelslasten; in de periode 2026-2030 verwachten we een daling naar 2,7-3,2%.

tabel 8

FTE aantallen exclusief EMC FGG en verbonden partijen					
	2026	2027	2028	2029	2030
FTE wetenschappelijk personeel	1156	1115	1098	1089	1079
FTE promovendus	479	436	397	340	296
FTE studentassistenten	100	94	92	91	91
FTE ondersteunend en leidinggevend personeel	1393	1357	1344	1338	1332
FTE CvB	3	3	3	3	3
Totaal	3131	3005	2935	2861	2800

tabel 9

FTE aantallen inclusief EMC FGG en verbonden partijen					
	2026	2027	2028	2029	2030
FTE wetenschappelijk personeel	2324	2290	2278	2270	2264
FTE promovendus	981	941	901	844	800
FTE studentassistenten	111	106	105	107	108
FTE ondersteunend en leidinggevend personeel	2761	2726	2718	2714	2708
FTE CvB	3	3	3	3	3
Totaal	6181	6066	6005	5938	5883

Omvangrijke investeringen vastgoed en IT

Vastgoed

Investerings Campus in Ontwikkeling

De EUR werkt aan een doorontwikkeling van de campus. Het project Campus in Ontwikkeling (CIO) draagt bij aan een internationale uitstraling, een stimulerende leer- en werkomgeving en een duurzame campus en past bij ons streven om een van de meest duurzame universiteiten van Nederland te zijn. De renovatie van het Tinbergen Building, een gemeentemonument dat sinds 1968 in gebruik is, is een belangrijk onderdeel van deze duurzaamheidsinspanningen. De meeste technische installaties van dit gebouw waren over hun levensduur en voldeden niet meer aan de huidige wetgeving. Tinbergen wordt in 2026/2027 gerenoveerd. Het project CIO is in 2025 in uitvoering gegaan. In 2025 is hard gewerkt aan de vertaling van het definitief ontwerp naar een uitvoeringsgereed ontwerp. Parallel hieraan is gestart met de sloop en asbestsanering binnen het pand. Vanaf 2026 gaat de daadwerkelijke opbouw starten. Tot op heden loopt dit conform planning en zijn de risico's en mitigerende maatregelen goed in kaart gebracht.

De overige, grote projecten in het bestaande CIO-programma zijn in voorbereiding, zoals de technische renovatie van het Bayle gebouw, het van der Goot gebouw en ontwikkelingen op het terrein. Op basis van de huidige inzichten verwachten we tot en met 2031 nog € 186 miljoen te investeren vanuit het bestaande programma. Hierin is in 2025 indexatie meegenomen om de bedragen die dateren uit 2016 aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen heden ten dage (prijspeil 2025). In dit kader werkt RE&F momenteel aan een integraal inzicht in de vastgoedportefeuille en de bijbehorende meerjarige investerings- en onderhoudsopgave. De uitkomsten hiervan kunnen van invloed zijn op de omvang en prioritering van toekomstige investeringen.

tabel 10

Cashflowprognose											
x € 1 mln.											
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
CiOIII	€ 23	€ 63	€ 49	€ 37	€ 20	€ 4	€ 4	€ -	€ -	€ -	€ -
PEG	€ -	€ -	€ -	€ 2	€ 2	€ 3	€ -	€ -	€ 1	€ -	€ 1
SESA	€ -	€ 0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

We verwachten de investeringen deels te financieren vanuit eigen middelen en deels vanuit externe financiering. Daarnaast zorgen de aanhoudende loon- en prijsstijgingen voor een toenemende financiële druk op de CIO-projecten.

Naast investeren in vastgoed, staat voor het jaar 2028 ook de (mogelijke) verkoop van een pand gepland. We verwachten hierop een eenmalig resultaat van €13,5 miljoen te behalen.

De investeringen in vastgoed zorgen voor hogere huisvestingskosten en afschrijvingskosten. Deze hebben we verwerkt in cijfers.

Arbeidsmarkt en prijsontwikkeling

Net als in voorgaande jaren verwachten we in 2026 en de jaren daaropvolgend schaarste aan bouw materiaal en - personeel. Samen met de vraag die bouwbedrijven ervaren, maakt dat aannemers risicomijdend inschrijven. Hierdoor neemt de kans op het vinden van meerdere geschikte kandidaten voor een project af en werkt de concurrentie niet zoals in het verleden. Dit alles kan leiden tot een stijging van de bouwkosten en het uitlopen van de planning.

De energiekosten leken zich meer te stabiliseren, maar dat is sinds de oorlog in Iran inmiddels niet meer het geval. De onzekerheid duurt voort door geopolitieke ontwikkelingen. Aandacht voor het sturen van energieverbruik op de campus is van groot belang. Daarbij spelen de openingstijden en het gebruikspatroon van de gebouwen een grote rol, net als verbetering van de efficiënte inzet ervan.

In de komende jaren blijft de focus liggen op het realiseren van de doelstellingen uit de Portefeuilleroutekaart Energie-transitie Gebouwen (PEG), waarbij energiebesparende maatregelen centraal staan. Met de energiebesparende maatregelen werkt de universiteit toe naar '*Paris Proof*' in 2030. Het realiseren van deze doelstellingen is afhankelijk van de uitvoering van het groot onderhoud in de komende jaren, waarin deze maatregelen worden meegenomen. Ook stellen we een lange termijn energiemanager visie op, welke bijdraagt aan het verder optimaliseren van ons energieverbruik.

CIO IV fase 4 investeringsprogramma

CIO IV bevat in de basis groot onderhoud van de gebouwen, te beginnen met het Mandeville gebouw. Om de investeringen vanuit het programma te kunnen bekostigen en binnen de exploitatie te kunnen dragen worden er in CIO IV scenario's uitgewerkt die leiden tot demping van de exploitatielasten op langere termijn. De verwachting is dat besluitvorming over het investeringsprogramma en de bijbehorende scenario's in 2026 zal plaatsvinden. De eventuele impact hiervan wordt in de volgende meerjarenbegroting meegenomen

IT

Invulling ambities in een snel ontwikkelende omgeving

Op het gebied van digitale transformatie ziet de EUR zich de komende jaren gesteld voor grote en complexe uitdagingen. Er zijn belangrijke ambities zoals voortkomend uit de nieuwe strategie: '*One connected EUR*', diepgaandere samenwerking met partners en maatschappij en op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. Tegelijkertijd is er sprake van een zich razendsnel ontwikkelend digitaal landschap, met onder andere de AI-revolutie waarop de EUR wil en moet inhaken en dreigingen op het gebied van digitale- en data soevereiniteit en

cyber criminaliteit. We ontvangen hiervoor ook middelen vanuit het Rijk. De Staat der Digitalisering en de daaruit voortkomende Digitale *Roadmap* worden gezien als leidraad voor verbeteringen in de digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De komende jaren zal voorgaande het nodige van de organisatie vragen.

Organisatiebreed zal de komende periode veel aandacht uitgaan naar de volwassenheid, optimalisatie en standaardisatie van processen en systemen als het gaat om effectiviteit, efficiency, compliance en continuïteit.

Succes kan alleen behaald worden in goede afstemming en samenwerking met bestuur, faculteiten en diensten enerzijds en met partners van de EUR, leveranciers en samenwerkingsverbanden anderzijds. Er is veel verandermoed en -kracht nodig om de proces- en applicatieoptimalisatie te realiseren die capaciteit en ruimte moet creëren voor duurzame innovatie.

Investerings in 2026-2030

Tegelijkertijd met bovenstaande ambities is er sprake van teruglopende financiering vanuit het Rijk en door krimpende studentenaantallen. Deze maken een efficiëncyslag in hoe middelen voor digitalisering worden ingezet en benut noodzakelijk.

De huidige investeringen betreffen naast het bedrijfsvoeringssysteem voornamelijk EUR-brede hardware faciliteiten zoals audiovisueel (schermen), netwerk en *Chromebooks* (ten behoeve van tentamens). Dit volgens meerjarenvervangersplanningen, waarbij vanuit kosten oogpunt en duurzaamheidsgeachte kritisch wordt gekeken naar verlengingsmogelijkheden van de gebruiksduur. Specifiek noemen we hier investeringen AI.

Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting is, voor zover mogelijk, rekening gehouden met de ontwikkelingen die de universiteit raken. De impact van het nieuwe regeerakkoord is niet verwerkt, aangezien dit pas na oplevering van de begroting is opgesteld en de financiële consequenties nog onduidelijk zijn.

Meerjarenbalans

tabel 11

Balans geconsolideerd in M€	Realisatie 2025	Begroting 2026	Planning 2027	Planning 2028	Planning 2029	Planning 2030
VASTE ACTIVA						
Immateriële vaste activa	5,0	7,1	5,6	4,8	4,0	3,1
Materiële vaste activa	291,5	371,8	408,1	416,7	405,6	384,0
Financiële vaste activa	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Totaal vaste activa	302,9	385,1	420,1	427,8	415,8	393,4
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	65,5	56,2	56,7	58,9	58,2	58,7
Liquide middelen	183,1	92,4	106,9	89,4	91,8	107,1
Totaal vlottende activa	248,6	148,5	163,6	148,3	150,0	165,8
Totaal activa	551,5	533,7	583,7	576,1	565,8	559,2
Eigen vermogen						
	240,2	230,6	230,6	230,6	230,6	230,6
Voorzieningen						
	28,5	31,9	32,9	34,7	37,7	40,7
LANGLOPENDE SCHULDEN						
Totaal langlopende schulden	6,8	16,0	82,8	79,5	76,0	72,5
KORTLOPENDE SCHULDEN						
Totaal kortlopende schulden	276,0	255,2	237,5	231,4	221,4	215,5
Totaal passiva	551,5	533,7	583,7	576,1	565,8	559,2

(Bovenstaande tabel is vastgesteld door het CvB en goedgekeurd door de RvT voordat het exploitatieresultaat van 2025 bekend was. Bij het opstellen van de tabel – en daarmee de waarde van het Eigen Vermogen – is uitgegaan van de prognose van het exploitatieresultaat 2025. De realisatie exploitatieresultaat van 2025 ligt echter hoger).

Met name de investeringen vastgoed en IT zorgen voor een aantal mutaties in onze balans.

De investeringen in een vervangend bedrijfsvoeringssysteem voor Finance en HR resulteren in een stijging van de immateriële vaste activa. Hierbij de kanttekening dat in de begroting nog is uitgegaan van invoering van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem met ingang van 2026. Inmiddels is duidelijk dat deze datum naar een later moment verschuift. De meerkosten die hiermee gemoeid zijn bedragen circa € 5 miljoen.

De investeringen in huisvesting (CiO, Tinbergen) zorgen instantie voor een stijging van materiële vaste activa. Na 2028 zijn de hogere investeringen gedaan en dalende materiële activa.

De investeringen in vastgoed bekostigen we voor een groot deel met onze liquide middelen en met een schatkistfinanciering. Vanaf 2026 zien we daarom onze liquide middelen dalen en onze langlopende schulden toenemen. Momenteel loopt een adviestraject over de benodigde omvang en timing van het aangaan van leningen. De huidige langlopende schulden betreffen financiële leaseverplichtingen (huurovereenkomst met gemeente Rotterdam). Deze dalen door aflossing.

De begrote resultaten van FGG/EMC zijn verwerkt onder 'Resultaat aandeel van derden' en zijn geen onderdeel van het EUR vermogen.

tabel 12

Staat van baten en lasten - geconsolideerd (M€)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Planning 2027	Planning 2028	Planning 2029	Planning 2030
BATEN						
Rijksbijdragen	490,5	490,8	481,6	471,6	461,5	459,9
College-, cursus-, les- en examengelden	95,2	98,9	101,6	100,7	99,9	99,1
Baten werk in opdracht van derden	251,8	258,8	262,9	269,5	274,9	280,1
Overige baten	123,7	130,9	131,7	146,4	133,9	134,0
Totaal baten	961,2	979,4	977,8	988,3	970,2	973,2
LASTEN						
Personeelslasten	654,6	679,9	676,0	672,5	670,9	669,3
Afschrijvingen	43,0	36,6	40,0	43,0	43,2	43,3
Huisvestingslasten	48,7	45,8	44,2	46,7	47,0	45,9
Overige lasten	181,7	217,9	209,4	215,1	208,4	208,2
Totaal lasten	928,0	980,3	969,6	977,3	969,5	966,7
Saldo baten en lasten	33,2	-0,9	8,2	11,0	0,7	6,5
Financiële baten (rente/resultaat deelnemingen)	8,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Financiële lasten (rente/belastingen)	0,0	-2,2	-5,1	-5,0	-4,9	-4,8
Saldo financiële baten en lasten	8,5	0,9	-2,0	-2,0	-1,8	-1,7
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	41,7	0,0	6,2	9,0	-1,1	4,8
Resultaat aandeel van derden	8,7	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Nettoresultaat	33,0	0,0	-2,8	0,0	-10,1	-4,2
Target		0,0	2,8	0,0	10,1	4,2
Nettoresultaat na target	33,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Het is van belang om onze gezonde vermogenspositie te handhaven en dus zetten we flink in op bezuinigingen. Dat is zichtbaar in onze meerjarenbegroting. Zoals eerder vermeld moet een deel hiervan nog gerealiseerd worden, zoals de invulling van de taakstelling bij de diensten en de uitvoering van verbeterplannen door verschillende faculteiten. Het begrote resultaat van 2028 is eenmalig positief door verkoop van vastgoed.

De afname van de rijksbijdragen komt vooral door de negatieve bijstelling van de referentieraming als gevolg van eerdergenoemde daling van het aantal studenten. Daarentegen wordt vanaf 2025 een bijdrage ontvangen voor W&T. Het effect van het wegvallen van de beurzen wordt pas zichtbaar na 2030. Deze baten kunnen over meerdere jaren worden ingezet en zijn tot dat gebeurt onderdeel van de balans. Bovendien kunnen ook beurzen uit eerdere jaren de komende jaren nog worden benut. Dat leidt tot opbrengsten in de jaren waarin we ook de kosten maken.

Ons streven naar meer diversificatie in de geldstromen, met als doel om minder afhankelijk te worden van de eerste geldstroom, is zichtbaar in de toename van 'baten werk in opdracht van derden'.

We verwachten in 2026 hogere salarislasten als gevolg van ons beloningsbeleid (periodieke verhogingen) en cao. De afname van de personele lasten vanaf 2027 hangt grotendeels samen met de daling van het aantal fte. Die daling begint al in 2026.

De ontwikkelingen rondom vastgoed hebben duidelijk impact op onze begroting:

- Met de ingebruikname van gebouw nemen de afschrijvings- en huisvestingskosten vanaf 2027 toe. Overigens worden deze ook hoger vanwege de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem;
- De sloop van diverse gebouwen in 2026, 2028 en 2029 zorgen voor aanvullende stijging van de huisvestingslasten (sloopkosten);
- Door de bekostiging van de renovatie van Tinbergen nemen onze middelen af en gaan we leningen aan. Dit zorgt voor een verlaging van het saldo van financiële baten en lasten (daling lagere rentebaten in combinatie met hogere rentekosten). Vergeleken met onze realisatie in 2025. Het resultaat aandeel van derden betreft de begrote resultaten van de verbonden partijen.

Risicobeheersings- en controlesysteem

De in 2025 gepresenteerde *Strategy 2030* is het antwoord op de externe bedreigingen met een geïntegreerde aanpak. Dit geeft strategische sturing voor het beheersen van risico's.

Voor het identificeren, inschatten en beheersen van de risico's waar de EUR mee wordt geconfronteerd, hanteert de universiteit een robuust beheersingskader. Dit kader is gebaseerd op gezamenlijke beleidsvorming, verankerd in de brede strategie, *governance* en beleid van de EUR. Ze wordt gedragen door alle betrokken partijen, waaronder het CvB, decanen, directeurs van ondersteunende diensten en onderwijs- en onderzoeksdirecteurs. De EUR onderschrijft de VSNU Code Goed Bestuur.

Voor de verschillende werkvelden en risicomanagementthema's zijn beheersingssystemen opgezet, conform wet- en regelgeving en opgenomen in reglementen en procedures. Daarnaast is gewerkt aan het ontwerp en de implementatie van een overkoepelend raamwerk voor risicomanagement, waarin deze werkvelden en thema's gestructureerd samengebracht worden. Het raamwerk wordt in 2026 stapsgewijs ingevoerd. Hiermee werkt de EUR aan het versterken van het organisatiebrede risicomanagement, zowel operationeel als strategisch. Als onderdeel hiervan wordt een EUR risk appetite opgesteld door het CvB en RvT die naar verwachting in het eerste halfjaar van 2026 wordt bekrachtigd en de strategische sturing bevordert.

Dit zijn de ontwikkelingen met betrekking tot thematische risicobeheersings- en controlesystemen:

- Het informatie- en IT-risicocontrolesysteem sluit aan op het EUR Informatierisicomanagementkader en omvat onder meer risicoanalyses van kernapplicaties, dreigingsanalyses, Plan-Do-Check-Act(PDCA)-cycli en bijbehorende behandelplannen. Het is ingericht conform het normenkader van de ISO 27001;

- De EUR voert *vendor risk management* uit door leveranciers risicogericht te onderzoeken via gestructureerde *vendor risk assessments*. Met de EUR-brede PDCA-cyclus zorgen we ervoor dat financiële risico's op tactisch en strategisch niveau worden geïdentificeerd en gemonitord en dat bijsturing plaatsvindt indien dit nodig is;
- Het financieel *Risk & Control Framework* (RCF) omvat verder een breed scala aan interne beheersingsmaatregelen die zijn ontworpen om belangrijke operationele financiële risico's tijdig te identificeren en effectief te beheersen. Zo blijven we in control;
- De EUR hanteert een *Business Continuity Management* (BCM)-systeem dat kritieke processen identificeert en de continuïteit en weerbaarheid hiervan verbetert met impactanalyses, herstelplannen en structurele evaluatie. Bij verstoringen van deze processen wordt BCM geïntegreerd toegepast binnen de bestaande crisisstructuur, waardoor besluitvorming en herstelmaatregelen gezamenlijk en organisatiebreed worden afgestemd. De EUR stelde een intern beleid- en afwegingskader kennisveiligheid op voor de beoordeling van kennisveiligheidsrisico's bij nieuwe internationale samenwerking (hetzij individueel, hetzij institutioneel). Ook houdt de universiteit een intern overzicht met potentieel risicovolle samenwerkingen bij bestaande verbanden bij. Voor het beheersen van risico's in verband met bescherming van persoonsgegevens en privacy hanteert de EUR het SURF Toetsingskader Privacy. Een speerpunt van het meerjarenprogramma privacy is om de aantoonbaarheid en zichtbaarheid van privacycompliance verder te verbeteren.

Risico's en onzekerheden

De meerjarenbegroting bevat een aantal onzekerheden. De belangrijkste onzekerheden zijn hieronder opgenomen inclusief de mogelijke impact en we geven inzicht hoe we hiermee om gaan.

Onvolledige compensatie loon- en prijsstijgingen

Waar in het verleden loon- en prijsstijgingen volledig gecompenseerd werden door OC&W, worden we inmiddels geconfronteerd met onvolledige compensatie. In 2025 beperkt de compensatie zicht bijvoorbeeld tot de lonen en is de materiële prijsstijging niet gecompenseerd. Ook voor 2026 is de verwachting dat de compensatie niet volledig zal zijn.

Mitigerende maatregelen:

- Samen met de collega-universiteiten optrekken om een zo sterk mogelijke onderhandelingspositie te hebben in gesprekken met OC&W;
- Goede analyses en prognoses van de financiën om tijdig te kunnen bijsturen, inclusief analyse van de rijksbijdragebrieven;
- Sturen op kosten, bijvoorbeeld inkoop bij nieuwe contracten.

Elk procent niet-gecompenseerde loonstijging correspondeert met ongeveer M€ 3. Elke procent prijsstijging met ruim M€ 1.

Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar

- Miljoen (M)€ 0 indien volledige compensatie op loon- en prijsstijging
- Miljoen (M)€ 12 negatief indien geen compensatie op loon- en prijsstijging

Investerings in en financiering van huisvesting

De renovatie van Tinbergen is in 2024 gestart en de komende jaren investeert de EUR fors in dat pand en ander vastgoed op de campus. Zeer waarschijnlijk zal hiervoor moeten worden geleend. De omvang, timing en rentepercentage van de lening(en) maar ook het daadwerkelijke tempo van de investeringen zijn onzeker. In het *Direct Purposes Fund* zijn hiervoor middelen gereserveerd, maar onduidelijk is of die reservering toereikend zal zijn. Daarbij komen de onzekere ontwikkelingen in studentenaantallen en kostenontwikkeling op de bouwmarkt (zowel personeel als materieel) en in geval van verkoop van panden de ontwikkeling van de vastgoedmarkt. De geplande verkoop van een pand kan deels worden benut. Hiermee is rekening gehouden in het resultaat, verkoop staat echter nog niet vast, dat is een aanvullend risico.

Mitigerende maatregelen:

- Tussentijdse vastgoedrapportages door RE&F;
- Bewaken of de uitgangspunten van de Tinbergen business case haalbaar blijken in de praktijk;
- Monitoren van de liquiditeit om te voorkomen dat onnodig (snel) leningen worden aangegaan;
- Opstellen van een financieringsstrategie met advies van EY/Parthenon.

In business case Tinbergen is voor periode 2026-2030 cumulatief M€ 36 aan maatregelen benoemd om kosten op te vangen.

Bandbreedte is per jaar verschillend

- M€ 0 indien alle maatregelen worden gerealiseerd.
- M€ 1 tot M€ 17 negatief indien een of meerdere maatregelen niet worden gerealiseerd.

Coalitieakkoord nog niet bekend

Het effect van de uitspraken in het coalitieakkoord is nog niet bekend en hebben we daarom niet meegenomen in onze cijfers.

Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar is PM (positief)

Wet Internationalisering in Balans

De politieke besluitvorming over de WIB en het zelfregievoorstel van de universiteiten heeft verdere vertraging opgelopen door de val van het kabinet. Dit leidt tot mogelijke verschuiving in startdata van maatregelen en de financiële impact daarvan. De verkiezingsprogramma's bevatten zowel beperkingen als uitbreiding op de WIB ten opzichte van het huidige voorstel.

Mitigerende maatregelen:

- Volgen politieke ontwikkelingen en besluitvorming;
- Gebruik maken van scenario's.

Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar

Structurele impact van zelfregievoorstellen komt pas na 2030 tot uiting.

Diversificatie van inkomstenstromen

Met de instabiliteit van niet alleen de wereldpolitiek maar ook de besluiten van onze eigen overheid, is het snel vergroten van onze wendbaarheid vereist. We willen minder afhankelijk worden van de eerste geldstroom. Diversificatie is noodzakelijk voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten nu we niet meer om de onzekerheden over de 1e geldstroom heen kunnen.

Mitigerende maatregelen:

- Uitvoeren strategie, samenwerken met andere partijen;
- Terugkerend onderwerp in bestuurlijke gesprekken.

Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar is PM

Hieronder een overzicht van specifieke EUR-brede risico's en de maatregelen die worden genomen om ze te beheersen. Beheersmaatregelen kunnen van toepassing zijn op meerdere risico's en worden niet herhaald bij elk onderwerp. De volgorde is willekeurig en geeft geen indicatie van prioriteit of inschatting van impact.

Geopolitiek

Veiligheids-, reputatie-, en financiële risico's

Dreigingsschets: Het huidige geopolitieke klimaat wordt gekenmerkt door spanningen tussen grote mogendheden, waarbij kwesties zoals handel, technologie en militaire invloed centraal staan. Daarnaast spelen regionale conflicten en klimaatverandering een steeds grotere rol. Deze ontwikkelingen leiden tot risico's voor de universiteit. Hybride dreigingen kunnen leiden tot de ernstige verstoringen van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Geopolitieke stress kan ook zorgen voor toenemende competitie op het gebied van schaarse (financiële) middelen en hoogwaardig personeel – verderop meer daarover.

Risico's:

- Door polarisatie, des- en misinformatie en soms radicalisering ten opzichte van (soms lang als on-controversieel geziene) standpunten is er risico dat de academische vrijheid onder druk komt en wetenschappers te maken kunnen krijgen met externe intimidatie of bedreigingen vanwege hun onderzoek.
- Geopolitieke onderwerpen leiden tot demonstraties die mogelijk sneller georganiseerd kunnen worden en op elkaar volgen, en mogelijk langer en meer verstorend zijn.
- Vanwege een toenemende kritische externe blik leiden internationale samenwerkingen mogelijk (eerder) tot demonstraties of reputatieschade.
- De toegang tot en integriteit van onze (opgeslagen) data wordt mogelijk bedreigd met impact op zowel ons toonaangevend onderzoek als academische vrijheid.
- Uitingen en keuzes van individuele wetenschappers kunnen door maatschappelijke polarisatie snel uitgroeien tot een (reputatie-)risico voor het bestuur en de organisatie. Met hieraan gekoppelde spanningen in de organisatie.
- Mogelijk neemt onveiligheid tijdens reis en verblijf toe voor zowel studenten en medewerkers.

Beheersmaatregelen:

- Het verbeteren van op bewustwording bij medewerkers en studenten, door hen te informeren over het herkennen van des- en misinformatie.
- Actieve monitoring en communicatie met *factchecking* waar gepast voor de universiteit.
- Aansluiten bij initiatieven zoals WetenschapVeilig en versterken van protocollen en ondersteuningssystemen voor het melden en aanpakken van incidenten en ondersteuning bieden aan betrokkenen.
- Opgestelde richtlijnen voor demonstraties duidelijk communiceren en handhaven. Vroegtijdig in gesprek gaan met demonstranten en ruimte bieden voor vreedzaam protest, open en respectvolle discussies, om zo escalatie te voorkomen en wederzijds begrip te vergroten.
- Blijven investeren in het testen en oefenen van de crisismanagementstructuur.
- Multidisciplinaire blik op internationale samenwerkingsverbanden.
- Verder inzetten op ondersteuning, (data-) soevereiniteit en informatieveiligheid.
- Verder opbouwen van het BCM-systeem.
- De EUR is zich bewust van haar maatschappelijke functie en streeft altijd naar een open en gelijkwaardige dialoog met haar omgeving.

Environmental, Social & Governance (ESG)

Reputatie-, juridische-, en veiligheidsrisico's

Dreigingsschets:

Issues verbonden met ESG vormen een strategische dreiging voor universiteiten die bijvoorbeeld niet tijdig verduurzamen, niet voldoen aan (niet-financiële) rapportageverplichtingen of onvoldoende de sociale veiligheid waarborgen. Hierbij moet ook een balans gevonden worden tussen maatschappelijke verwachtingen, academische vrijheid en ondernemerschap. Voor de universiteit ontstaan verwachtingen van lokale stakeholders voor concrete bijdragen aan regionale vraagstukken. Er is noodzaak om onderwijs en onderzoek relevant te maken voor de lokale context en verantwoordelijkheid om bij te dragen aan sociale cohesie en economische transitie. Voor studenten is het noodzaak om voorbereid te worden op duurzaamheidsthema's en hun rol als veranderaars. Voor docenten ontstaat druk om curricula te herzien en duurzaamheid te integreren.

Risico:

- Mogelijk onvoldoende inzet van de EUR om te voldoen aan vereisten t.a.v. ESG-onderwerpen kan leiden tot reputatieschade en mogelijk juridisch-financiële impact;
- Een mogelijke mismatch tussen het beleid van de EUR op ESG-onderwerpen en de perceptie of verwachtingen in de maatschappij en bij directe stakeholders kan leiden tot reputatieschade en protestacties.

Beheersmaatregelen:

De *EUR Strategy 2030* beschrijft verschillende prioriteitsgebieden en concrete acties. Hieronder de beheersmaatregelen die de directe impact op de EUR beheersen.

- De EUR houdt klimaatdialogen om de duurzaamheidsstrategie van de EUR te informeren;
- Duurzaamheid krijgt een vaste plek in alle opleidingen door bijvoorbeeld een verplichte basismodule;
- Studenten worden actief betrokken bij actuele duurzaamheidsvraagstukken en werken samen met maatschappelijke partners.

Belangrijke controle-instrumenten:

- Jaarlijks duurzaamheidsrapportage die de komende periode wordt doorontwikkeld;
- Structurele maatschappelijke dialoog: minimaal één keer per jaar stakeholdersessie;
- Aanpassing van de inkooptemplates en bijvoorbeeld controle sanctieverordening Russische betrokkenheid.

Internationaal Onderwijs en Onderzoek

Financiële en concurrentiepositierisico's

Dreigingsschets:

De EU heeft een uitgebreide agenda om Europa's concurrentiekracht te versterken, maar investeringen in onderwijsfinanciering en onafhankelijk onderzoek nemen in Nederland af. Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak internationaal van aard, wat sterkere samenwerkingen tussen universiteiten vereist. Voor de organisatie ontstaan uitdagingen bij internationale mobiliteit door wet- en regelgeving, beperkte toegang tot internationale kennis en onderzoeksnetwerken, en verminderde competitiviteit bij internationale subsidies.

Risico:

Door wet- en regelgeving en verminderde investeringen verliest de EUR mogelijk versneld terrein aan universiteiten in landen met gunstiger regelgeving.

Beheersmaatregelen:

- Versterking van strategische allianties met kennisorganisaties in de regio en Europa, en zo intensivering van EU-contact en internationale agenda en een gerichte aanpak voor subsidies;
- Gezamenlijke onderzoeksprojecten uitvoeren, uitwisseling van kennis.

Bedrijfsvoering IT

Cybersecurity en informatiebeveiliging, veiligheids-, en financiële risico's

Dreigingsschets:

In 2025 is sprake van een duidelijke toename van diverse digitale dreigingen. Staten nemen grotere risico's en handelen minder terughoudend, wat ook de mogelijkheid vergroot dat landen die voorheen als betrouwbaar werden beschouwd, hun ondersteuning van onze data- en netwerkvoorzieningen beperken of heroverwegen. Mogelijk zijn ook verstoringen van vitale infrastructuur welke cascade-effecten kunnen hebben op het onderwijs. Daarnaast zien we een verharding binnen diverse activistische groeperingen, wat kan leiden tot een stijging in *hacktivism* en ideologisch gemotiveerde cyberdreigingen. Mogelijk worden deze dreigingen versterkt door generatieve AI die aanvallen eenvoudiger en sneller schaalbaar maakt.

Risico's:

- Door de huidige samenstelling en inrichting van de IT-omgeving binnen de EUR bestaat de kans dat onze digitale afhankelijkheid van derde partijen leidt tot verstoringen in onderwijs-, onderzoeks- en ondersteunende diensten wanneer deze leveranciers uitvallen of handelen buiten onze controle;
- Universiteiten vormen door hun omvangrijke onderzoeksdata een aantrekkelijk doelwit voor zowel aan staten gelieerde actoren als cybercriminelen, waarbij de toenemende inzet van AI in traditionele aanvalsvormen (zoals datadiefstal en *ransomware*) de kans op succesvolle aanvallen vergroot. Dit kan leiden tot aanzienlijke financiële schade, verstoring van de organisatie en ernstige impact op studenten, medewerkers en onderzoekspartners;
- Door de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem, die in de eerste helft van 2026 van start gaat, bestaat het risico dat onvoorziene technische of organisatorische problemen optreden, waardoor processen binnen de bedrijfsvoering tijdelijk worden verstoord en de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening aan faculteiten en medewerkers wordt beïnvloed.

Beheersmaatregelen:

- Om het risico van digitale afhankelijkheid te beheersen, brengen we de belangrijkste afhankelijkheden in kaart en werken we aan het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie;
- Samen met de faculteiten en diensten is het doel aantoonbaar in control te zijn op volwassenheidsniveau 3 (EV5-programma) ten aanzien van een selectie van centrale en facultaire kernsystemen;
- De Erasmus IT-afdeling heeft een ISO 27001certificaat en werkt volgens een continue PDCA-cyclus. Door het structureel leren van digitale incidenten en het beheersen van kwetsbaarheden wordt de weerbaarheid van de universiteit tegen digitale dreigingen continu versterkt;
- Gedurende het inventarisatieproces (met betrekking tot relevante IT- functionaliteiten) voor het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem moet eveneens rekening worden gehouden met gepaste IT-beheersmaatregelen om veiligheidsrisico's, op de verschillende IT-lagen ('*IT-layers*'), te kunnen blijven monitoren en te adresseren;
- Met het nieuwe IT-platform wordt een volgende stap gezet in de juiste en vereiste richting om de toenemende beveiligingsrisico's te mitigeren.

Belangrijke controlemomenten:

- Jaarlijkse *cyber awareness e-learning* met toets;
- Halfjaarlijkse *phishing* simulatiecampagne met rapportage over deelname en klikratio;
- *Security by design audit* voor alle nieuwe IT-projecten voor livegang.

Bedrijfsvoering IT

Supplychain Risk, IT-afhankelijkheid, cloud-leveranciers, financiële risico's

Dreigingsschets:

Kwaadwillenden richten zich steeds vaker op *cloud*-leveranciers en software-ketens om via één centrale schakel toegang te krijgen tot de gegevens en systemen van meerdere organisaties.

Risico:

Door de toenemende afhankelijkheid van *cloud*-leveranciers bestaat het risico dat gevoelige data extra wordt blootgesteld en de organisatie kwetsbaarder wordt voor *supply-chain*-aanvallen, terwijl de soms beperkte mogelijkheid om verdacht of kwaadwillend verkeer binnen deze omgevingen te monitoren de impact van dergelijke aanvallen verder vergroot.

Beheersmaatregelen:

- De EUR voert een gestructureerd *vendor risk* managementproces uit met EUR-specifieke securitykaders, actieve leveranciersrelaties en doorlopende monitoring voor grip op ketenrisico's;
- Daarnaast is vooruitgang geboekt op het gebied van *Endpoint detection & response* en wordt gewerkt aan de implementatie van *data loss prevention*-oplossingen binnen de universiteit;

Belangrijke controlemomenten:

- Jaarlijkse onafhankelijke IT-audit bij leveranciers (*third-party assurance report*, *Service Organization Control 2*);
- *Cloudrisico-assessment* bij nieuwe diensten vóór contracteren
- Maandelijkse monitoringsrapportages over *endpoint security*

Human Resources

Personeel en welzijnsrisico's

Dreigingsschets:

Er is nog steeds sprake van een krappe arbeidsmarkt in Nederland. Talent uit het buitenland is om verschillende redenen niet altijd een optie. Bovendien moet hier rekening gehouden worden met de financiële situatie van de EUR. Door invloeden vanuit de bezuinigingen, AI en nieuwe systemen (Oracle & Payroll) is het noodzakelijk dat de EUR meebeweegt. De effecten van het recente beleid met betrekking tot *Diversity & Inclusion* kunnen bedreigd worden en de aandacht daarvoor kan verslappen.

Risico:

- Door hoge werkdruk als gevolg van onder meer krapte op de arbeidsmarkt, reorganisaties, ongedekte kosten, governance, ontwikkelingen vanuit AI op functies, vaardigheden en manier van werken worden door onvoldoende verandercapaciteit mogelijk te laat vertaald in de organisatie. Dit beïnvloedt welzijn, uitstroom, verzuim en het behalen van organisatiedoelen;
- Sommige groepen (mensen met tijdelijke contracten, nieuwe medewerkers) kunnen disproportioneel geraakt worden in reorganisaties. Een negatief bijeffect hiervan kan zijn dat de diversiteit in het personeelsbestand afneemt, terwijl we dit de laatste jaren juist verhoogden.

Beheersmaatregelen:

- Doorlopend in kaart brengen van toekomstige personeelsuitdagingen via een strategische planning en een aantrekkelijke werkgever zijn door positieve arbeidsvoorwaarden, het bieden van carrièremogelijkheden en een veilige werkomgeving;
- Verdere implementatie van het systeem van erkennen en waarderen van academici om talenten de ruimte te geven en zo hoge onderwijsstandaarden te waarborgen, excellentie in onderzoek te bevorderen, impact op de samenleving te vergroten en inclusief leiderschap te stimuleren;
- Een centraal gecoördineerde PDCA-cyclus met welzijnsmonitor;
- Doorontwikkeling van het leiderschapsprogramma en verplicht stellen van trainingen voor leidinggevendenden, monitoren van het percentage deelnemers;
- Door organisatieontwikkeling expliciet als aandachtsgebied op te nemen en dat te ontwikkelen bij HR, HR businesspartners en EUR op centraal niveau kan worden ingespeeld op dit risico. Middelen moeten beschikbaar zijn voor reorganisaties en begeleiding hierbij is cruciaal voor een veranderproces;
- Het AI@EUR-integratieplan door de hele organisatie oppakken, waarbij ook de mens en HR-afdeling een grote rol hebben;
- De invoering van nieuwe systemen, onlangs uitgesteld, wordt verder voorbereid waardoor risico's kunnen worden geadresseerd en waar mogelijk weggenomen.

Belangrijke controle-instrumenten:

- Jaarlijks of tweejaarlijks een medewerker-tevredenheidsonderzoek met specifieke focus op werkdruk en centrale monitoring van het verbeterplan;
- Instellen van werkdrukindicatoren per faculteit/dienst en centrale monitoring, evenals indicatoren voor sociale en psychologische veiligheid.

Onderwijskwaliteit

Kwaliteitsrisico's

Dreigingsschets: Zie bovenstaand bij Human Resources.

Risico:

Door hoge werkdruk als gevolg van onder meer krapte op de arbeidsmarkt en reorganisaties, bestaat het risico op het niet kunnen voldoen aan (interne) kwaliteitsnormen op het gebied van onderwijs, onderzoek en de algemene taakstelling.

Beheersmaatregelen:

- Door organisatieontwikkeling expliciet als aandachtsgebied op te nemen en hierop te ontwikkelen bij HR, HR businesspartners en EUR centraal kan worden ingespeeld op dit risico. Middelen beschikbaar maken voor reorganisaties en begeleiding hierbij is cruciaal voor een veranderproces;
- De invoering van nieuwe systemen, onlangs uitgesteld, wordt verder voorbereid waardoor risico's kunnen worden geadresseerd en waar mogelijk weggenomen.

Interne Diensten

Kwaliteits- en bedrijfsvoeringsrisico's

Dreigingsschets:

Een hoge werkdruk door volume aan werkzaamheden, complexe regelgeving, veel vergaderstructuren, beperkte personele capaciteit en een sterke afhankelijkheid van sleutelpersonen, zorgt voor uitdagingen bij het handhaven van de kwaliteit van de ondersteunende basisdiensten. De EUR staat voor de opgave om de levering van de diensten doorlopend te beoordelen, prioriteren en aan te passen.

Risico's:

- Werkdruk en opeenhoping van taken met als mogelijk gevolg (een toename van) burn-outklachten; verloop van ervaren medewerkers en verlies van kennis; medewerkers die door drukte hun signaalfunctie en de connecties die daarvoor nodig zijn verliezen;
- Druk op sleutelfiguren kan leiden tot kwetsbaarheid bij personeelwisselingen, met als gevolg continuïteits- en kwaliteitsverlies in ondersteuning en projectuitvoering;
- Afhankelijkheid van sleutelfiguren kan leiden tot monopolie van kennis of macht gevende specialisatie

Beheersmaatregelen:

- Capaciteitsplanning; jaarlijks werkdrukonderzoek en capaciteit en prioritering hierop afstemmen, taken en portefeuilleverdeling kritisch herijken en waar mogelijk schrappen of automatiseren;
- Werken met jaar- en meerjarenplannen met duidelijke strategische prioriteiten, in combinatie met periodieke afstemming van de dienstverlening en primair proces(faculteiten) en op basis hiervan het aanpassen van de product-dienstcatalogus en het formuleren van servicenormen;
- Ruimte maken in de werkverdeling voor strategische bestuursactiviteiten en ruimte voor strategische verkenningen of toekomstscenario's;
- Cultuur en structuur van de EUR opnieuw vormgeven, door bijvoorbeeld tijdige vervanging bij ziekte/verlof en ruimte voor tijdelijke inhuur; coaching en mentale ondersteuning beschikbaar stellen; e-mail- of vergaderbeleid buiten werkuren ontmoedigen.

Governance en leiderschap

Bedrijfsvoering risico

Dreigingsschets:

De nieuwe Strategy 2030 wordt geïmplementeerd, Daarbij bestaat het gevaar dat interpretaties uiteenlopen.

Organisatiebesturing, samenwerking tussen diensten en faculteiten, de hoeveelheid initiatieven, afstemming van de EUR-strategie op de strategie van de organisatieonderdelen, onvoldoende integrale opdrachtformulering en verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de EUR kunnen zorgen voor een mismatch.

Risico:

Door zich te veel te richten op operationele taken, ad-hoc vragen of interne processen kunnen bestuurders onvoldoende toekomen aan strategie en dus aan de implementatie van de nieuwe Strategy 2030. Daardoor mist de organisatie mogelijk richting, pro-activiteit en aansluiting bij lange termijnontwikkelingen.

Beheersmaatregelen:

- Ruimte maken in de werkverdeling voor strategisch gerichte bestuursactiviteiten en ruimte voor strategische verkenningen of toekomstscenario's;
- Werken met jaar- en meerjarenplannen met duidelijke strategische prioriteiten;
- Structurele interactie tussen het CvB en de decanen met halfjaarlijkse evaluatie van de voortgang van de strategie-uitvoering;
- Uitvoeren van het EUR-leiderschapsprogramma.

Integrale veiligheid

Sociale veiligheidsrisico's

Dreigingsschets:

Sociale Veiligheid gaat over het beschermd zijn en voelen tegen dreigend handelen van iemand binnen de organisatie. De grootte van de organisatie maakt dat casuïstiek tussen wal-en-schip kan vallen. De diverse risicofactoren rondom sociale veiligheid zijn in kaart gebracht in het KNAW-rapport 'Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap' (2021). Er wordt een grote toename van het aantal meldingen over zorgwekkend gedrag waargenomen: van 59.599 in 2014 naar 149.827 in 2024 (Bron: Triage en risicotaxatie - Grip op Onbegrip).

Risico's:

- Vanwege landelijke trends is het mogelijk dat onbegrepen gedrag binnen de EUR ook toeneemt met mogelijke direct gerelateerde incidenten ten gevolg, welke psychologische en/of fysieke impact kunnen hebben;
- Er is vanuit beleving van studenten en medewerkers onvoldoende zicht op veiligheid en veiligheidsgevoel, dit leidt mogelijk tot een situatie waarin de hulp onvoldoende aansluit op de daadwerkelijke gevoelens en behoefte en waardoor preventie en mitigatie niet effectief zijn.

Beheersmaatregelen:

De werkgever moet randvoorwaarden scheppen om sociale veiligheid te waarborgen. Dit vraagt om een brede aanpak en genoemde mitigatie is deel van een systematische aanpak die altijd in ontwikkeling is.

- Voor de hoofdcategorieën uit het KNAW- rapport bestaat een aanpak;
- Voor zorgwekkend of onbegrepen gedrag is in 2025 een aanpak vastgesteld;
- Door Safe@EUR wordt onder meer regie voor complexe casuïstiek ontwikkeld;
- Inzicht in veiligheid en veiligheidsgevoel kan uit rapportages van meldingen worden verkregen, maar dit gebeurt nog onvoldoende. Overwogen wordt het bevragen van studenten en medewerkers.

Privacy

Risico's voor privacy en persoonsgegevens, risico's voor onderzoek en onderwijs

Dreigingsschets:

Digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering van de EUR blijven zich ontwikkelen. Dat leidt tot toenemende kansen op fouten bij de verwerking van persoonsgegevens en de impact. Ontwikkelingen op het gebied van AI beïnvloeden de kans op inbreuk op privacy. Verantwoord gebruik van AI bij het leer- en onderzoeksproces binnen de EUR staat hoog op de agenda. Hieronder worden slechts enkele van deze punten behandeld, aangezien AI impact door verschillende risico thema's heen loopt en per onderwerp meegewogen is.

Voor studenten ontstaan uitdagingen rondom de validiteit van toetsing door AI-tools en beperkte voorbereiding op technologische vaardigheden die de arbeidsmarkt vraagt. Voor docenten betekent dit de noodzaak tot herontwerp van toetsing en scholing in nieuwe technologieën, wat de werkdruk verhoogt. Bij onderwijs en onderzoek komt de betrouwbaarheid van diploma's en academische integriteit onder druk te staan.

Risico's:

- Onvoldoende (proactief) kunnen tonen, aantonen en uitdragen dat privacy en bescherming van persoonsgegevens bij de EUR goed wordt geborgd. Dat leidt tot bestuurlijke boetes en civiele aansprakelijkheden en tot een afname van het vertrouwen dat in de EUR wordt gesteld;
- Geopolitieke veranderingen kunnen democratische idealen, fundamentele rechten zoals privacy en soevereiniteit aantasten;
- AI kan de privacy ernstig bedreigen. Dat kan gebeuren bij toelatingen, studieresultaten en fraudeopsporing. De impact voor personen kan groot zijn.

Beheersmaatregelen:

- De EUR is een meerjarig Privacy Programma gestart om privacy-compliance daarvan structureel op een hoger niveau te brengen en aan te tonen;
- Het verder verbeteren van informatievoorziening naar betrokkenen;
- Bij het selecteren en configureren van applicaties wordt ervoor gekozen om persoonsgegevens zoveel mogelijk binnen de EER op te slaan en verwerken. Als verdere internationale doorgifte toch noodzakelijk is, worden aanvullende maatregelen getroffen;
- Het steeds beter borgen van Privacy by Design en by Default;
- Voor ontwikkeling en gebruik van nieuwe AI-systemen wordt een zorgvuldige toets uitgevoerd op naleving van de AVG, in samenhang met de AI-verordening en andere toepasselijke regelgeving;
- Algoritmeregister en andere maatregelen om governance en compliance op het snijvlak van AI en privacy structureel te borgen, zoals implementatie van AI-gedragscode, verplichte plagiaatcontrole, en een opleidingsmodule AI-ethiek.

Onderzoek en Onderwijs

Risico's voor onderzoek en onderwijs ontwikkeling

Dreigingsschets:

De samenleving wordt steeds digitaler en dat leidt tot meer verbondenheid maar ook tot vervreemding en informatie-overbelasting. De opkomst van AI roept nieuwe ethische, juridische en maatschappelijke vragen op, specifiek als het gaat om onderwijs en onderzoek. Voor studenten ontstaan uitdagingen rondom de validiteit van toetsing door AI-tools en beperkte voorbereiding op technologische vaardigheden die de arbeidsmarkt vraagt. Voor docenten betekent dit de noodzaak tot herontwerp van toetsing en scholing in nieuwe technologieën. Voor onderwijs en onderzoek komt de betrouwbaarheid van diploma's en academische integriteit onder druk te staan.

Daarnaast is er een groeiende behoefte aan continu leren en zelfontplooiing in de samenleving. De arbeidsmarkt vraagt om continue bijscholing en flexibel onderwijsaanbod dat de huidige structuren overstijgt. Dit omvat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de grote mondiale transitie.

Risico:

Onvoldoende (tijdig) inspelen op technologische ontwikkelingen en het veranderende gebruik van informatie kan leiden tot vermindering van kwaliteit(-sbeleving) van onderzoek en onderwijs.

Beheersmaatregelen:

- EUR helpt bij de verantwoorde ontwikkeling van (digitale) technologieën en denkt mee over ethische, economische en maatschappelijke impact;
- Integratie van digitale technieken en AI voor toekomstgericht onderwijs;
- Het ondersteunen van docenten door middel van passende tools, training en begeleiding;
- Digitaal platform wordt gerealiseerd om het aanbod samenhangend te leveren;
- Leven Lang Leren-aanbod wordt uitgebreid;
- Ontwikkeling van flexibele leertrajecten in samenwerking met bedrijven, beleidsmakers en andere gemeenschappen;
- Onderwijs wordt aangeboden in collegezalen, volledig digitaal of een combinatie (hybride). Dat biedt kansen om het aanbod innovatief te verbreden en verdiepen.

Vastgoed en facilitair

Project- en financiële risico's

Dreigingsschets:

Veranderende trends in het gebruik van onderwijs- en kantoorruimtes. De komende jaren investeert de EUR fors in vastgoed op de campus, vooral in het Tinbergen gebouw. Om de financiering van de investeringen op orde te krijgen, wordt geld geleend. Omvang, timing en rentepercentage van de lening(en) en het tempo van de uitvoering zijn onzeker. In het allocatiemodel van de EUR is hiervoor een budget beschikbaar, maar de verwachting is dat deze onvoldoende zal zijn. Daarbij komen de onzekere ontwikkelingen in studentenaantallen en kostenontwikkeling in de bouwbranche (zowel personeel als materieel) in combinatie met onzekerheid over de continuïteit van inkomsten.

Risico's:

- Schommelingen van het aantal studenten, online-onderwijs en hybride werken kunnen leiden tot een veranderde behoefte aan huisvesting met het risico op niet optimale verhouding tussen vraag en aanbod en onnodig hogere kosten of gemiste besparingen;
- Onzekerheid over prijzen en te geringe beschikbaarheid van materialen en diensten hebben direct effect op alle vastgoed-gerelateerde activiteiten;
- Gebrek aan of te late verankering van duurzaamheid in de huisvesting zorgt voor nog onzekere (extra)investeringen.

Beheersmaatregelen:

- Huisvestingsbehoefte wordt in kaart gebracht als onderdeel van de lopende investeringsprogramma's (bijvoorbeeld als onderdeel van CiO III/IV), zodat tijdig adequate maatregelen kunnen worden getroffen;
- Prijsontwikkelingen worden gevolgd en maatregelen worden getroffen waar dat mogelijk of nodig is. Als onderdeel van de investeringsprogramma's wordt de indexatie consistent doorgerekend voor de verschillende (vastgoed)projecten en voorzien van een verwachte financiële impact waarop kan worden bijgestuurd;
- Frequentere prognoses waarin de verwachte effecten worden doorgerekend op de (middel-)lange termijn van de liquiditeitspositie van de EUR worden gemaakt;
- De EUR neemt maatregelen om stappen te zetten in de verduurzaming van de gebouwen en terreinen. Ze zijn zichtbaar in de investeringen in (bestaande) gebouwen en terreinen in eigendom van de EUR en zijn een onderdeel van het strategisch huisvestingsplan 'Campus in Ontwikkeling'.

Belangrijke controle momenten:

- Halfjaarlijkse actualisatie huisvestingsplan;
- Verduurzaming: jaarlijkse CO₂-reductierapportage campus;
- Maandelijks voortgangsrapportage investeringsprojecten richting projectboard.
- Tussentijds rapporteren over de meest actuele ontwikkelingen, zodat besluiten kunnen worden herzien als dat nodig is.

Kennisveiligheid

Kennisveiligheidsrisico's

Dreigingsschets:

Het dreigingsbeeld voor kennisveiligheid in Nederland is complex en omvat buitenlandse inmenging, spionage en ongewenste kennis- of technologieoverdracht, met name door statelijke actoren. Een uitdaging is een balans te vinden tussen open wetenschap en de noodzaak om gevoelige kennis te beschermen.

Risico's:

- Mogelijk ongewenste overdracht van (sensitieve) kennis, met negatieve gevolgen voor de nationale veiligheid en aantasting van de Nederlandse innovatiekracht;
- Mogelijk succesvolle heimelijke beïnvloeding van ons onderwijs en onderzoek door statelijke actoren, met als gevolg (zelf)censuur, waarmee de academische vrijheid wordt aangetast;
- Mogelijk ethische kwesties die samenhangen bij samenwerking met personen/instellingen met een negatieve impact op (de reputatie van) EUR.

Beheersmaatregelen:

- De EUR hanteert een breed gedragen beleid- en afwegingskader kennisveiligheid, waaraan potentiële internationale samenwerkingen getoetst dienen te worden. - Intern overzicht met potentieel risicovolle samenwerkingen, waarvoor mitigatieplannen worden opgesteld;
- Jaarlijks meerdere bijeenkomsten met alle relevante stakeholders om het genoemde beleid en uitvoer ervan te borgen;
- In het kader van verantwoordelijkheid, eigenaarschap en efficiëntie is EUR van plan om de toetsing effectiever te maken en een eigen tool te ontwikkelen met daaraan gekoppeld een gecategoriseerd risicoprofiel en een gestandaardiseerd handelingsperspectief.

Naleving treasury-statuu

Het treasury-statuu

In het treasury-statuu

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

- Onderhouden bankrelaties: het onderhouden van relaties met financiële instellingen met het oog op beschikbaarheid van financiële middelen en optimale condities (bankrelaties).

Het treasury-statuuat voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten' van het Ministerie van OC&W (2016). De transacties in 2025 zijn in lijn met het treasury-statuuat van onze universiteit. De EUR maakt gebruik van schatkistbankieren, waarbij de overtollige liquiditeiten bij het Ministerie van Financiën worden beheerd.

De universiteit heeft geen beleggingen

Verantwoording declaraties bestuursleden 2025

Conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) artikel 4 lid 3 zijn de vergoedingen aan en declaraties van bestuurders in 2025 verantwoord in onderstaande tabel. Bedragen zijn in euro's.

tabel 13

	prof. dr. H. Brinksmā	prof.dr.ir. A.J. Schuit	dr. E.M.A. van Schoten RA	prof.dr. A.L. Bredenoord
Onkostenvergoeding		8220	8220	8220
Reiskosten binnenland	11	10617	15358	23073
Reiskosten buitenland		340	1321	5822
Overige kosten		295	12248	4430
	11	19472	37148	41545

Beleidsregel Investeren met publieke middelen in private activiteiten

In deze paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de verschillende soorten private activiteiten die de EUR uitvoerde in 2025. De private activiteiten van verbonden partijen en van FGG worden separaat verantwoord.

De private activiteiten van de EUR zijn gericht op het maken van een positieve maatschappelijke impact. Investeren met publieke middelen in private activiteiten gebeurt alleen wanneer de investering meerwaarde heeft voor de wettelijke taak van de universiteit. De EUR wil voorkomen dat publieke middelen weglekken naar het private domein en/of dat er op een oneerlijke manier geconcurrereerd wordt met derden. Om dit te voorkomen is een integraalkostenmodel ontwikkeld dat EUR-breed als leidraad wordt gebruikt bij vraagstukken omtrent investeringen met publieke middelen in private activiteiten.

Contractonderwijs

Bijna alle niet-bekostigde onderwijsactiviteiten van de EUR worden uitgevoerd door de verbonden partijen, hoofzakelijk binnen werkmaatschappijen van EUR Holding B.V. en bij RSM B.V. Binnen de faculteiten en diensten van de EUR vinden private onderwijsactiviteiten slechts op beperkte schaal plaats. In 2025 bedroegen de totale baten hiervan € 3,0 miljoen.

Een groot deel van dit bedrag heeft betrekking op het *Language en Training Centre* (LTC), waarbinnen allerlei (taal)cursussen gegeven worden die in eerste instantie gericht zijn op studenten en medewerkers van de EUR, maar ook voor derden toegankelijk zijn. Door het aanbieden van (taal)cursussen worden studenten en medewerkers van de EUR in staat gesteld om een (hoogwaardige en positieve) bijdrage te leveren aan het bekostigde onderwijs en onderzoek van de EUR, en ook aan de rest van de samenleving. Het LTC realiseerde over kalenderjaar 2025 een bedrag van € 1,3 miljoen aan baten en behaalde een positief resultaat van € 0,5 miljoen. Daarmee is het LTC kostendekkend.

Het LTC is ingebed binnen de centrale organisatie van de EUR en valt onder de verantwoordelijkheid van de directie *Education & Student Affairs*. De dagelijkse aansturing vindt plaats door de directeur van het LTC. Het LTC handelt conform het EUR-brede risicomanagementbeleid en volgt de (interne) richtlijnen ten aanzien van rechtmatigheid. Binnen het LTC vindt de financiële- en juridische toetsing plaats in samenwerking met de afdelingen *Corporate Planning & Control* en Juridische Zaken.

Het overige contractonderwijs (in totaal € 1,7 miljoen) bestaat uit allerlei onderwijsactiviteiten, waarvan de meeste geldstromen kleiner zijn dan € 50.000. Voor deze activiteiten hanteren faculteiten en diensten – mede gelet op de administratieve lasten – momenteel geen volledig gescheiden administratie. Hierdoor is het op dit moment niet mogelijk om nauwkeurig vast te stellen in hoeverre deze activiteiten kostendekkend zijn. Momenteel wordt verder onderzocht hoe in het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem van de EUR een beter onderscheid gemaakt kan worden tussen publieke en private activiteiten en hoe het rendement van private activiteiten beter inzichtelijk kan worden gemaakt.

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

Volledigheidshalve merken we op dat het onderwijs van *International Institute of Social Studies* (ISS) € 1,4 miljoen aan baten realiseerde. ISS is een instituut van de EUR dat wereldwijd onderwijs en onderzoek verzorgt. Het onderwijs van ISS omvat bijvoorbeeld een tweetal geaccrediteerde masters, welke hoofdzakelijk gericht zijn op studenten uit landen met lage inkomens. ISS ontvangt onder meer via het Ministerie van Buitenlandse Zaken financiering voor de uitvoering van haar onderwijs (en onderzoek). De financiering vanuit dat ministerie loopt via de rijksbijdrage van de EUR en wordt door de EUR direct doorgestort naar ISS. Daarom ziet de EUR het onderwijs van ISS als onderdeel van haar wettelijke taak.

Contractonderzoek

Binnen de EUR worden onderzoeksprojecten uitgevoerd voor onder meer overheidsinstanties en het bedrijfsleven. De uitkomsten van deze onderzoeksprojecten zijn doorgaans voor een breed publiek toegankelijk. Op deze manier draagt de EUR (academische) kennis over aan de maatschappij. De EUR beschouwt deze onderzoeksactiviteiten dan ook als meerwaarde voor haar valorisatie-opdracht. Echter, vanuit het Ministerie van OCW bestaat nog onduidelijkheid over de publieke taak van de universiteit versus de private taak. Het ministerie had eerder aangekondigd hier in 2025 een apart onderzoek voor uit te laten voeren. In afwachting van de uitkomsten van dit

onderzoek heeft de EUR ook in 2025 onderzoeksprojecten uitgevoerd die van maatschappelijk belang zijn, mits deze pasten binnen de bestaande kaders van de universiteit. Het aangekondigde onderzoek is in 2025 niet uitgevoerd, de onduidelijkheden zijn dan ook niet weggenomen.

In de projectadministratie wordt vastgelegd of een project een publiek of privaat karakter heeft. Op basis van een interne analyse blijkt dat slechts een beperkt deel van de onderzoeksprojecten moet worden aangemerkt als private activiteiten. Het gaat hier om een bedrag van circa € 4,9 miljoen aan baten. De baten uit contractonderzoek vloeien terug naar de universiteit om bijvoorbeeld vervolgonderzoek te kunnen uitvoeren. Het positieve resultaat uit privaat contractonderzoek bedroeg in 2025 circa € 0,5 miljoen (op basis van de afgesloten onderzoeksprojecten).

Het conceptbeleid van de EUR schrijft voor dat tenminste de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht bij privaat contractonderzoek, zodat het risico op het weglekken van publieke middelen beperkt blijft en oneerlijke concurrentie vermeden wordt. Bij de bepaling van de integrale kostprijs wordt ook een risico-opslag gehanteerd.

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

- Sectorale gedragscodes, zoals de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit;
- Intern beleid met betrekking tot intellectueel eigendom, publicatierechten en omgang met opdrachtgevers;
- de FLAT-check procedure, waarbij overeenkomsten worden getoetst op juridische-, financiële- en integriteitsrisico's.

Verhuur

De totale opbrengsten uit verhuur bedroegen in 2025 ruim € 8,6 miljoen, inclusief de opbrengsten uit de parkeergarage en de doorbelasting van servicekosten aan de huurders. Een aanzienlijk deel van deze opbrengsten (€ 5,6 miljoen) is afkomstig uit verhuur aan organisaties die gelieerd zijn aan de EUR. Door huisvesting aan te bieden aan verbonden partijen ondersteunt de EUR onder meer initiatieven op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), ondernemerschap en valorisatie. De EUR en haar verbonden partijen leveren zo een positieve bijdrage aan de maatschappij.

Het overige deel van de verhuuropbrengsten (€ 3,0 miljoen) betreft voornamelijk verhuur aan commerciële partijen (exploitanten). De verhuur aan exploitanten heeft meerwaarde door bij te dragen aan de levendigheid van de campus en versterkt de sociale cohesie. Daarnaast ontstaan op deze manier mogelijkheden voor samenwerking en kruisbestuiving met externe partners.

De verhuurtarieven van de EUR dekken de integrale kostprijs. Ook de servicekosten worden integraal doorbelast. Op deze wijze wordt, in lijn met de beleidsregel, geborgd dat er geen publieke middelen wegvloeien naar het private domein. De dienst *Real Estate & Facilities* (RE&F) is verantwoordelijk voor het volledige verhuurproces, inclusief tariefstelling en contractbeheer. De risico's die samenhangen met verhuuractiviteiten betreffen onder meer aansprakelijkheid, veiligheid en reputatie. Ter beheersing hiervan hanteert de EUR:

- Het Ordereglement gebouwen, terreinen en voorzieningen 2024, waarin de kaders voor gebruik en verhuur zijn vastgelegd;

- Standaardhuurovereenkomsten en algemene voorwaarden, waarin expliciete afspraken zijn opgenomen over aansprakelijkheid bijvoorbeeld;
- Een actieve monitoring van het verhuurproces en het gebruik van de campusvoorzieningen, zodat eventuele knelpunten tijdig gesignaleerd en opgelost kunnen worden;
- De FLAT-check procedure, waarbij overeenkomsten worden getoetst op onder meer juridische- en financiële risico's.

Detachering

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

In 2025 bedroegen de private opbrengsten uit detachering € 5,3 miljoen. Een aanzienlijk deel van deze opbrengsten (€ 3,3 miljoen) betreft detacheringen vanuit faculteiten naar verbonden partijen van de EUR. Het resterende deel (€ 1,9 miljoen) had betrekking op detacheringen naar derden. De EUR brengt in de regel minimaal de integrale kostprijs in rekening bij detacheringen. Indien een marktconform tarief lager is, dan zou deze in rekening gebracht mogen worden.

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

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

Valorisatie

De EUR ziet haar valorisatie-activiteiten, conform artikel 1.3 van de WHW, als onderdeel van haar wettelijke taken en daarmee ook als publieke activiteiten. Echter wordt hier voor 2025 wel apart verantwoording over afgelegd. Dit gebeurt vanwege de onduidelijkheid rondom welke valorisatie-activiteiten wel of niet als privaat aangemerkt moeten worden én met het oog op transparante verantwoording.

De baten van de valorisatie-activiteiten van de EUR bedragen circa € 1,7 miljoen, de exacte omvang hangt af van hoe breed het begrip valorisatie geïnterpreteerd wordt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om baten die voortkomen uit samenwerkingsverbanden. De Convergence en Cultuur&Campus zijn mooie voorbeelden van samenwerkingsverbanden die een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Een ander voorbeeld van een waardevolle valorisatie-activiteit is het faciliteren van wetenschappelijke

congressen. Deze congressen zijn doorgaans voor een breed publiek toegankelijk en worden zonder winstoogmerk georganiseerd. Het uitwisselen van(wetenschappelijke) kennis staat hierbij centraal. Aangezien de EUR dergelijke activiteiten als publieke activiteiten ziet, worden de voorwaarden uit de beleidsregel niet altijd in acht genomen. Het is onzeker of in alle gevallen de integrale kostprijs of een marktconform tarief doorbelast wordt.

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren en beheersen van valorisatie-activiteiten ligt primair bij de faculteiten en diensten waar de activiteiten plaatsvinden. De decaan of dienstdirecteur is dan ook eindverantwoordelijk. Vanuit verschillende ondersteunende diensten worden juridische, financiële en organisatorische risico's getoetst en beheerst. Bovendien houdt het College van Bestuur (CvB) via tussentijdse rapportages, audits en bestuurlijke overleggen toezicht op de naleving en effectiviteit van bestaand beleid.

Overige activiteiten

Onder overige activiteiten vallen met name dienstverlening aan verbonden partijen en overige diensten die sterk verband houden met de wettelijke taken van de EUR en daardoor vanwege de meerwaarde deze taken uitvoeren. De totale baten uit overige activiteiten bedroegen in 2025 circa € 5,5 miljoen. Het resultaat van deze diensten wordt verrekend in het publieke eigen vermogen van de EUR. Op basis van een deelwaarneming is vastgesteld dat de EUR deze activiteiten de integrale kosten dekkend uitvoert. Hiermee wordt voorkomen dat publieke middelen wegvloeien naar het private domein en/of dat er oneerlijke concurrentie plaatsvindt.

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

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

Tot slot

Hieronder een totaaloverzicht van de bedragen die behoren tot de verschillende soorten private activiteiten die binnen de EUR uitgevoerd zijn in 2025.

tabel 14

Private activiteiten	Totale baten private activiteiten	Kosten	Investering publieke middelen
Contract onderwijs	M € 3,0	M € 3,0	M € 3,0
Contract onderzoek	M € 2,4	M € 2,1	M € 2,1
Verhuur	M € 8,6	M € 9,8	M € 9,8
Detachering	M € 5,3	M € 5,3	M € 5,3
Valorisatie	M € 1,7	Onbekend	Onbekend
Overige activiteiten	M € 5,5	M € 5,5	M € 5,5

Hieronder ter vergelijking de gegevens uit 2024.

tabel 15

Private activiteiten	Totale baten private activiteiten	Kosten	Investering publieke middelen
Contractonderwijs	M€ 3,0	M€ 3,0	M€ 0
Contractonderzoek	M€ 4,1	M€ 3,7	+/- M€ 0,4
Verhuur	M€ 9,6	M€ 9,4	+/- M€ 0,2
Detachering	M€ 4,9	M€ 4,9	M€ -
Valorisatie	M€ 1,2	Onbekend	Onbekend
Overige activiteiten	M€ 5,0	M€ 5,0	M€ -

Een deel van de verhuur vindt plaats in gebouwen die in de toekomst gesloopt gaan worden. Voor deze panden wordt afgeweken van de integrale kostprijs, gezien de staat van de gebouwen.

Verbonden partijen

Hieronder wordt verantwoording afgelegd over de private activiteiten die in 2025 uitgevoerd zijn binnen de entiteiten die gelieerd zijn aan de EUR.

Stichting Erasmus Sport

Stichting Erasmus Sport draagt namens de EUR bij aan het welzijn van studenten en medewerkers door allerlei sportvoorzieningen en -activiteiten aan te bieden. Hiermee wordt als meerwaarde een inspirerende leer- en werkomgeving gecreëerd voor zowel studenten als medewerkers. De EUR schaart deze activiteiten onder haar wettelijke taak, wat betekent dat volgens de beleidsregel hier in principe geen verantwoording over afgelegd hoeft te worden. Echter, de EUR kiest er om redenen van transparantie voor om dit wel te doen.

De totale baten over 2025 bedroegen € 4,9 miljoen tegenover € 4,8 miljoen aan lasten. Het resultaat over het kalenderjaar 2025 bedraagt € 0,1 miljoen positief. Stichting Erasmus Sport heeft van de EUR een bijdrage ontvangen van € 1,6 miljoen.

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

De EUR beheerst de risico's binnen Erasmus Sport door een duidelijke governance- en rapportagestructuur en verschillende financiële en juridische controlemechanismen.

Erasmus Enterprise BV

De EUR voert verschillende valorisatie-activiteiten uit via Erasmus Enterprise BV (EE). Zo stimuleert EE ondernemerschap onder studenten en medewerkers van de EUR. Verder helpt EE studenten en medewerkers bij het vertalen van kennis (opgedaan bij de uitvoering van onderwijs en onderzoek) naar concrete producten en diensten. EE creëert een infrastructuur/ecosysteem waarin startups (opgericht door studenten en medewerkers van

de EUR) toegang hebben tot middelen, netwerken en expertises. Zo wordt kennis efficiënt omgezet in tastbare producten en diensten. Door academici, studenten en derden samen te brengen, worden kennisuitwisseling en co-creatie gestimuleerd en dat is een kernaspect van valorisatie en ondersteunt de publieke taak van de EUR.

De activiteiten van EE kunnen als valorisatie worden gezien, omdat zij (zonder marktverstoring, aangezien publieke middelen worden ingezet voor de publieke valorisatetaak) academische kennis verbinden met praktische toepassingen die maatschappelijke waarde creëren. Hiermee vallen de activiteiten van EE onder de wettelijke taak van de EUR.

De totale baten over 2025 bedroegen € 4,8 miljoen tegenover € 4,8 miljoen aan lasten. Het resultaat over het kalenderjaar 2025 bedraagt € 0,0. EE BV heeft een bedrag van € 2,1 miljoen ontvangen van de EUR.

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

EUR Holding BV

Onder de paraplu van EUR Holding BV (waarvan de EUR volledig aandeelhouder is) opereren verschillende werkmaatschappijen die zich vooral bezighouden met postacademisch onderwijs, onderzoek in opdracht van derden en het verlenen van consultancydiensten.

In de Raad van Commissarissen (RvC) is de EUR vertegenwoordigd door één lid van het CvB.

Werkmaatschappijen van de Holding zijn inhoudelijk gelieerd aan een eenheid (meestal faculteit) van de EUR. Deze verbondenheid is vastgelegd in een bestuursconvenant tussen de betreffende werkmaatschappij en de eenheid/faculteit. Elk convenant is een nadere uitwerking van het document 'Beheersorganisatie EUR Holding & Werkmaatschappijen' waarin de structuur is vastgelegd tussen de aandeelhouder, RvC, de directie van EUR Holding en de directies van de werkmaatschappijen.

In deze convenanten is voorzien in toezicht, waarbij iedere vennootschap een raad van commissarissen kent met daarin onder andere een vertegenwoordiger van de verbonden eenheid/faculteit die toeziet op waarborging van de belangen van de gelieerde eenheid/faculteit. De directie van de Holding ziet toe op financiële continuïteit (waarbij de door de EUR voorgeschreven Planning & Control-cyclus periodieke rapportages en begrotingen worden aangeleverd vanuit de werkmaatschappijen), naleving van wet- en regelgeving en de strategische samenhang tussen de activiteiten van de werkmaatschappijen en de doelstellingen van de EUR.

De activiteiten binnen EUR Holding zijn gerelateerd aan de kernactiviteiten van de EUR. Zij volgen hierbij de strategie van de EUR en haar faculteiten. De meerwaarde voor de EUR betreft het vergroten van de academische en maatschappelijke relevante uitstraling van de EUR als totaliteit. Daarnaast wordt bij de faculteiten de mogelijkheden onder aandacht gebracht tot stimuleren en koesteren van ondernemerschap binnen de EUR in zijn algemeenheid.

Door EUR Holding en haar werkmaatschappijen zijn de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht en vastgelegd. De resulterende overzichten vormen de leidraad voor periodieke besprekingen tussen de directies en de raden van de commissarissen van de vennootschappen.

De totale baten in 2025 van de Holding bedroegen € 48,1 miljoen tegenover € 47,3 miljoen aan lasten. Het resultaat over het kalenderjaar bedroeg € 0,8 miljoen. In 2025 behaalde de holding een netto-omzet van € 33,8 miljoen waarvan € 3,2 miljoen aan rijksbijdragen en € 30,1 miljoen uit baten onderzoek, contractonderwijs en overige activiteiten.

RSM BV

RSM BV biedt vooral executive- en postacademisch onderwijs aan. In 2025 genereerden de activiteiten van RSM BV een netto-omzet van € 24,8 miljoen. De totale lasten bedroegen € 25,3 miljoen. De investering met publieke middelen bedraagt € 1,6 miljoen.

De aangeboden programma's zijn in lijn met de missie en het merk van de faculteit RSM van de EUR. RSM BV werkt nauw samen met de faculteit om haar aanbod, beleid en processen waar mogelijk af te stemmen op die van de RSM-EUR, maar onderscheidt zich op het gebied van financiering en directie. Bij detachering van docenten wordt de faculteit de integrale kostprijs in rekening gebracht bij RSM BV. De huur die RSM BV betaalt aan de EUR dekt de kosten en is vastgesteld conform het verhuurbeleid bij de EUR. Om de scheiding tussen publieke en private geldstromen te waarborgen, blijft RSM BV haar transferprijzen herzien, *service level agreements* gebruiken en bijwerken.

In samenwerking met de faculteit zet RSM BV zich in voor een proactieve benadering van de ontwikkelingen rondom de politieke debatten met betrekking tot de globalisering en de toegevoegde waarde van universiteiten en businessscholen voor de EUR in het algemeen en RSM in het bijzonder.

De statutaire directeuren zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing. De risico's zijn vooral financieel, juridisch en strategisch van aard. De Erasmus Universiteit beheerst de risico's binnen RSM BV door een duidelijke governance- en rapportagestructuur en verschillende financiële en juridische controlemechanismen. In 2025 heeft RSM B.V. € 770.000 interim-dividend ontvangen van EUR Holding, via de EUR, conform het aandeelhoudersbesluit d.d. 27 november 2024.

FGG/Erasmus MC

De faculteit FGG is organisatorisch ingebed in het EMC. Toebedeling van publieke middelen gebeurt volgens het reguliere allocatiemodel van de EUR conform de overige faculteiten. Het EMC hanteert een gescheiden boekhouding voor de facultaire activiteiten en die zijn dus gescheiden van de zorgactiviteiten. De publieke middelen die de EUR toebedeelt aan EMC zijn uitsluitend bedoeld voor de publieke taak. In dit kader heeft Erasmus MC een holding binnen de consolidatiekring met een separate Zorg-holding en een Onderwijs & Onderzoek Holding. Voor detachering van facultair personeel naar de Holding gelden uniforme afspraken, waarbij zowel de directe kosten als overhead worden doorberekenend.

Notitie Helderheid

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

Uiteenzetting van de thema's, toegespitst op de situatie bij EUR ultimo 2025

1. Uitbesteding van onderwijs

Binnen de EUR is sprake van bekostigd onderwijs door faculteiten in samenwerking met verbonden partijen van de universiteit (private organisaties). Tegenover het geleverde onderwijs staat een vergoeding. Dit gaat om zowel initiële bachelor- en masteropleidingen als post-initiële masteropleidingen.

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

De Faculteit *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil) besteedt een beperkt deel van het curricula uit aan *Dutch Research Institute for Transitions* (DRIFT) B.V.

2. Investeren in publieke middelen in private activiteiten

Dit thema is vervallen.

3. Verlenen van vrijstellingen

De EUR verleent geen vrijstellingen aan studenten louter voor het aantrekken van studenten en het daarmee verhogen van de Rijksbijdrage, zonder dat hiertegenover een gerede vorm van inspanning stond. Die inspanning dient te zijn vastgesteld door de Examencommissie.

4. Bekostiging van buitenlandse studenten

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

5. Collegegeld niet betaald door de student zelf en studentenondersteuningsfonds

De EUR betaalt geen collegegelden voor studenten. De regelingen van het Profileringsfonds voorzien in financiële compensatie voor studievertraging als gevolg van persoonlijke omstandigheden, in bestuursbeurzen en in *fee waivers* (kwijtschelding van kosten). In bijlage 8 van het jaarverslag zijn de (vereiste) gegevens opgenomen voor het studentenondersteuningsfonds, voorheen profileringsfonds.

6. Studenten volgen modules van opleidingen

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

7. Student een andere opleiding laten volgen waarvoor hij is ingeschreven

Is niet van toepassing. Studenten volgen aan de EUR de opleidingen waarvoor zij staan ingeschreven.

8. Bekostiging van maatwerktrajecten

Betreffende het initiële onderwijs zijn er geen maatwerktrajecten met bedrijven en andere organisaties afgesloten.

9. Bekostiging van het kunstonderwijs

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

10. Registreren van voor de bekostiging mee te tellen studenten

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

Verantwoording van bestuursakkoordmiddelen

Startersbeurzen

De beurzen worden door de faculteiten toegekend aan beurshouders op basis van faculteitsplannen en -beleid. Eind 2024 is het grootste deel van de startersbeurzen toegekend. Het aantal toegekende Startersbeurzen nam in 2025 toe naar 252. De besteding van de beurzen is verdubbeld ten opzichte van vorig jaar. De beurzen zijn besteed aan ondersteuning voor ongebonden onderzoek en verlaging van werkdruk: personeel voor onderzoek of - ondersteuning voor ongebonden onderzoek (70%), vergroting van de onderzoekstijd van de onderzoeker (19%) en onderzoeksfaciliteiten (11%).

Aantal beurzen en realisatie naar HOOP gebieden.

tabel 16

	Actieve beurzen 2025	Man	Vrouw	Realisatie 2025 M€
Gezondheid	99	52	47	2,3
Economie	74	46	28	3,2
Recht	22	10	12	0,8
Gedrag&Maatschappij	53	14	39	2,4
Diversen	4	1	3	0,1
Totaal	252	123	129	8,9

Enkele faculteiten hebben middelen van stimuleringsbeurzen ingezet als startersbeurzen, omdat het budget ontoereikend was voor de uitvoering van het facultaire beleid. De beurzen zijn nagenoeg volledig toegekend. Volgens de plannen worden de middelen in de komende jaren volledig besteed.

Stimuleringsbeurzen

Het aantal toegekende stimuleringsbeurzen nam in 2025 toe naar 144.

De besteding van de beurzen nam toe met 65%. De beurzen zijn ook hier besteed aan ondersteuning voor ongebonden onderzoek en verlaging van werkdruk. Dit betreft onderzoeksfaciliteiten (46%), personeel voor onderzoek of ondersteuning voor ongebonden onderzoek (31%) en vergroting van de onderzoekstijd van de onderzoeker (23%).

tabel 17

	Actieve beurzen 2025	Man	Vrouw	Realisatie 2025 M€
Gezondheid	30	14	16	0,4
Economie	38	25	13	1,7
Recht	23	13	10	0,4
Gedrag&Maatschappij	50	22	28	1,2
Diversen	3	2	1	0,2
Totaal	144	76	68	4,0

De beurzen zijn nagenoeg volledig toegekend. Volgens de plannen worden de middelen in de komende jaren volledig besteed.

Verwerking overhead

In voorgaande jaren heeft de EUR het overheadpercentage met betrekking tot de starters- en stimuleringsbeurzen op 20% van de ontvangen middelen gemaximeerd en in het resultaat verwerkt. Doordat er vanaf 2025 geen nieuwe middelen meer ontvangen zijn, is er in 2025 geen overhead verwerkt.

Voor een inhoudelijke toelichting op de starters- en stimuleringsbeurzen, zie hoofdstuk 1: Toonaangevend academisch onderwijs en onderzoek.

Sectorplannen SSH

De midterm reviews van de sectorplannen zijn momenteel in afronding. De resultaten en aanbevelingen uit deze reviews worden in 2026 verwacht.

Ten opzichte van budget SSH/DSW is er onderbesteding van € 0,5 miljoen, met name door lagere personeelskosten en door minder uitgaven van materiële aard.

tabel 18

Sectorplan SSH/DSW *M€	Budget M€	Realisatie M€	Realisatie vs budget M€
ESE	1,4	1,5	0,1
ESL	1,1	1,0	-0,1
ESSB	4,0	3,8	-0,2
RSM	1,6	1,6	0,0
ESPhil	0,7	0,5	-0,3
ESHCC	1,7	1,7	0,0
Totaal	10,6	10,1	-0,5

Sectorplan Medisch

De besteding van sectorplan medisch is € 0,2 miljoen hoger dan jaarbudget. Deze middelen zijn besteed vanuit de gereserveerde budgetten uit eerdere jaren.

De inhoudelijke verantwoording hierover wordt gedaan aan de koepel van universitair medische centra, UMCNL.

tabel 19

Sectorplan Medisch *M€	Budget M€	Realisatie M€	Realisatie vs budget M€
ESHPM	0,7	0,8	0,2
EMC	5,9	5,9	0,0
Totaal	6,5	6,7	0,2

Bestuursakkoordmiddelen Hoger Onderwijs en Wetenschap

In het Bestuursakkoord (2022) is bepaald dat de studievoorschotmiddelen (voorheen Kwaliteitsafspraken/HoKa) met ingang van 2025 structureel aan de lumpsumbekostiging van de instellingen worden toegevoegd. Dit jaar heeft de EUR € 23 miljoen ontvangen vanuit deze Bestuursakkoordmiddelen. Twee derde deel van de middelen wordt rechtstreeks toegekend aan de faculteiten (€ 15 miljoen) terwijl een derde (€ 8,2 miljoen) bestemd is voor strategische en interfacultaire thema's die belangen van de gehele EUR dienen.

Inzet facultaire middelen

De faculteiten hebben in 2025 de middelen ingezet op een mix van thema's die strategisch zijn en *constructive alignment* betreffen. Hierbij is een mix van innovatie en borging van innovatie en verbetering aanwezig. Daarmee worden de middelen soms ingezet om de bestaande (basis)kwaliteit in tijden van bezuiniging te behouden (waaronder tutores, mentoren en kleinschalig onderwijs) en om de randvoorwaardelijke aspecten van hoogwaardig onderwijs, waaronder docentontwikkeling en toetsing, te verbeteren.

De gerealiseerde besteding van reguliere middelen bij faculteiten is lager dan het budget (€ 14,1 miljoen ten opzichte van € 14,8 miljoen). Voor het niet bestede deel zijn plannen opgesteld voor besteding in 2026.

Inzet middelen bestuursakkoord centraal

In 2025 werd ingezet op de realisatie/implementatie van instellingsbrede strategische thema's, programma's en initiatieven: CLI, Slimmer Academisch Jaar, *Erasmus Connects* en *Student Wellbeing*. Er was daarvoor € 8,2 beschikbaar en daarvan werd € 6,4 besteed. De onderbesteding is met name veroorzaakt doordat pas later in het jaar bestedingsdoelen van het Slimmer Academisch Jaar zijn vastgesteld. Er werd € 0,5 miljoen meer besteed aan student *wellbeing officers*, *Room* app en activiteiten van centrale (voormalige) HoKa-programma's. Ook is extra budget voor compensatie van loon- en prijsstijgingen ontvangen. De extra activiteiten worden uit de HoKa reserve gefinancierd (deze middelen zijn niet als BAO-budget verdeeld).

tabel 20

Centrale middelen BAO	Budget *k€	Realisatie *k€	Realisatie vs Budget
CLI	3,7	3,6	0,1
SAJ (aan faculteiten)	3,3	1,4	-1,9
ITK (aan faculteiten)	0,3	0,3	0,0
Erasmus Connects	0,1	0,1	0,0
Welbeing	0,4	1,0	0,6
AZ	0,1	0,1	0,0
Centraal	0,5	0,0	-0,5
Totaal	8,2	6,4	-1,9

Sinds 2019 worden de (gemeenschappelijke) HoKa-middelen ingezet om de Community for Learning & Innovation (CLI) te financieren. De financiering van CLI wordt met de inzet van deze middelen voortgezet. Binnen CLI is vanaf januari 2025 jaar de onderwijskundige expertise op het gebied van impact en AI in onderwijs ondergebracht. De inzet van middelen voor het EUR-brede programma Student Wellbeing (SW) is een aanvulling op de middelen die het SW-programma uit het Bestuursakkoord al geoormerkt ontvangt. Ook hiermee wordt de lijn, die is ingezet in de HoKa periode, verder voortgezet. In 2025 heeft het programma SW deze middelen ingezet op versterken van de 'sense of belonging', preventie en praktische hulp, vergroten van kennis en kunde binnen de EUR en externe samenwerkingen.

Bestuursverklaring



Bestuursverklaring

Het College van Bestuur heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2025 afgegeven aan de onafhankelijke accountant. Alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die relevant is voor de controleverklaring bij het jaarverslag en het assurance-rapport bij de bekostigingsgegevens. Het CvB erkent zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de jaarrekening en het bestuursverslag en alles wat daarmee samenhangt. Dit betreft onder andere de interne beheersing ter voorkoming van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, de rechtmatigheid en de naleving van wet- en regelgeving.

College van bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Jaarrekening 2025



Geconsolideerde balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

in M€		2025	2024
1.	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	5,0	1,8
1.2	Materiële vaste activa	291,5	289,6
1.3	Financiële vaste activa	6,4	6,3
	Totaal vaste activa	302,9	297,7
	Vlottende activa		
1.4	Vorderingen	65,5	63,7
1.5	Liquide middelen	183,1	164,2
	Totaal vlottende activa	248,6	227,9
	Totaal activa	551,5	525,6
2.	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	240,2	207,5
2.2	Voorzieningen	28,5	34,5
2.3	Langlopende schulden	6,8	7,0
2.4	Kortlopende schulden	276,0	276,6
	Totaal passiva	551,5	525,6

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025

in M€		Rekening	Begroting	Rekening
		2025	2025	2024
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	490,5	470,4	455,5
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	95,2	96,0	87,5
3.3	Baten werk in opdracht van derden	251,8	243,9	244,7
3.4	Overige baten	123,7	130,9	118,1
Totaal baten		961,2	941,3	905,8
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	654,6	670,7	652,0
4.2	Afschrijvingen	43,0	39,9	42,2
4.3	Huisvestingslasten	48,7	45,2	43,8
4.4	Overige lasten	181,7	192,4	195,7
Totaal lasten		928,0	948,3	933,7
Saldo baten en lasten		33,2	-7,0	-27,9
5.	Financiële baten en lasten	8,5	5,6	10,8
Resultaat		41,7	-1,4	-17,1
6.	Belastingen	-	-	-
7.	Resultaat aandeel van derden	8,7	3,0	-13,5
Nettoresultaat		33,0	-4,4	-3,6

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

in M€				
		verwijzing	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			33,2	-27,9
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat				
Aanpassingen voor afschrijvingen	paragraaf 1.1, 1.2, 4.2	23,6	21,4	
Toename (afname) van voorzieningen	paragraaf 2.2	-4,2	8,5	
Resultaat aandeel derden	paragraaf 7	-8,7	13,5	
			10,7	43,4
Veranderingen in werkkapitaal				
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	paragraaf 1.4	-2,1	-23,9	
Toename (afname) van kortlopende schulden	paragraaf 2.4	-0,8	38,5	
			-2,9	14,6
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			41,0	30,1
Ontvangen interest				
	paragraaf 5	7,1	11,0	
Betaalde interest				
	paragraaf 5	-0,1	-0,2	
Betaalde winstbelasting				
	paragraaf 6	-	-	
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			48,0	40,9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Verwerving van immateriële vaste activa	paragraaf 1.1	-4,0	-	
Verwerving van materiële vaste activa	paragraaf 1.2	-24,8	-20,2	
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	paragraaf 1.3	-0,1	-4,8	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-28,9	-25,0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename (afname) langlopende schulden	paragraaf 2.3	-	-	

	verwijzing	2025	2024
Ontvangsten of aflossingen langlopende schulden	paragraaf 2.3	-0,2	-0,3
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-0,2	-0,3
Toename (afname) van liquide middelen		18,9	15,6
Stand liquide middelen per 1 januari	paragraaf 1.5	164,2	148,6
Stand liquide middelen per 31 december	paragraaf 1.5	183,1	164,2
Mutatie liquide middelen		18,9	15,6

Toelichting algemeen

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

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 660). Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Tevens zijn de bepalingen van de WNT nageleefd. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven). De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

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

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

Grondslagen voor consolidatie

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

De EUR is de groepsmaatschappij aan het hoofd van de groep en stelt de geconsolideerde jaarrekening op waarin de onder haar overheersende zeggenschap vallende entiteiten zijn opgenomen. De activa en passiva alsmede de baten en lasten van groepsmaatschappijen worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

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

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

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

Erasmus MC

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

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

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

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

Kasstroomoverzicht

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

disconteringsvoet zijn consistent bepaald. Betalingen uit hoofde van financiële leases worden gesplitst in een aflossingscomponent (financieringsactiviteiten) en een rentecomponent (operationele activiteiten). Kasstromen uit financieringsactiviteiten betreffen onder meer ontvangen en afgeloste leningen en overige financieringsstromen.

Gebruik van schattingen

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

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

Transacties in vreemde valuta's

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De reële waarde is bepaald op basis van marktprijzen of, indien niet beschikbaar, door middel van waarderingsmodellen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten die geen deel uitmaken van de handelsportefeuille gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

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

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

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

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

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

Reële waarde

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Immateriële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen in jaren betreft:

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

Materiële vaste activa

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

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

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

Terreinen en gebouwen

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

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

Versnelde afschrijvingen vinden plaats op activa van gebouwen waarvoor renovatie of sloop staat gepland. Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Inventaris, apparatuur (incl. 1ste inrichting)

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

Vorderingen

Algemeen

Kortetermijnvorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie veelal de nominale waarde. Vervolgwaardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. De stand van de voorziening wordt statisch bepaald.

Vorderingen OCW

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

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

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

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

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

Algemeen

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

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

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

Werkloosheidsbijdrage

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

Sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel

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

Verlof sparen en sabbatical leave

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

Jubileumvoorziening

Deze voorziening dient ter afdekking van toekomstige werkgeversverplichtingen ten aanzien van beloningen in het kader van een langdurig dienstverband (jubilea). De uitkeringen vinden plaats bij een 12,5, 25 en 40-jarig dienstjubileum. De voorziening is per individuele werknemer bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met een indexering van 4% (2024: 6%).

Transitievergoeding

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

Langdurig zieken

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

WGA eigen risico

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

Vitaliteit

De voorziening vitaliteit is een wettelijke verplichting die voortvloeit uit CAO-afspraken. Voor de deelnemers aan de regeling is een verplichting opgenomen voor de aanvulling op het salaris als gevolg van de gedeeltelijke compensatie van de salariskorting door verkorting van de werktijd in de periode voorafgaand aan de pensioendatum.

Employability fonds

De voorziening Employability fonds vloeit voort uit de CAO 2025. Hierin is afgesproken dat universiteiten een fonds opzetten met als doel werknemers van universiteiten te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling en loopbaanmobiliteit in tijden van bezuinigingen en reorganisatie. Het fonds biedt tijdelijk extra financiële middelen om werknemers te helpen en te begeleiden bij duurzame ontwikkeling en nieuwe kansen binnen of buiten de academische wereld te benutten.

Milieuverplichtingen

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

Langlopende schulden

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

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

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

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Opbrengstverantwoording

Rijksbijdragen

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

College- en cursusgeld

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

Verlenen van diensten

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

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten tegen reële waarde opgenomen als baten werk in opdracht van derden naar rato van de voortgang van het project. De bepaling van de voortgang van het project geschiedt naar rato van de gemaakte subsidiabele projectkosten ten opzichte van de totale geschatte subsidiabele projectkosten.

Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten verwerkt als baten werk in opdracht van derden tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen bedragen inclusief meer- en minderwerk, claims en vergoedingen, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de directe-, indirecte- en toegerekende kosten die betrekking hebben op de activiteiten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Verliezen worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord op het moment dat deze worden voorzien. Het voorzichtigheidsbeginsel is het uitgangspunt bij het verantwoorden van een verliesvoorziening voor projecten.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering personeel, schenking, sponsoring, deelnemersbijdrage, studentenbijdrage en overige baten en worden tegen reële waarde in de baten opgenomen. De verhuur van ruimtes aan externe partijen (inclusief verbonden partijen) vindt plaats voor diverse doeleinden, waaronder horeca. Voor zover de verhuur als private activiteit aan te merken is, worden er commerciële tarieven gerekend, gebaseerd op de integrale kostprijs.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan. De baten worden tegen reële waarde verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Toerekening vindt plaats op basis van geleverde prestaties. Voor zover nog niet uitbetaald, wordt de personeelsbeloning als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de EUR.

Overige personele lasten

Overige personele lasten, spaarverlof en jubilea etc., worden verwerkt of opgebouwd vanaf het moment dat de verplichting ontstaat.

Pensioenen

De pensioenpremies worden verantwoord als personeelskosten wanneer deze zijn verschuldigd. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. De 'verplichtingenbenadering' wordt toegepast.

De EUR heeft een pensioenregeling bij het pensioenfonds ABP, die wordt gekwalificeerd als een toegezegde pensioenregeling. Op grond van de uitvoeringsovereenkomst met dit fonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers heeft de EUR geen andere verplichting dan de betaling van de jaarlijks verschuldigde pensioenpremies. De opbouw van pensioen gebeurt op basis van een middelloonregeling. De indexatie is voorwaardelijk. De pensioenen zijn niet geïndexeerd. Indien de dekkingsgraad dusdanig laag wordt, kan het pensioenfonds ABP onder meer een opslag op de premie in rekening brengen. De werkelijke dekkingsgraad was op balansdatum 123,5%. De gemiddelde dekkingsgraad over 2025 was 118,2%. De regels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad minimaal 126% moet zijn. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen.

Afschrijvingen

Op de immateriële en materiële vaste activa wordt tijdsevenredig en lineair afgeschreven. Op de onder materiële vaste activa opgenomen gebouwen wordt met ingang van het moment van oplevering afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingskosten.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rente wordt rekening gehouden met de transactiekosten op de leningen. Daarnaast zijn de renteverplichtingen van de lopende leningen en leaseverplichtingen begrepen in de financiële baten en lasten.

Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten

Waardeveranderingen van effecten die behoren tot de handelsportefeuille worden rechtstreeks verwerkt in de financiële baten en lasten.

Financiële lease

Het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) wordt bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende nettoverplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele lease

Lessee

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Lessor

Bij een operationele lease dient de lessor het actief, overeenkomstig de aard daarvan, op te nemen op de balans. Het actief dient stelselmatig te worden afgeschreven over de economische levensduur conform toegepaste grondslagen voor soortgelijke vaste activa die in eigen gebruik zijn.

Leasebaten (exclusief vergoedingen voor servicekosten zoals reparatie- en onderhoudskosten) als bestanddeel van de leasebetalingen dienen door de lessor op tijdsevenredige basis (= lineair) over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening te worden verwerkt, tenzij een andere wijze van toerekening aan de baten die met het leaseobject worden gegenereerd meer representatief is voor de wijze waarop het economisch nut van het leaseobject in waarde vermindert. Dezelfde verwerkingswijze geldt voor bedragen die de lessor betaalt aan de lessee of derden als stimulering voor het sluiten van een overeenkomst.

De van de lessee te ontvangen termijnen worden op de vervaldag als vordering opgenomen (onder de vlottende activa) en ten gunste van de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarop zij betrekking hebben. De opbrengsten worden door de lessor als netto-omzet verantwoord in het geval dat leaseactiviteiten deel uitmaken van de normale bedrijfsactiviteiten. Voor nadere aanwijzingen ten aanzien van de (samenstelling van de) netto-omzet.

Al dan niet in de leasetermijn opgenomen vergoedingen voor servicekosten zoals reparatie- en onderhoudskosten, worden verwerkt in overeenstemming met de criteria voor opbrengstverwerking van *RJ 270* (verlenen van diensten).

Resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen baten en lasten over het boekjaar.

Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de instelling toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij EUR geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans

Vaste activa

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 5,0 - (2024: M€ 1,8)

	Ontwikkelingskosten	Concessies, vergunningen, rechten van intellectueel eigendom	Vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	0,2	14,6	-	14,8
Cum.afschren waardeverminderingen	-0,2	-12,8	-	-13,0
Boekwaarde 1 januari 2025	-	1,8	-	1,8
Investerings	-	0,2	3,8	4,0
Desinvesteringen	-	-	-	-
Mutatie	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-0,7	-	-0,7
Afschrijving op desinvestering	-	-	-	-
Aanschafprijs	0,2	14,8	3,8	18,8
Cum.afschren waardeverminderingen	-0,2	-13,6	-	-13,8
Boekwaarde 31 december 2025	-	1,2	3,8	5,0

De concessies, vergunningen en rechten van intellectueel eigendom betreft gekochte software.

1.2 Materiële vaste activa

M€ 291,5 - (2024: M€ 289,6)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	481,5	45,0	23,5	550,0
Cum.afschren waardeverminderingen	-231,7	-28,7	-	-260,4
Boekwaarde 1 januari 2025	249,8	16,3	23,5	289,6
Investerings	1,8	1,0	22,0	24,8
Desinvesteringen	-24,4	-5,3	-	-29,7
Mutatie	4,4	0,7	-5,1	-
Afschrijvingen	-17,4	-5,3	-	-22,7
Afschrijving op desinvestering	24,2	5,3	-	29,5
Aanschafprijs	463,3	41,4	40,4	545,1
Cum.afschren waardeverminderingen	-224,9	-28,7	-	-253,6
Boekwaarde 31 december 2025	238,4	12,7	40,4	291,5

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw (EUC) met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 7,0. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

De investeringen in activa in uitvoering hebben met name betrekking op Tinbergen.

De verzekerde waarde is gebaseerd op een taxatie door een externe partij en geeft een goed beeld van de actuele waarde. De verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie is hieronder weergegeven (in M€):

	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	752,0	2025
Bedrijfsuitrusting en inventaris	210,1	2025
Boeken en mediacollectie	20,2	2025

1.3 Financiële vaste activa

M€ 6,4 - (2024: M€ 6,3)

	Boekwaarde 1 jan.2025	Invest. en verstr. leningen	Desinvest.en afgel.leningen	Boekwaarde 31 dec.2025
Deelnemingen ¹	0,1	-	-	0,1
Vorderingen op groepsmaatschappijen ²	4,0	-	-	4,0
Overige effecten ³	2,2	0,1	-	2,3
	6,3	0,1	-	6,4

¹ Dit betreft het belang in Build to Grow BV te Rotterdam en in YES!Delft te Delft. In beide vennootschappen houdt de EUR 20%-belang (via Erasmus Enterprise BV). Deze deelnemingen worden niet geconsolideerd (via Erasmus Enterprise BV) en aangehouden tegen nettovermogenswaarde in de balans.

² De overige vorderingen betreft een lening van EUR Holding BV. Dit betreft een 3-jaars deposito (tot en met 11 maart 2027) met een rente van 2,35% per jaar.

³ Fonds waar de EUR in investeert in het kader van volaristatie. De invulling van de volaristatieactiviteiten geschiedt via Erasmus Enterprise BV. en heeft in principe een langlopend (langer dan een jaar) karakter.

Vlottende activa

1.4 Vorderingen

Onder de vorderingen zijn opgenomen:

M€ 65,5 - (2024: M€ 63,7)

	2025	2024
Debiteuren	11,6	9,3
Gemeenten en GR's	0,3	0,3
Studenten / deelnemers / cursisten	0,8	0,6
Nog te ontvangen inzake projecten	5,8	5,0
Overige vorderingen	16,4	15,0
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-1,0	-0,9
	33,9	29,3
Vooruitbetaalde kosten	22,0	21,3
Verstekte voorschotten	0,3	0,2
Overige overlopende activa	9,3	12,9
	31,6	34,4
	65,5	63,7

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

De vooruitbetaalde kosten betreffen diverse uiteenlopende posten die in 2025 vooruitbetaald zijn en betrekking hebben op het komende jaar. De overige overlopende activa betreffen onder meer pro rata btw en rente.

De nog te ontvangen bedragen en schulden inzake projecten (dit geldt ook voor de kortlopende schulden) zijn exclusief Erasmus MC O&O, omdat de balansposten van Erasmus MC O&O niet worden geconsolideerd in de balans van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1.5 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

<i>M€ 183,1 - (2024: M€ 164,2)</i>		
	2025	2024
Tegoeden op bankrekeningen	34,7	36,1
Schatkistbankieren	148,4	128,1
	183,1	164,2

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en –fondsen (onderverdeeld naar publiek c.q. privaat).

M€ 240,2 - (2024: M€ 207,5)

	Stand per 1 jan. 2025	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2025
Algemene reserve	140,0	-	26,2	166,2
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte ¹	6,6	-	-4,0	2,6
Gelden vanwege het sectoroverleg ²	1,6	-	-1,0	0,6
Huisvestingslastenreserve ³	10,0	-	-2,1	7,9
Erasmus Enterprise B.V.	- 0,9	-	-0,6	-1,5
EUR Holding B.V.	1,9	-	-0,3	1,6
Rotterdam School of Management B.V.	- 0,4	-	0,5	0,1
Werkdruk & Talentbeleid middelen ⁴	-	-	18,4	18,4
Overige ⁵	12,7	-	-4,2	8,5
	31,5	-	6,7	38,2
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve	0,9	-	-	0,9
EUR Holding B.V.	24,5	-	-	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	35,9	-	-	35,9
Bestemmingsfonds (privaat) ⁶				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves ⁷				
Erasmus Enterprise B.V.	0,5	-	0,2	0,7
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	-0,1	0,6
Erasmus Sportaccommodaties	-1,3	-	-0,3	-1,6
	- 0,1	-	-0,2	-0,3
	207,5	-	32,7	240,2

Conform het document van OCW van 17 april 2025 zijn sinds 2024 geen private reserves meer gevormd.

¹ De bestemmingsreserve voor de strategische ruimte is bedoeld ter bekostiging van initiatieven die samenhangen met de strategie van de EUR die reeds gestart zijn, maar doorlopen naar volgende jaren. Niet bestede budgetten in het jaar 2025 zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve conform daartoe vastgesteld besluit door het bestuur.

Het budget dat nog niet is gespendeerd wordt gereserveerd op de balans. De grootste toevoegingen dan wel onttrekkingen van de bestemmingsreserves gerelateerd aan de strategische ruimte (>M€ 1,0) worden hieronder toegelicht.

- Onttrekkingen (M€ -4,3) zijn gemaakt voor projecten (Erasmus Initiatives) die samenhangen met de strategie 2020-2024 en reeds in eerdere jaren waren gestart en door zijn gelopen naar 2025.

² De bestemmingsreserve voor gelden vanwege het sectoroverleg bevat een reservering voor arbeidsvoorwaardengelden en is gevormd om een duurzaam, inclusief en stimulerend arbeidsklimaat te scheppen, door o.a. te richten op ondersteuning en professionele ontwikkeling van medewerkers. De reservering voor de Participatiewet is volledig benut in 2025 om activiteiten in het kader van arbeidsparticipatie en re-integratie te ondersteunen.

³ De bestemmingsreserve voor huisvesting is met name bedoeld schommelingen, pieken en uitgestelde projecten met betrekking tot 'Campus in Ontwikkeling', duurzaamheidsprojecten (gerelateerd aan vastgoedobjecten) en onderhoud aan bestaand vastgoed in eigendom van de EUR. In 2025 is er een onttrekking (M€ 2,1) voor hogere afschrijvingslasten en versnelde afschrijvingen en voor hogere kosten gepland en niet gepland onderhoud.

⁴ Werkdruk & Talentbeleid middelen. In 2025 zijn door OCW in de Rijksbijdragebrief middelen onder de noemer 'werkdruk & talentbeleid' uitgekeerd. De omvang van deze middelen was pas laat in het jaar bekend, waardoor deze niet in 2025 tot bestedingen hebben geleid. Van deze middelen is het deel voor Erasmus MC FGG (20%) uitgedeeld en dit deel wordt door Erasmus MC verantwoord. De resterende middelen worden toegevoegd aan een nieuwe bestemmingsreserve 'Werkdruk & Talentbeleid'. Deze middelen zullen in de komende jaren besteed worden.

⁵ De bestemmingsreserve 'Overig' bevat veel verschillende reserveringen, waaronder middelen uit het Bestuursakkoord Hoger Onderwijs en Wetenschap, in het kader van HoKa gereserveerde strategische middelen, overige geoormerkte middelen voor Onderwijs & Onderzoek alsmede overige (interne) reserveringen voor bijvoorbeeld Masterplan digitalisering en EUC. De grootste toevoegingen dan wel onttrekkingen (>M€ 1,0) van deze bestemmingsreserve 'Overig' worden toegelicht.

- Vrijval van de eigen strategische middelen van de EUR die gereserveerd waren in het kader van HoKa (M€ -3,1). De niet bestede middelen hebben geen verplichtingen ten aanzien van deze reservering. De HOKA-middelen zijn inmiddels vervangen door middelen vanuit het Bestuursakkoord onderwijs.

- Toevoeging aan Bestuursakkoord Onderwijs - Slimmer Academisch Jaar (M€ 1,5). Dit zijn de niet bestede gelden uit 2025 die bedoeld zijn voor Slimmer Academisch Jaar.

⁶ Het bestemmingsfonds Tinbergen Instituut is gevormd ter financiering van onderzoeks- en onderwijsactiviteiten op het gebied van economie, waaronder het gezamenlijke PhD-programma en onderzoeksprojecten uitgevoerd binnen het Tinbergen Instituut. Dit betreft een samenwerking met de VU en de UVA.

⁷ De EUR houdt een wettelijke reserve aan ter hoogte van haar aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen.

Het verloop van het eigen vermogen over 2024 is als volgt:

	Stand per 1 jan. 2024	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2024
Algemene reserve	128,4	8,3	3,3	140,0
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte ¹	10,7	-	-4,1	6,6
Gelden vanwege het sectoroverleg ²	2,3	-	-0,7	1,6
Huisvestingslastenreserve ³	8,2	-	1,8	10,0
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-1,2	-0,9
EUR Holding B.V.	-	-	1,9	1,9
Rotterdam School of Management B.V.	-	-	-0,4	-0,4
Overige ⁴	16,7	-	-4,0	12,7
	38,2	-	-6,7	31,5
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve ⁵	9,2	-8,3	-	0,9
EUR Holding B.V.	24,5	-	-	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	44,2	-8,3	-	35,9
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves ⁶				
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	0,2	0,5
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	-	0,7
Erasmus Sportaccommodaties	-0,9	-	-0,4	-1,3
	0,1	-	-0,2	-0,1
	211,1	-	-3,6	207,5

Aansluiting geconsolideerde vermogen met het enkelvoudige vermogen

Het geconsolideerde vermogen wijkt af van het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening. Deze afwijking wordt in de onderstaande tabel uiteengezet.

	Stand per 1 jan. 2025	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2025
Enkelvoudige vermogen	208,0	0,4	33,3	241,7
Erasmus Sport Centrum	0,7	-	0,1	0,8
Erasmus Sportaccommodaties	-1,3	-	-0,3	-1,6
Kapitaalstorting Erasmus Enterprise	-	- 1,0		-1,0
Resultaat GEF/ UNIQ	-	0,6	-	0,6
Erfpacht grond	-	-0,2	-	-0,2
Geconsolideerde vermogen	207,5	-0,2	33,0	240,2

Het verschil tussen enkelvoudig en geconsolideerd vermogen wordt veroorzaakt door de vermogens van geconsolideerde stichtingen, waarin de EUR wél een zeggenschapsbelang doch geen kapitaalbelang heeft. Deze stichtingen zijn derhalve niet in de enkelvoudige jaarrekening opgenomen onder de financiële vaste activa.

2.2 Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

<i>M€ 28,5 - (2024: M€ 34,5)</i>				
	Personeels- voorzieningen	Milieuvoorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2025	20,0	8,6	5,9	34,5
Dotaties	13,4	-	-	13,4
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-1,3	0,1	-	-1,2
Vrijval	-5,0	-	-	-5,0
Onttrekkingen	-8,6	-1,6	-3,0	-13,2
Stand per 31 december 2025	18,5	7,1	2,9	28,5
Kortlopende deel < 1 jaar	5,3	2,1	2,9	10,3
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	9,9	5,0	-	14,9
Langlopende deel ≥ 5 jaar	3,3	-	-	3,3
<i>De gehanteerde (pre-tax) disconteringsvoet voor de waardebeoordeling van (personele) voorzieningen is 1,98% (2024: 2,69%). Onder de overige voorzieningen is een bedrag opgenomen van M€ 0,4 voor de naheffing op de BTW.</i>				

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2025	Dotatie	Verandering disc. voet / oprenting	Vrijval	Ottrekking	Stand per 31 dec. 2025	Kortl. deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,4	4,6	-	-	-3,5	2,5	1,3	1,2	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtspositioneel	3,0	0,9	0,1	-2,2	-1,5	0,3	0,3	-	-
Verlof sparen en sabbatical leave	5,0	1,4	-0,1	-0,3	-0,9	5,1	1,1	3,3	0,7
Jubileumvoorziening	5,9	-	-1,3	-1,1	-0,7	3,0	0,5	1,0	1,5
Transitievergoeding	0,9	0,7	-	-0,1	-0,6	0,7	0,4	0,2	0,1
Langdurig zieken	1,0	1,3	-	-0,8	-1,2	0,3	0,3	-	-
WGA eigen risico	0,8	1,1	-	-	-	1,9	0,4	1,1	0,4
Vitaliteit	2,0	0,2	-	-0,5	-0,2	1,5	0,2	0,7	0,6
Employability fonds	-	3,2	-	-	-	3,2	0,8	2,4	-
	20,0	13,4	-1,3	-5,0	-8,6	18,5	5,3	9,9	3,3

De personele voorzieningen zijn afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Als belangrijkste oorzaken voor toe- en afnames kunnen worden genoemd:

- De herziening van parameters, waaronder de verhoging van de vertrekkans van medewerkers, waardoor de jubileumvoorziening is gedaald.
- De voorziening employability fonds is nieuw in 2025. Deze is opgezet met als doel werknemers te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling en loopbaanmobiliteit in tijden van bezuinigingen en reorganisatie.
- Het aantal langdurig zieken is gedaald ten opzichte van vorig jaar.
- In alle voorzieningen is voor zover noodzakelijk een opslag gehanteerd voor sociale- en/of pensioenlasten.

Milieuvoorziening

De milieuvoorziening is bestemd voor de sanering van asbest en is gedaald vanwege aanwending in 2025.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen dalen vanwege de afwikkeling van een claim in 2025.

2.3 Langlopende schulden

M€ 6,8 - (2024: M€ 7,0)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2025	6,7	0,3	7,0
Aflossingen	-0,2	-	-0,2
Langlopend per 31 december 2025	6,5	0,3	6,8
Langlopende deel	0,9	-	0,9
> 1 - < 5 jaar			
Looptijd > 5 jaar	5,6	0,3	5,9

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van M€ 0,2 zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

Lease verplichtingen

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een pand (EUC-gebouw) met een looptijd van 40 jaar. Het rentepercentage bedraagt 4% en de aflossing is lineair.

Overige langlopende schulden

Tinbergen Instituut

De langlopende verplichting ten behoeve van het Tinbergen Instituut bedraagt ultimo 2025 M€ 0,3. Het betreft hier een samenwerking tussen de EUR, VU en UVA ten behoeve van joint degree opleidingen, waarvan de EUR penvoerder is. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de participerende partijen zijn afspraken gemaakt over de verdeling van overschotten en/of tekorten. Er dient minimaal M€ 0,2 beschikbaar te zijn, anders storten partijen bij. Dit bedrag blijft beschikbaar voor de samenwerking totdat besloten wordt de samenwerking te stoppen. Er wordt geen rente berekend.

Op grond van de samenwerkingsovereenkomst tussen de drie universiteiten (op basis van een langlopende samenwerking) kan het bedrag aan verschuldigde middelen door de EUR niet zomaar worden opgeheven (of vrijvallen) op de korte termijn.

2.4 Kortlopende schulden

Deze schulden zijn als volgt uit te splitsen:

M€ 276,0 - (2024: M€ 276,6)		
	2025	2024
Crediteuren	22,5	14,0
Gemeenten en GR's	0,4	0,3
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten ¹	48,6	49,0
Belastingen en premies soc.verzekeringen	9,0	9,0
Schulden terzake van pensioenen	4,1	3,9
Overige kortlopende schulden	0,1	0,1
	84,7	76,3
Vooruitontvangen college- en lesgeld	66,7	67,2
Vooruitontvangen baten	8,9	5,5
Vooruitontvangen sectormiddelen ²	1,0	1,4
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage ³	58,5	71,0
Vooruitontvangen subsidies ⁴	2,8	2,7
Vakantiegeld en -dagen	37,2	36,8
Nog te betalen kosten	16,2	15,7
	191,3	200,3
	276,0	276,6

De kortlopende schulden zijn korter lopend dan 1 jaar.

1 Onder vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten is het saldo aan vooruit gedeclareerde projectkosten opgenomen.

2 In opdracht van de Stichting Platform Digitale Infrastructuur SSH heeft de EUR in 2025 een totaalbedrag van M€ 1,7 uitgekeerd aan andere universiteiten op basis van de gehonoreerde bestedingsvoorstellen.

3 Onder de vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake starters- en stimuleringsbeurzen voor M€ 51,0 en nieuwe sectorplannen voor M€ 7,5. De middelen volgen uit het bestuursakkoord en zijn dus aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdrage. De niet-normatieve rijksbijdrage wordt toegerekend aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan; de baten volgen de bestedingen. Derhalve is het niet-bestede deel van de bestuursakkoord middelen opgenomen als 'vooruitontvangen' post in de balans (overlopende passiva). Voor het niet-bestede deel zijn bestedingsplannen opgesteld.

4 Onder de vooruitontvangen subsidies zijn de niet bestede bedragen opgenomen inzake de subsidieregeling Zwaartekrachtprogramma M€ 1,4.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Garanties

- Stichting Erasmus Sport heeft zich op 8 september 2020 bij de Gemeente Rotterdam bereid verklaard garant te staan voor de jaarlijkse rente en aflossingsverplichting van de lening van de Rotterdamse Studenten Voetbalvereniging Antibari bij de Gemeente Rotterdam. Aangegaan in 2011 en 2020. Erasmus Sport staat garant voor een bedrag van M€ 0,2. De looptijd van de lening (en de garantstelling) is 15 jaar, van 2020 tot 2035.

Verplichtingen

Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Vanuit Erasmus Enterprise B.V. is M€ 1,0 verstrekt aan het Graduate Entrepreneur Fund Coöperatief U.A. Het betreft hier een investering in kader van kennisvalorisatie. De beschikbare middelen in het fonds worden hoofdzakelijk ingezet om start-ups en scale-ups van Rotterdamse en Delftse studenten en alumni te helpen. Per ultimo 2025 bedraagt de (resterende) investeringsverplichting M€ 0,5.

Fiscale eenheid

EUR Holding B.V., Erasmus Enterprise B.V. en RSM B.V. zijn opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschaps- en omzetbelasting met de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op grond van de invorderingswet is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belastingen.

Overzicht Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2025
Rechten	1,9	2,4	-	4,3
Garanties	0,3	0,1	-	0,4
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting en apparatuur	2,2	6,7	8,5	17,4
Softwarelicenties	3,8	3,5	-	7,3
Uitgeverslicenties	0,7	1,2	-	1,9
Investerings	52,8	21,6	-	74,4
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	25,2	69,9	46,0	141,1
Totaal verplichtingen	84,7	102,9	54,5	242,1

De rechten betreffen met name huuropbrengsten. De garanties hebben betrekking op compensatie leegstand en Innovationquarter. De andere niet in de balans opgenomen verplichtingen betreffen meerjarige contracten en bestaan met name uit:

- verplichtingen vanuit vastgoedprojecten voor EUR 74,3 miljoen;

- verplichtingen voortvloeiend uit het samenwerkingsverband tussen de EUR, TU Delft en Erasmus MC om nieuwe wetenschappelijke kennis en technologieën te ontwikkelen op het gebied van volksgezondheid. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 36,1 miljoen;

- contract met Gom voor schoonmaakdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 49,6 miljoen;
- contract met Coon Wolter Dros voor technologische onderhoudsdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 31,8 miljoen;
- contract met Securitas voor beveiligingsdiensten. Resterende niet in de balans opgenomen verplichting hieruit is EUR 1,3 miljoen.

Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 490,5 - (2024: M€ 455,5)

	2025	2024
Rijksbijdrage OCW	609,2	569,5
Geoormerkte subsidies OCW	0,7	0,1
Af: inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	119,4	114,1
	490,5	455,5

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2025 bedroeg M€ 597,3. Hierop is direct in mindering gebracht Medezeggenschap M€ 0,1, doorstorting stichting Nexus M€ 0,6 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) M€ 0,9.

Toegevoegd zijn de Sectorplannen NNR M€ 1,0 en Starters- en stimulerings beurzen M€ 11,5.

De geoormerkte subsidies OCW betreffen de bestedingen van de geoormerkte subsidies LLO-professionalisering opleiders, Npuls CTL en LLO-oplossingen energie/ grondstoffen.

Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 119,4.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 95,2 (2024: M€ 87,5)

	2025	2024
Collegegelden	95,2	87,5

3.3 Baten werk in opdracht van derden

Onder 'Baten werk in opdracht van derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

M€ 251,8 - (2024: M€ 244,7)

	2025	2024
Contractonderwijs	50,4	53,5
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	40,2	36,7
Bedrijven en overig	33,5	33,5
Nationale overheden	25,1	23,4
Internationale organisaties	43,9	47,7
NWO (excl. ZonMw)	50,2	44,9
	192,9	186,2
Overige	8,5	5,0
	251,8	244,7

Het totaalbedrag aan contractonderzoek van M€ 192,9 heeft voor M€ 148,7 betrekking op Erasmus MC.

3.4 Overige baten

Deze opbrengsten zijn als volgt te rubriceren:

M€ 123,7 - (2024: M€ 118,1)		
	2025	2024
Verhuur	3,8	4,2
Detachering personeel	24,4	23,7
Pro rata BTW	1,7	2,7
Bijdragen van derden ¹	69,2	65,6
Opbrengst uit dienstverlening	16,0	13,8
Schenking	1,1	1,0
Sponsoring	0,6	0,3
Deelnemerbijdragen	0,4	0,4
Studentenbijdragen	3,3	3,4
Catering	0,7	0,7
Overige	2,5	2,3
	123,7	118,1

¹ Het hieronder verantwoord saldo heeft voor M€ 60,6 (2024: M€ 58,1) betrekking op overige baten Erasmus MC. Erasmus MC heeft op basis van het CAP Gemini model M€ 34,8 (2024: M€ 33,3) van haar ontvangen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie toegerekend aan de O&O-activiteiten en in de jaarrekening als overige baten verantwoord.

De opbrengst uit dienstverlening bestaat uit diverse geleverde wetenschappelijke diensten inclusief bijbehorende opslag voor overhead (en verbruikte goederen) binnen het medische cluster (Erasmus O&O) en opbrengsten voor personele inzet vanuit Erasmus Enterprise en EUR Holding.

4.1 Personeelslasten

De personele uitgaven zijn als volgt onder te verdelen:

M€ 654,6 - (2024: M€ 652,0)

	2025	2024
Lonen en salarissen	479,3	462,0
Sociale lasten	62,0	59,6
Pensioenlasten	64,1	62,4
	605,4	584,0
Dotatie personele voorzieningen ¹	7,7	19,5
Personeel niet in loondienst	28,6	34,7
Overige	18,8	18,9
Overige personele lasten	55,1	73,1
Af: uitkeringen	-5,9	-5,1
	654,6	652,0

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval. Hieronder is een vrijval van M€ 0,5 van het Erasmus MC opgenomen.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2025	2024
EUR sec	3.143	3.193
EUR Holding B.V.	415	327
RSM B.V.	112	100
Erasmus Sport Centrum	24	26
Erasmus Sportaccommodaties	-	-
Erasmus Enterprise B.V.	37	45
Erasmus MC (niet in dienst van de EUR)	2.650	2.705
Totaal	6.381	6.396

De rapportage van de medewerkers Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC. EUR sec heeft 97 (2024: 109) werknemers woonachtig buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen

M€ 43,0 - (2024: M€ 42,2)

	2025	2024
Immateriële vaste activa	0,8	1,3
Materiële vaste activa ¹	42,2	40,9
	43,0	42,2

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 11,9 en M€ 7,5 voor respectievelijk afschrijving gebouwen en apparatuur van het Erasmus MC opgenomen.

4.3 Huisvestingslasten

M€ 48,7 - (2024: M€ 43,8)

	2025	2024
Huur	3,6	3,5
Verzekeringen	0,3	0,5
Onderhoud	14,2	11,0
Energie en water	12,8	12,7
Schoonmaakkosten	6,2	6,1
Belastingen en heffingen	4,0	3,7
Overige	7,6	6,3
	48,7	43,8

Specificatie huisvestingslasten - overige	2025	2024
Milieuverplichtingen en -risico's ¹	3,0	1,3
Bewaking en beveiliging	3,1	3,1
Overige	1,5	1,9
	7,6	6,3

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 2,8 van het Erasmus MC opgenomen.

4.4 Overige lasten

M€ 181,7 - (2024: M€ 195,7)

	2025	2024
Administratie- en beheerskosten	1,3	1,2
Inventaris en apparatuur ¹	31,2	32,0
Overige ²	149,2	162,5
	181,7	195,7

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 17,8 van het Erasmus MC opgenomen.

² Hieronder is een bedrag van M€ 69,3 van het Erasmus MC opgenomen.

Specificatie overige lasten - overige	2025	2024
Gebruik- en verbruiksgoederen	15,4	14,2
Subsidies	24,9	28,0
Reis- en verblijfskosten	14,7	17,8
Uitbestede werkzaamheden	34,0	37,0
Algemene kosten	9,3	7,8
Boeken, tijdschriften e.d.	8,8	8,9
Org.- en juridische adviezen	3,4	1,8
Representatiekosten	4,9	5,2
Dotatie overige voorzieningen	-	5,5
Overige	33,8	36,3
	149,2	162,5

Honorarium accountant

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant PwC (Basis activiteiten)	Honorarium huisaccountant PwC (Netwerk *1)	Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2025
- Onderzoek van de jaarrekening	684,7	-	-	684,7
- Andere controle opdrachten	94,6	15,9	-	110,5
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	27,4	-	-	27,4
- Andere niet controle diensten	142,0	2,1	425,9	570,0
Totaal	948,7	18,0	425,9	1.392,6

Bedragen in k€	Honorarium huisaccountant PwC (Basis activiteiten)	Honorarium huisaccountant PwC (Netwerk *1)	Honorarium overige acc. organisaties (tbv netwerkplus benadering)	Totaal 2024
- Onderzoek van de jaarrekening	523,0	-	-	523,0
- Andere controle opdrachten	161,5	-	-	161,5
- Adviesdiensten op fiscaal terrein	0,8	-	39,5	40,3
- Andere niet controle diensten	2,0	-	461,6	463,6
Totaal	687,3	-	501,1	1.188,4

De EUR past de Netwerk-Plus benadering toe in bovenstaand overzicht. De accountantskosten worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben.

5 Financiële baten en lasten

M€ 8,5 (2024: M€ 10,8)

	2025	2024
Rentebaten ¹	8,7	11,0
Rentelasten ²	- 0,2	-0,2
	8,5	10,8

¹ Hieronder is een bedrag van M€ 2,9 van het Erasmus MC opgenomen; een bedrag van M€ 0,4 heeft betrekking op verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

² Een bedrag van M€ 0,1 heeft betrekking op verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

6 Belastingen

M€ - (2024: M€ -)

	2025	2024
Vennootschapsbelasting	-	-

7 Resultaat aandeel van derden

M€ -8,7 - (2024: M€ 13,5)

	2025	2024
Erasmus MC	8,7	-13,5

In de overeenkomst tussen Erasmus MC en Erasmus universiteit is afgesproken dat een verschil tussen de baten en de lasten voor rekening komt van Erasmus MC. Dit verschil wordt verantwoord als resultaat aandeel van derden en heeft daardoor geen invloed op het nettoresultaat, dat gepresenteerd wordt in de geconsolideerde jaarrekening. Dit is een consistente gedragslijn met voorgaande jaren.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die toegelicht of verwerkt moeten worden in de jaarrekening 2025.

Geconsolideerde partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2025	Resultaat 2025	Omzet 2025	Art 2:403 BW	Consolidatie
EUR Holding B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	26,1	0,4	1,8	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van EUR Holding B.V.;									
Erasmus Marketing Institute (EMI) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1	-	-	-	Nee	Ja
Instituut SMO B.V.	B.V. Den Haag		100	2	-	-	-	Nee	Ja
Fiscaal Economisch Instituut (FEI) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1	1,1	- 0,2	1,1	Nee	Ja
Erasmus Academie B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	-	-	-	Nee	Ja
Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing en Controlling (EURAC) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	4,9	0,4	11,3	Nee	Ja
RISBO Contractresearch B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	1,7	-0,1	3,1	Nee	Ja
Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam (SEOR) B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	0,4	-	1,2	Nee	Ja
Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	6,0	- 0,1	6,8	Nee	Ja
Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics (EUPT) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	2,8	0,2	4,8	Nee	Ja
Erasmus SmartPort Rotterdam (ESPR) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	-	-	-	Nee	Ja
Erasmus Centrum voor Zorgbestuur (ECZ) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1	2,5	-	3,1	Nee	Ja
Institute for Medical Technology Assessment (iMTA) B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	1,3	- 0,1	1,2	Nee	Ja
Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	0,8	0,1	3,7	Nee	Ja
Erasmus Institute for Business Economics (EIBE) B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	0,3	-	-	Nee	Ja
EURFlex B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	1,3	0,1	7,5	Nee	Ja
EQI B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	0,1	0,1	1,6	Nee	Ja

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Deelname percentage	Code * Activiteiten	Eigenvermogen 31 dec. 2025	Resultaat 2025	Omzet 2025	Art 2:403 BW	Consolidatie
Erasmus Fiscale Studies (EFS) B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	0,9	-	0,5	Nee	Ja
Erasmus Enterprise B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	1,0	-	2,2	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van Erasmus Enterprise B.V.;									
Erasmus Centre for Entrepreneurship B.V. (ECE)	B.V. Rotterdam		100	1,2	-0,1	0,1	1,3	Nee	Ja
Erasmus University Centre for Contract Research and Business Support (ERBS) B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	0,1	-	1,5	Nee	Ja
RSM B.V.	B.V. Rotterdam		100	1,2	9,5	0,8	22,4	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partij van RSM B.V.; RSM Executive Education B.V.	B.V. Rotterdam		100	1	0,8	0,3	1,4	Nee	Ja
Erasmus MC O&O Holding B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	23,5	0,1	-	Nee	Ja
Meegeconsolideerde partijen van Erasmus MC O&O Holding B.V.;									
Erasmus MC Holding B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	51,8	1,5	0,4	Nee	Ja
LentiCure B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	-	0,1	1,0	Nee	Ja
ViroNovative B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	1,5	0,1	2,3	Nee	Ja
NeOncoFRax B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	-	-	2,2	Nee	Ja
Eurza Arbo B.V.	B.V. Rotterdam		100	3	-	-	-	Nee	Ja
MI&EUR Implementation and Exploitation B.V.	B.V. Rotterdam		100	2	1,9	0,3	0,6	Nee	Ja
Erasmus Sport Centrum	Stichting Rotterdam		-	3	0,6	0,1	4,8	Nee	Ja
Erasmus Sportaccommodaties	Stichting Rotterdam		-	3	- 1,6	-0,4	1,3	Nee	Ja
Universitair Historisch Kabinet van de Erasmus Universiteit	Stichting Rotterdam		-	3	-	-	-	Nee	Nee

*Code activiteiten: 1 = Contractonderwijs, 2 = Contractonderzoek, 3 = Overig

Het universitair historisch kabinet van de Erasmus Universiteit is niet geconsolideerd vanwege de te verwaarlozen betekenis op het geheel.

Enkelvoudige balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

in M€		2025	2024
1.	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.1	Immateriële vaste activa	5,0	1,7
1.2	Materiële vaste activa	267,4	264,1
1.3	Financiële vaste activa	63,1	62,0
	Totaal vaste activa	335,5	327,8
	Vlottende activa		
1.4	Vorderingen	44,3	45,0
1.5	Liquide middelen	150,0	128,3
	Totaal vlottende activa	194,3	173,3
	Totaal activa	529,8	501,1
2.	PASSIVA		
	Eigen vermogen		
2.1	Eigen vermogen	241,7	208,0
	Voorzieningen		
2.2	Voorzieningen	28,3	34,1
2.3	Langlopende schulden	8,9	9,1
2.4	Kortlopende schulden	250,9	249,9
	Totaal passiva	529,8	501,1

Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2025

in M€		Rekening	Begroting	Rekening
		2025	2025	2024
3.	BATEN			
3.1	Rijksbijdragen	490,5	470,4	455,5
3.2	College-, cursus-, les- en examengelden	95,2	96,0	87,5
3.3	Baten werk in opdracht van derden	45,7	39,2	40,8
3.4	Overige baten	33,4	36,1	32,1
	Totaal baten	664,8	641,7	615,9
4.	LASTEN			
4.1	Personeelslasten	353,8	348,7	350,7
4.2	Afschrijvingen	21,8	19,4	21,3
4.3	Huisvestingslasten	31,3	29,2	28,9
4.4	Overige lasten	230,6	252,3	224,6
	Totaal lasten	637,5	649,6	625,5
	Saldo baten en lasten	27,3	-7,9	-9,6
5.	Financiële baten en lasten	5,7	3,2	5,8
	Resultaat	33,0	-4,7	-3,8
6.	Resultaat deelnemingen	0,3	-	0,7
	Nettoresultaat	33,3	-4,7	-3,1

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025

in M€				
		verwijzing	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering			27,3	-9,6
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat				
Aanpassingen voor afschrijvingen	paragraaf 1.1 en 1.2	22,0		21,3
Toename (afname) van voorzieningen	paragraaf 2.2	-4,2		8,4
			17,8	29,7
Veranderingen in werkkapitaal				
Toename (afname) van kortlopende vorderingen	paragraaf 1.4	1,0		-6,4
Toename (afname) van kortlopende schulden	paragraaf 2.4	1,3		36,9
			2,3	30,5
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			47,4	50,6
Ontvangen interest				
Betaalde interest	paragraaf 5		4,3	6,0
	paragraaf 5		-0,1	-0,2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			51,6	56,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Verwerving van immateriële vaste activa	paragraaf 1.1	-4,0		-
Verwerving van materiële vaste activa	paragraaf 1.2	-24,6		-21,9
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	paragraaf 1.3	-1,1		0,5
Toename (afname) overige financiële vaste activa	paragraaf 1.3	-		-1,0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-29,7	-22,4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename (afname) langlopende schulden	paragraaf 2.3	-0,2		-0,3
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-0,2	-0,3
Toename (afname) van liquide middelen			21,7	33,7
Stand liquide middelen per 1 januari				
Stand liquide middelen per 31 december			128,3	94,6
Mutatie liquide middelen			21,7	33,7

Grondslagen behorende tot de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 660) en de bepalingen van de WNT. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In de jaarrekening zijn de bedragen vermeld in miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven).

Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de grondslagen op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde methode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten.

Grondslagen voor de WNT

De Wet normering topinkomens (WNT) brengt met zich mee dat zowel de bezoldiging als een eventuele vergoeding bij beëindiging van het dienstverband aan maxima zijn gebonden. Het wettelijk bezoldigingsmaximum in 2025 is € 246.000. Dit maximum is samengesteld uit de componenten beloning, belastbare vaste en variabele onkosten- vergoedingen en beloning betaalbaar op termijn. De WNT bepaalt dat als ontslagvergoeding voor een bestuurder maximaal een bedrag van € 75.000 bruto overeengekomen mag worden.

Fiscaal

Samen met de verbonden partijen vormt de EUR een fiscale eenheid voor de BTW. Voor VPB is de onderwijsvrijstelling van toepassing.

Toelichting behorende tot de enkelvoudige balans

1.1 Immateriële vaste activa

M€ 5,0 - (2024: M€ 1,7)

	Ontwikkelings- kosten	Concessies, vergunningen, rechten van intellectueel eigendom	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	-	14,4	-	14,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-12,7	-	-12,7
Boekwaarde 1 januari 2025	-	1,7	-	1,7
Investeringsen	-	0,2	3,8	4,0
Desinvesteringen	-	-	-	-
Mutatie	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-0,7	-	-0,7
Afschrijving op desinvestering	-	-	-	-
Aanschafprijs	-	14,6	3,8	18,4
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-	-13,4	-	-13,4
Boekwaarde 31 december 2025	-	1,2	3,8	5,0

1.2 Materiële vaste activa

M€ 267,4 - (2024: M€ 264,1)

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en app. (incl. 1ste inrichting)	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs	453,1	38,6	23,6	515,3
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-226,2	-25,0	-	-251,2
Boekwaarde 1 januari 2025	226,9	13,6	23,6	264,1
Investeringsen	1,8	0,8	22,0	24,6
Desinvesteringen	-24,4	-5,3	-	-29,7
Mutatie	4,4	0,7	-5,1	-
Afschrijvingen	-16,3	-4,8	-	-21,1
Afschrijving op desinvestering	24,2	5,3	-	29,5
Aanschafprijs	434,9	34,8	40,5	510,2
Cum.afschr.en waardeverminderingen	-218,3	-24,5	-	-242,8
Boekwaarde 31 december 2025	216,6	10,3	40,5	267,4

De EUR is in 2014 een financial lease met de gemeente Rotterdam aangegaan voor een onderwijsgebouw (EUC) met een looptijd van 40 jaar. De netto investering zoals verantwoord in de post Gebouwen en terreinen bedroeg in 2014 M€ 7,0. Dit pand is geen juridisch eigendom van de EUR.

De investeringen in activa in uitvoering hebben met name betrekking op Tinbergen.

De verzekerde waarde is gebaseerd op een taxatie door een externe partij en geeft een goed beeld van de actuele waarde. De verzekerde waarde gebouwen / terreinen, bedrijfsuitrusting / inventaris en boeken / mediacollectie is hieronder weergegeven (in M€):

	WOZ-waarde	Peildatum	Verzekerde waarde	Peildatum
Gebouwen en terreinen	340,3	2024	752,0	2025
Bedrijfsuitrusting en inventaris			210,1	2025
Boeken en mediacollectie			20,2	2025

1.3 Financiële vaste activa

M€ 63,1 - (2024: M€ 62,0)

	Stand per 01 jan. 2025	Invest.en verstr.leningen	Desinvest.en aflossingen	Aandeel in result.deeln.	Stand per 31 dec. 2025
Deeln. in groepsmaatschappijen	36,2	1,5	-	0,3	38,0
Vord. op groepsmaatschappijen ¹	25,7	-	-0,7	-	25,0
Overige vorderingen ²	0,1	-	-	-	0,1
Totaal	62,0	1,5	-0,7	0,3	63,1

¹ De EUR heeft een leningsovereenkomst met haar verbonden partij Erasmus Sportaccommodaties afgesloten. Per balansdatum bedraagt het langlopend deel M€ 21,7 en het kortlopende deel M€ 0,5. Het doel van de lening is het financieren van het sportgebouw. De rente bedraagt 2,96% en de looptijd is 30 jaar. In 2023 is een nieuwe lening verstrekt van M€ 1,6 aan Stichting Erasmus Sport ten behoeve van de financiering van het bouwproject van Stichting Roei-accommodatie Skadi met een looptijd van 48 jaar en een rente van 1%. Per balansdatum bedraagt het langlopend deel hiervan M€ 1,6 en het kortlopende deel M€ 0,1.

² Inclusief leningen aan ISS PhD'ers met als doel de afronding van promoties.

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten*	Eigen vermogen 31 dec. 2025	Exploitatiesaldo 2025	Omzet 2025	Verklaring art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie percentage	Deelname percentage
EUR Holding B.V.	B.V.	Rotterdam	1, 2, 3	26,1	0,8	47,6	nee	100%	100%
RSM B.V.	B.V.	Rotterdam	1, 2	10,6	0,5	24,7	nee	100%	100%
Erasmus Enterprise B.V.	B.V.	Rotterdam	3	1,0	-	4,8	nee	100%	100%
Totaal				37,7	1,3	77,1			

* Code activiteiten: 1 = Contractonderwijs, 2 = Contractonderzoek, 3 = Overig

Naam verbonden partij	Omschrijving doelstelling	Samenstelling van bestuur en directie
EUR Holding B.V.	Het ten behoeve van de primaire activiteiten van de Universiteit faciliteiten in de vorm van werkmaatschappijen te bieden (100% dochters van de EUR Holding) waarin contractonderwijs en contractonderzoek kunnen worden ondergebracht indien universitaire onderdelen daar redenen voor zien.	■ Drs. C.W. van Rooijen / Statutair Directeur
Rotterdam School of Management B.V.	Het organiseren en het (doen) verzorgen van privaat-gefinancierde, door Erasmus Universiteit Rotterdam geaccrediteerde niet-initiële managementopleidingen (fulltime dan wel parttime) op het gebied van de bedrijfskunde, zulks in nauwe samenhang met de opleidingen, die worden verzorgd door Erasmus Universiteit Rotterdam, meer in het bijzonder de faculteit der Bedrijfskunde van de EUR.	■ Dr. M. Benischke / Statutair Directeur ■ Mr. R.S. Hageman MSc / Statutair Directeur
Erasmus Enterprise B.V.	Erasmus Enterprise B.V. is opgericht met het doel de maatschappelijke impact van de Erasmus Universiteit Rotterdam te vergroten, ondernemerschap te stimuleren en kennisoverdracht vanuit EUR naar de maatschappij te verbeteren. Erasmus Enterprise B.V. ontwikkelt en levert daarvoor onderwijsprogramma's aan EUR studenten en externen, neemt aandelen in universitaire spin-outs, en onderhoudt relaties met EUR studenten, EUR-alumni en maatschappelijke partners. Specifiek met betrekking tot universitaire spin-outs ondersteunt zij deze met het verstrekken van achtergestelde leningen, aandeelhouderschap of ondersteuning met de administratie en bedrijfsvoering.	■ Mr. E.W. Hoestra CFM / Directeur

Vlottende activa

1.4 Vorderingen

M€ 44,3 - (2024: M€ 45,0)

	2025	2024
Debiteuren	7,5	5,0
Groepsmaatschappijen	2,5	3,0
Studenten / deelnemers / cursisten	0,6	0,6
Nog te ontvangen inzake projecten	5,1	4,6
Vorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-0,8	-0,7
	14,9	12,5
Vooruitbetaalde kosten	21,2	20,7
Verstreckte voorschotten	0,2	0,2
Overige overlopende activa	8,0	11,6
Overlopende activa	29,4	32,5
	44,3	45,0

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar. Op vorderingen groepsmaatschappijen korter dan een jaar wordt geen rente berekend.

Nog te ontvangen inzake projecten:

Nog te declareren projectkosten	2025	2024
Gerealiseerde projectkosten	35,9	29,4
Voorlopige resultaten	-1,4	-2,0
Gedeclareerde termijnen	-29,4	-22,8
	5,1	4,6

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	-0,7	-0,6
Overige mutaties	-0,1	-0,1
Stand per 31 december	-0,8	-0,7

1.5 Liquide middelen

Het saldo liquide middelen is als volgt opgebouwd:

M€ 150,0 - (2024: M€ 128,3)

	2025	2024
Tegoeden op bankrekeningen	1,6	0,2
Schatkistbankieren	148,4	128,1
	150,0	128,3

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en bestemmingsreserves en –fondsen (onderverdeeld naar publiek c.q. privaat).

Het verloop in het eigen vermogen is als volgt:

M€ 241,7 - (2024: M€ 208,0)				
	Stand per 01 jan. 2025	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2025
Algemene reserve	140,2	-	26,2	166,4
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	6,6	-	-4,0	2,6
Gelden vanwege het sectoroverleg	1,6		-1,0	0,6
Huisvestingslastenreserve	10,0		- 2,1	7,9
Erasmus Enterprise B.V.	-0,6	-	-	-0,6
EUR Holding B.V.	1,9	-	-0,3	1,6
Rotterdam School of Management B.V.	-0,4	-	0,5	0,1
Werkdruk & Talentbeleid middelen	-	-	18,4	18,4
Overige	12,5	-	-4,0	8,5
	31,6	-	7,5	39,1
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve	0,9	-	0,3	1,2
EUR Holding B.V.	24,5	-	-	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	35,9	-	0,3	36,2
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves				
Erasmus Enterprise B.V.	0,1	-	-	0,1
	208,0	-	33,3	241,7

Voor een toelichting op het eigen vermogen ultimo 2025 verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Het verloop van het eigen vermogen over 2024 is als volgt:

	Stand per 01 jan. 2024	Mutatie	Resultaat	Stand per 31 dec. 2024
Algemene reserve	128,5	8,3	3,4	140,2
Bestemmingsreserve (publiek)				
Strategische ruimte	10,7	-	-4,1	6,6
Gelden vanwege het sectoroverleg	2,3	-	-0,7	1,6
Huisvestingslastenreserve	8,2	-	1,8	10,0
Erasmus Enterprise B.V.	0,3	-	-0,9	-0,6
EUR Holding B.V.	-	-	1,9	1,9
Rotterdam School of Management B.V.	-	-	-0,4	-0,4
Overige	16,7	-	-4,2	12,5
	38,2	-	-6,6	31,6
Bestemmingsreserve (privaat)				
Universitaire reserve	9,2	-8,3	-	0,9
EUR Holding B.V.	24,5	-	-	24,5
Rotterdam School of Management B.V.	10,5	-	-	10,5
	44,2	-8,3	-	35,9
Bestemmingsfonds (privaat)				
Tinbergen Instituut	0,2	-	-	0,2
Andere wettelijke reserves				
Erasmus Enterprise B.V.	0,1	-	-	0,1
	211,2	-	-3,1	208,0

Voorstel resultaatbestemming

Het nettoresultaat over 2025 is als volgt verdeeld:

Algemene reserve	26,2
Bestemmingsreserve (publiek)	7,5
Bestemmingsreserve (privaat)	0,3
Bestemmingsfonds (privaat)	-
Andere wettelijke reserves	-
Totaal	33,7
Netto resultaat staat van baten en lasten	33,3
Kapitaalstortingen en dividend deelnemingen	0,4
Mutatie eigen vermogen	33,7

2.2 Voorzieningen

M€ 28,3 - (2024: M€ 34,1)

	Personeels- voorzieningen	Milieuvoorziening	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2025	19,6	8,6	5,9	34,1
Dotaties	13,4	-	-	13,4
Verandering disconteringsvoet / oprenting	-1,3	0,1	-	-1,2
Vrijval	-5,0	-	-	-5,0
Onttrekkingen	-8,4	-1,6	-3,0	-13,0
Stand per 31 december 2025	18,3	7,1	2,9	28,3
Kortlopende deel < 1 jaar	5,1	2,1	2,9	10,1
Langlopende deel > 1 - < 5 jaar	9,9	5,0	-	14,9
Langlopende deel ≥ 5 jaar	3,3	-	-	3,3

Personele voorzieningen

De personele voorzieningen zijn als volgt nader onderverdeeld:

	Stand per 1 jan. 2025	Dotatie	Verandering disc.voet / oprenting	Vrijval	Onttrekking	Stand per 31 dec. 2025	Kortl.deel < 1 jaar	Langl. deel > 1 - < 5 jaar	Langl. deel ≥ 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	1,4	4,6	-	-	-3,5	2,5	1,3	1,2	-
Soc.beleid, reorganisatie en rechtsponeel	3,0	0,9	0,1	-2,2	-1,5	0,3	0,3	-	-
Verlof sparen en sabbatical leave	5,0	1,4	-0,1	-0,3	-0,9	5,1	1,1	3,3	0,7
Jubileumvoorziening	5,7	-	-1,3	-1,1	-0,5	2,8	0,3	1,0	1,5
Transitievergoeding	0,7	0,7	-	-0,1	-0,6	0,7	0,4	0,2	0,1
Langdurig zieken	1,0	1,3	-	-0,8	-1,2	0,3	0,3	-	-
WGA eigen risico	0,8	1,1	-	-	-	1,9	0,4	1,1	0,4
Vitaliteit	2,0	0,2	-	-0,5	-0,2	1,5	0,2	0,7	0,6
Employability fonds	-	3,2	-	-	-	3,2	0,8	2,4	-
	19,6	13,4	-1,3	-5,0	-8,4	18,3	5,1	9,9	3,3

2.3 Langlopende schulden

M€ 8,9 - (2024: M€ 9,1)

	Lease verplichtingen aan gemeenten	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2025	6,7	2,4	9,1
Aflossingen	-0,2	-	-0,2
Langlopend per 31 december 2025	6,5	2,4	8,9
Looptijd > 1- < 5 jaar	0,9	-	0,9
Looptijd ≥ 5 jaar	5,6	2,4	8,0

De post 'overige' betreft voor M€ 2,1 het erfpachtrecht voor SESA. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde balans.

2.4 Kortlopende schulden

M€ 250,9 - (2024: M€ 249,9)

	2025	2024
Crediteuren	20,4	12,5
Gemeenten en GR's	0,4	0,2
Schulden aan groepsmaatschappijen	2,4	2,1
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten	44,5	46,2
Belastingen en premies soc.verzekeringen	8,0	7,8
Schulden terzake van pensioenen	4,1	4,0
	79,8	72,8
Vooruitontvangen college- en les gelden	52,0	50,1
Vooruitontvangen baten	7,9	4,5
Vooruitontvangen sectormiddelen	1,4	1,4
Vooruitontvangen niet-normatieve Rijksbijdrage	58,5	71,0
Vooruitontvangen geormerkte subsidies	1,6	0,9
Vooruitontvangen subsidies	2,2	2,5
Vakantiegeld en -dagen	32,6	32,5
Nog te betalen kosten	14,9	14,2
	171,1	177,1
	250,9	249,9

Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting bij de geconsolideerde balans. Alle kortlopende schulden zijn korter dan een jaar. Op schulden aan groepsmaatschappijen korter dan een jaar wordt geen rente berekend.

Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen projecten

Vooruit-gedeclareerde projectkosten	2025	2024
Gerealiseerde projectkosten	-70,9	-58,0
Voorlopige resultaten	3,7	3,2
Gedeclareerde termijnen	111,7	101,0
	44,5	46,2

Model G Verantwoording subsidies

Er zijn drie subsidies die in Model G2B (doorlopend tot in een volgend verslagjaar) verantwoord moeten worden. In 2024 zijn beschikkingen ontvangen voor de projecten LLO-professionalisering opleiders 2023-2026 met project 'Crossing Bridges, Unlocking Knowledge' en Npuls CTL. In 2025 is een beschikking ontvangen voor het project LLO-oplossingen energie/ grondstoffen.

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2025	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten	Saldo nog te besteden 31-12-2025
<i>(alle bedragen in euro's)</i>								
LLO-professionalisering opleiders	LLOP-G240003	28-08-2024	1.992.052	839.345	742.505	545.320	591.269	1.036.530
Npuls CTL	CTL230002	03-04-2024	500.000	106.426	206.666	153.738	213.979	159.354
LLO-oplossingen energie/ grondstoffen	LLOO-G240014	01-05-2025	1.124.956	-	465.831	40.373	40.373	425.458
Totaal			3.617.008	945.771	1.415.002	739.431	845.621	1.621.342

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten

- De EUR heeft diverse verhuurovereenkomsten met verbonden partijen.

Verplichtingen

- De EUR is met haar 20% deelneming YES!Delft B.V. overeengekomen dat de EUR jaarlijks een aandeelhoudersbijdrage betaald van k€ 155,0.

	Korter dan 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal 31 dec. 2025
Rechten	6,3	14,5	8,2	29,0
Garanties	0,3	0,1	-	0,4
<i>Niet verwerkte verplichtingen</i>				
Huur huisvesting/ apparatuur	2,2	7,9	7,4	17,5
Software- en uitgeverslicenties	4,5	4,7	-	9,2
Investerings	52,8	21,6	-	74,4
Andere niet in de balans opgenomen verplichtingen	32,5	69,9	46,0	148,4
Totaal verplichtingen	92,0	104,1	53,4	249,5

Verwezen wordt naar de opgenomen toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening inzake de andere niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Toelichting behorende tot de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

M€ 490,5 - (2024: M€ 455,5)

	2025	2024
Rijksbijdrage OCW	609,2	569,5
Geoormerkte subsidies OCW	0,7	0,1
Af: Inkomensoverdracht van Rijksbijdragen	119,4	114,1
	490,5	455,5

De door het ministerie van OCW toegekende Rijksbijdrage 2025 bedroeg M€ 597,3. Hierop is direct in mindering gebracht Medezeggenschap M€ 0,1, doorstorting stichting Nexus M€ 0,6 en sectormiddelen voor het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Platform Digitale Infrastructuur) M€ 0,9.

Toegevoegd zijn de Sectorplannen NNR M€ 1,0 en Starters- en stimulerings beurzen M€ 11,5.

De geoormerkte subsidies OCW betreffen de bestedingen van de geoormerkte subsidies LLO-professionalisering opleiders, Npuls CTL en LLO-oplossingen energie/ grondstoffen.

Op de Rijksbijdrage is in mindering gebracht de toegewezen Rijksbijdrage voor de werkplaatsfunctie AZ van M€ 119,4.

3.2 College-, cursus-, les- en examengelden

M€ 95,2 - (2024: M€ 87,5)

	2025	2024
Collegegelden	95,2	87,5

3.3 Baten werk in opdracht van derden

Onder 'baten werk i.o.v. derden' zijn alle opbrengsten van de dienstverleningsprojecten verantwoord naar rato van de besteding.

M€ 45,7 - (2024: M€ 40,8)

	2025	2024
Contractonderwijs	5,7	6,3
Contractonderzoek		
Overige non-profit organisaties	3,7	3,1
Bedrijven en overig	1,1	1,5
Nationale overheden	6,0	4,7
Internationale organisaties	11,2	9,8
NWO (excl. ZonMw)	13,5	10,7
	35,5	29,8
Overige	4,5	4,7
	45,7	40,8

3.4 Overige baten

M€ 33,4 - (2024: M€ 32,1)

	2025	2024
Verhuur	8,6	9,6
Detachering personeel	5,3	5,0
Schenking	1,0	0,9
Sponsoring	0,6	0,2
Deelnemerbijdragen	0,5	0,4
Studentenbijdragen	1,3	1,5
Overige	16,1	14,5
	33,4	32,1

Overige baten specificatie - Overige	2025	2024
Pro Rata BTW	0,1	1,7
Bijdrage van derden	8,5	7,3
Opbrengst uit dienstverlening	5,5	4,3
Overige	2,0	1,2
	16,1	14,5

4.1 Personeelslasten

M€ 353,8 - (2024: M€ 350,7)

	2025	2024
Lonen en salarissen	249,7	237,2
Sociale lasten	31,9	30,4
Pensioenlasten	34,8	33,7
	316,4	301,3
Dotatie personele voorzieningen ¹	8,2	10,4
Personeel niet in loondienst	21,5	26,1
Overige	11,1	15,6
Overige personele lasten	40,8	52,1
Af: uitkeringen	-3,4	-2,7
	353,8	350,7

¹ Dotatie personele voorzieningen, zijnde het saldo van de dotatie en vrijval.

Personeelsopbouw

Gemiddeld aantal fte's	2025	2024
WP	1.527	1.656
OBP	1.616	1.537
Totaal	3.143	3.193

Het aantal werknemers woonachtig buiten Nederland bedraagt over 2025 97 fte (2024: 109). Door de coronacrisis en digitalisering is thuiswerken steeds gebruikelijker geworden. Als medewerkers vanuit het buitenland werken, kunnen er echter aanzienlijke gevolgen zijn op het gebied van sociale zekerheid, arbeidsrecht en fiscaal recht. De ondersteuning van deze complexe processen is verder geprofessionaliseerd. Momenteel ondersteunt de EUR 'grenswerkers', die verspreid over vier landen wonen.

Overzicht Wet Normering Topinkomens

Ingevolge de Wet Normering Topinkomens (WNT) is onderstaand een overzicht opgenomen van bezoldiging (en functie) van medewerkers die in dienst zijn van de rechtspersoon EUR incl. de leden van het CvB. De rapportage van de medewerkers van het Erasmus MC incl. de hierin geconsolideerde B.V.'s, zijn opgenomen in de jaarrekening van het Erasmus MC.

De volgende complexiteitspunten zijn van toepassing op de EUR:

OCW-sector	Aantal complexiteitspunten
Gemiddelde totale baten	10
Gemiddeld aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten	5
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	5
Totaal complexiteitspunten	20

Op basis van 20 complexiteitspunten is de maximale score (klasse G) van toepassing. Het wettelijk bezoldigingsmaximum per 1 januari 2025 is € 246.000. Toekenning bezoldiging is hiermee in overeenstemming.

WNT Topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling of gewezen topfunctionarissen.

Tabel 1a: Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2025			
(bedragen x €)	Mevr. E.M.A. van Schoten	Mevr. A.L. Bredenoord	Mevr. A.J. Schuit
Functiegegevens	Lid CvB	Voorzitter CvB	Rector Magnificus
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.629	222.629	222.614
Beloning betaalbaar op termijn	23.070	23.070	23.086
<i>Subtotaal</i>	<i>245.699</i>	<i>245.699</i>	<i>245.700</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	245.699	245.699	245.700
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024			
(bedragen x €)	Mevr. E.M.A. van Schoten	Mevr. A.L. Bredenoord	Mevr. A.J. Schuit
Functiegegevens	Lid CvB	Rector magnificus t/m 31/8 /Voorzitter CvB vanaf 1/9	Rector Magnificus
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/11 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.455	209.445	34.722
Beloning betaalbaar op termijn	23.345	23.349	3.902
<i>Subtotaal</i>	<i>232.800</i>	<i>232.794</i>	<i>38.624</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	38.833
Bezoldiging	232.800	232.794	38.624

Tabel 1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
(bedragen x €)	Dhr. J.W. Winter	Mevr. E. Giebels	Dhr. E. Sterken	Dhr. R. Vas- Bhat	Mevr. A. Berg
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024					
(bedragen x €)	Dhr. J.W. Winter	Mevr. E. Giebels	Dhr. E. Sterken	Dhr. R. Vas- Bhat	Mevr. A. Berg
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/06 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300	23.300	13.624
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	13.624

Tabel 1d. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

(bedragen x €)

					Verplichte motivering van de overschrijding		Functiegegevens en omvang			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor	Beloning plus belastbare	Beloningen betaalbaar	Totale bezoldiging	Individueel toepasselijk	Individueel toepasselijk	Individueel toepasselijk	dienstverband (als deeltijdfactor in	Beloning plus belastbare	Beloningen betaalbaar	Totale bezoldiging
Functiegegevens in fte)	onkostenvergoedingen	op termijn	bezoldiging	bezoldiging	bezoldiging	bezoldiging	fte) in 2024	in 2024	in 2024	in 2024
Hoogleraar	1,0	236.499	23.119	259.618	246.000	2, 3, 4	Hoogleraar; 1,0	228.512	23.430	251.942
Decaan	1,0	225.903	23.066	248.969	246.000	2, 3, 4	Decaan; 1,0	213.219	23.345	236.564
Hoogleraar	1,0	228.203	23.093	251.296	246.000	2, 3, 4	Hoogleraar; 1,0	214.875	23.373	238.248
Hoogleraar	1,0	254.701	23.233	277.934	246.000	2, 3	Hoogleraar; 1,0	240.156	23.542	263.698
Decaan	1,0	223.709	23.061	246.770	246.000	2, 3, 5	Hoogleraar; 1,0	211.615	23.344	234.959
Hoogleraar	1,0	228.643	23.096	251.739	246.000	2, 3, 4, 6	Hoogleraar; 1,0	232.902	23.453	256.355
Docent	0,875	229.155	19.168	248.323	215.250	1, 2, 4, 5, 6	Hoogleraar; 1,0	202.513	23.354	225.867

1 = Toelage; 2 = Compensatie pensioen; 3 = Diverse toelagen; 4 = Waarde verlof; 5 = Gratificatie; 6 = Werk voor derden;

4.2 Afschrijvingen

M€ 21,8 - (2024: M€ 21,3)		
	2025	2024
Immateriële vaste activa	0,7	1,3
Materiële vaste activa	21,1	20,0
	21,8	21,3

4.3 Huisvestingslasten

M€ 31,3 - (2024: M€ 28,9)		
	2025	2024
Huur	3,3	3,2
Verzekeringen	0,3	0,4
Onderhoud	9,7	6,8
Energie en water	4,6	4,9
Schoonmaakkosten	6,1	6,0
Belastingen en heffingen	2,6	2,6
Overige	4,7	5,0
	31,3	28,9
Specificatie huisvestingslasten - overige		
	2025	2024
Milieuverplichting en -risico's	0,2	0,3
Bewaking en beveiliging	3,3	3,1
Overige	1,2	1,6
	4,7	5,0

4.4 Overige lasten

M€ 230,6 - (2024: M€ 224,6)

	2025	2024
Administratie- en beheerskosten	0,6	0,4
Inventaris en apparatuur	13,0	12,8
Overige	217,0	211,4
	230,6	224,6

Specificatie overige lasten - overige	2025	2024
Gebruik- en verbruiksgoederen	0,0	1,9
Subsidies ¹	155,5	144,8
Reis- en verblijfskosten	5,8	8,3
Uitbestede werkzaamheden	26,7	29,0
Algemene kosten	7,1	0,7
Boeken, tijdschriften e.d.	7,3	7,2
Org. en juridische adviezen	0,7	0,7
Representatiekosten	1,5	1,8
Overige	12,4	17,0
	217,0	211,4

¹ In de subsidies is begrepen de (aanvullende) overgedragen subsidie van M€ 140,8 (2024 M€ 128,4) aan het Erasmus MC ten behoeve van de Faculteit der Geneeskunde.

5 Financiële baten en lasten

M€ 5,7 - (2024: M€ 5,8)

	2025	2024
Rentebaten ¹	5,9	6,0
Rentelasten ²	-0,2	-0,2
	5,7	5,8

¹ Inclusief M€ 1,6 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

² Inclusief M€ 0,1 verandering in disconteringsvoet/oprenting voorzieningen.

6 Resultaat deelnemingen

M€ 0,3 - (2024: M€ 0,7)

	2025	2024
EUR Holding B.V.	0,8	1,9
Rotterdam School of Management B.V.	-0,5	-0,3
Erasmus Enterprise B.V.	-	-0,9
	0,3	0,7

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een beschrijving van de gebeurtenissen na balansdatum relevant voor de EUR, wordt verwezen naar de gebeurtenissen na balansdatum in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Rotterdam, 26 mei 2026

College van Bestuur

Prof. dr. A.L. Bredenoord, voorzitter

Prof. dr. ir. A.J. Schuit, rector magnificus

Dr. E.M.A. van Schoten RA

Rotterdam, 24 juni 2026

Raad van Toezicht

Prof. dr. J.W. Winter, voorzitter

Prof. dr. E. Sterken

Drs. A. Berg

Prof. dr. E. Giebels

Dr. R. Vas-Bhat

Overige gegevens

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

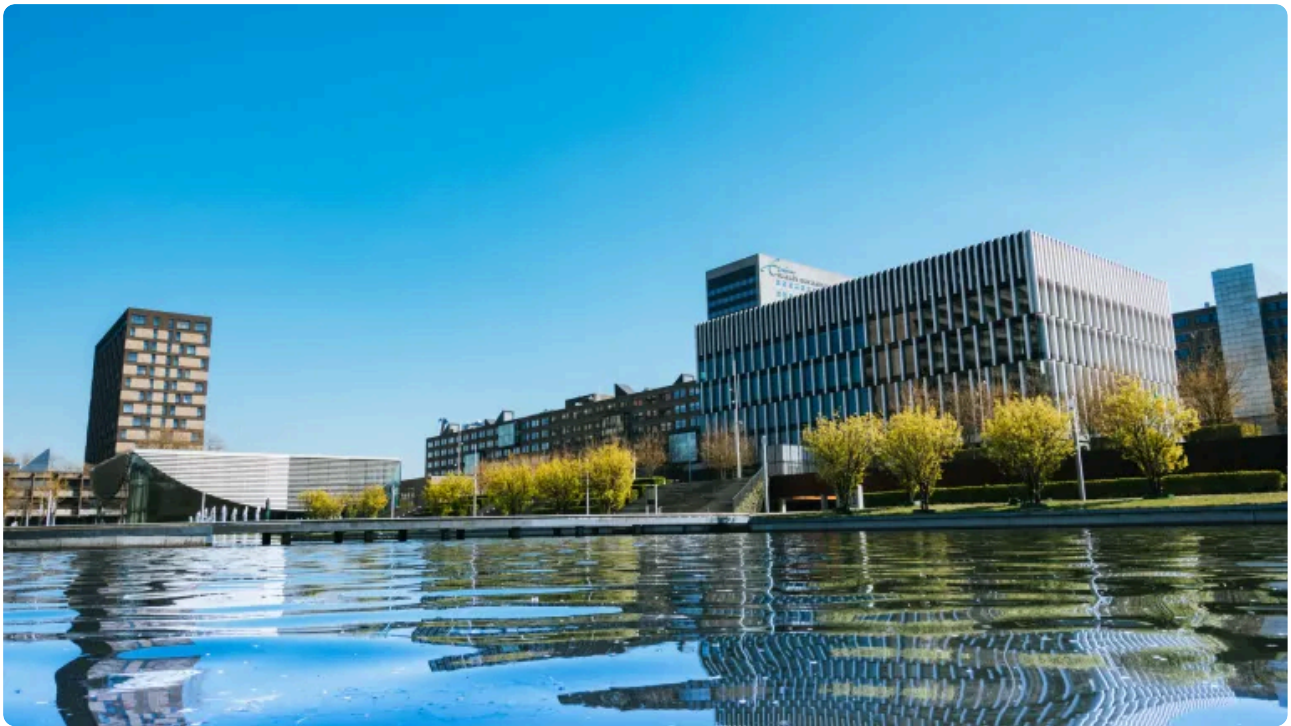
De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.

De afbeelding is niet zichtbaar.



Bestemming exploitatieresultaat

Met toepassing van artikel 2.9, lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het resultaat van het verslagjaar verwerkt in de algemene reserve van de instelling. In de toelichting op de post eigen vermogen van de geconsolideerde balans blijkt welke bestemmingen daarbij zijn benoemd. Er is geen statutaire bepaling inzake resultaatsbestemming.

Hieronder volgt de controleverklaring van de onafhankelijke accountant.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Erasmus Universiteit Rotterdam

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Erasmus Universiteit Rotterdam op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 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 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, www.pwc.nl

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

www.pwc.nl

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,

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



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.

Rotterdam, 25 juni 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

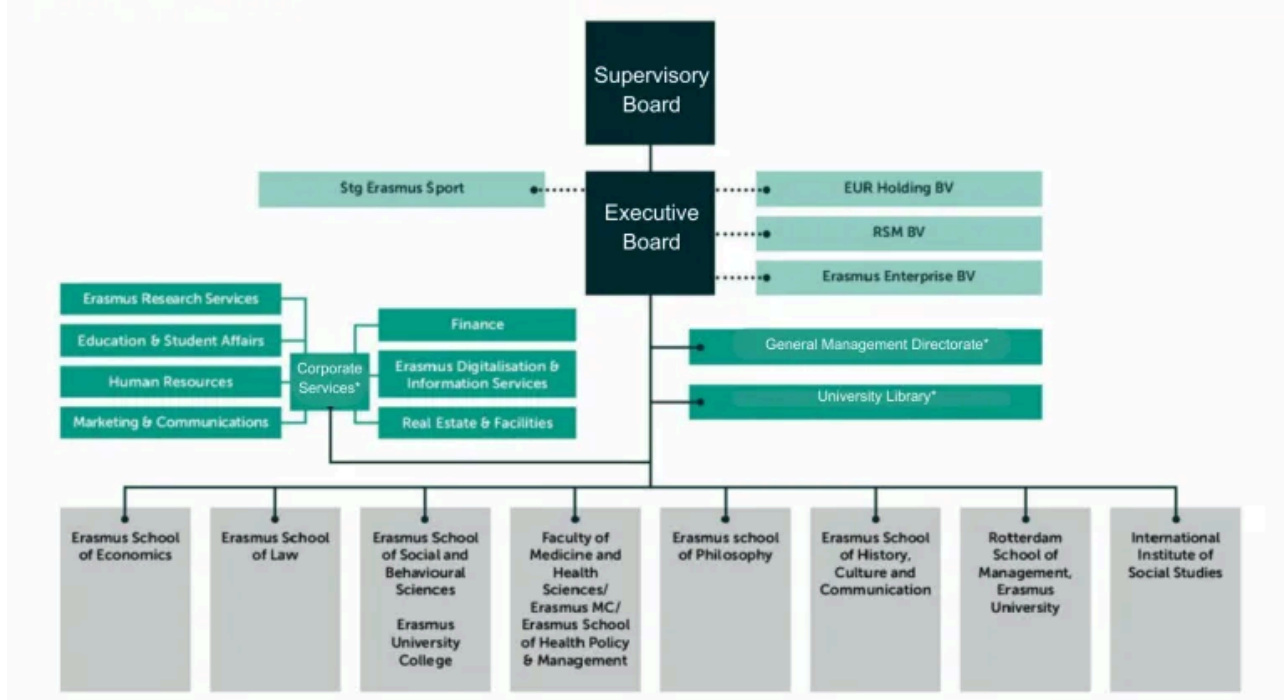
Robert Loesberg

Drs. R.S.F. Loesberg RA

Bijlage 1 Bestuur en medezeggenschap



Organisation chart Erasmus University Rotterdam



* 'The corporate services, the General Management Directorate (ABD) and the University Library together with the faculties' support services comprise the Professional Services Community.'

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is sinds 1 februari 1973 een publiekrechtelijke rechtspersoon, opgericht bij wet en gevestigd te Rotterdam.

Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de Code goed Bestuur Universiteiten

In de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) staan de regels en richtlijnen van het ministerie van OC&W die de basis vormen voor het bestuur, de plichten en verantwoordelijkheden van de universiteiten. In de WHW wordt de basis gelegd voor onder andere de bekostigingswijze, personeelsbeleid, accreditatie van opleidingen, het onderwijsaanbod en samenwerkingen.

De governance van de EUR is ingericht volgens de 'Code goed bestuur universiteiten', opgesteld door Universiteiten van Nederland (UNL). Volgens deze code werken het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) samen op basis van een transparante vorm van bestuur en toezicht met een goede betrokkenheid van medezeggenschap.

Daarbij is met name aandacht voor:

- de verantwoordelijkheid van de verschillende bestuurslagen – naast de RvT en het CvB worden ook decanen en faculteitsbesturen aangesproken op hun bestuurlijke rol omdat zij zowel wettelijk als in de praktijk een grote verantwoordelijkheid hebben binnen de universiteit;
- het belang van een open cultuur en een veilige werk- en studeeromgeving;
- de rol en bevoegdheden van de medezeggenschap;
- de goede inrichting van de governance van samenwerkingsverbanden tussen universiteiten onderling en tussen universiteiten en overheid/bedrijfsleven.

Deze bijlage bevat een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende bestuurslagen op de EUR: het CvB, de RvT en de decanen. Voorts wordt de rol van de medezeggenschap nader geduid. In dat kader is ook het EUR Centraal Stembureau van belang.

Eén van de bepalingen van de WHW en de 'Code goed bestuur Universiteiten' is dat de leden van de RvT en het CvB transparant zijn over hun nevenfuncties. In deze bijlage vindt u daarom ook een overzicht van de nevenfuncties in het verslagjaar 2025.

Voor het borgen van een veilig werk- en studieklimaat heeft de EUR verschillende zorgvuldige procedures, waarover u elders in dit jaarverslag meer kunt lezen. In deze bijlage staan we in dat kader stil bij het EUR klachtenbeleid.

Raad van Toezicht

Rollen en verantwoordelijkheden

Volgens de WHW (art. 9.6 tot 9.9) houdt de RvT toezicht op het bestuur en het beheer van de universiteit en geeft hij gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB. De RvT heeft tenminste als taak het instellingsplan, de begroting, het jaarverslag, de jaarrekening en het bestuur- en beheerreglement van de universiteit goed te keuren. De RvT legt verantwoording af aan de minister van OC&W, die de leden van de RvT benoemt.

Leden van de Raad van Toezicht in 2025, nevenfuncties en benoemingstermijn

Prof. dr. J.W. (Jaap) Winter, voorzitter RvT, partner adviesbureau Phyleon Leadership & Governance

- Hoogleraar Corporate Law Governance & Behaviour Vrije Universiteit Amsterdam
- Hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht Universiteit van Amsterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen Royal Schiphol Group N.V.
- Voorzitter van Stichting Continuïteit ASR Nederland
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting IMC Weekendschool (vanaf november 2024)

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Prof. dr. E. (Ellen) Giebels, vicevoorzitter RvT en voorzitter Kwaliteitscommissie, Full professor Social Psychology of Conflict and Safety, Universiteit Twente Lid Strategische Adviesraad TNO Defensie en Veiligheid

- Lid Strategische Adviesraad TNO Defensie en Veiligheid
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad Politie
- Lid Raad van Advies LOWI (op voordracht NWO)

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Dr. R. (Rahul) Vas-Bhat, Voorzitter Auditcommissie en lid RvT, Chief Financial Officer Caldic B.V.

Geen nevenfuncties in 2025

Benoemingsperiode 1 maart 2022 t/m 28 februari 2026.

Prof. dr. E. (Elmer) Sterken, lid Raad van Toezicht en lid Kwaliteitscommissie, Professor of Monetary Economics, University of Groningen

- Voorzitter Raad van Toezicht University of Humanistic Studies
- Lid Council University Tartu
- Lid van de Centrale Plancommissie CPB
- Lid Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (vanaf oktober 2025)
- Lid Raad van Commissarissen AOG Holding BV (vanaf oktober 2025)

Benoemingsperiode 1 augustus 2023 t/m 31 juli 2027.

Drs. A. (Angelique) Berg – Lid RvT en lid Auditcommissie, Directeur-Generaal Centraal Bureau voor de Statistiek

- Lid Raad van Toezicht en lid auditcommissie Financiën & Vastgoed van de Forensische Zorgspecialisten

Benoemingsperiode 1 juni 2024 t/m 31 mei 2028.

Leden CvB: portefeuilles, nevenfuncties en benoemingstermijn

De leden van het College van Bestuur (CvB) worden benoemd door de RvT en leggen verantwoording af aan de RvT voor het gevoerde beleid en bestuur.

Voorzitter- prof. dr. A.L. (Annelien) Bredenoord

De voorzitter is verantwoordelijk voor algemeen bestuurlijke aangelegenheden binnen de universiteit. De portefeuille van de voorzitter bevat onder meer strategisch beleid, HR inclusief Diversiteit & Inclusie, veiligheid, regionale, nationale en internationale samenwerking en contacten met de gemeente Rotterdam en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W).

Nevenfuncties in 2025:

- Voorzitter programmacommissie D66 (Tweede Kamerverkiezingen 2025)
- Voorzitter Begeleidingscommissie Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)

Benoemingstermijn 1 september 2024 t/m 31 augustus 2028.

Rector magnificus – prof. dr. ir. A.J. (Jantine) Schuit

De rector magnificus is verantwoordelijk voor de portefeuille (kwaliteit van) onderwijs, onderzoek en valorisatie, alsmede voor het wetenschappelijk personeelsbeleid, studentenbeleid en wetenschapsvoorlichting.

Nevenfuncties in 2025:

- Lid Adviescommissie WO voor VSB fonds Beurzenprogramma
- Lid Bestuur Universiteiten van Nederland (UNL)
- Voorzitter Stuurgroep Onderwijs en Onderzoek, Universiteiten van Nederland
- Lid van regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap
- Lid van Governing Board van European Alliance for Social Sciences and Humanities.

Benoemingstermijn 1 november 2024 t/m 31 oktober 2028.

Vicevoorzitter – dr. E.M.A (Ellen) van Schoten RA

De vicevoorzitter beheert de portefeuille financiën, professional services, vastgoed, duurzaamheid en IT en is verantwoordelijk voor de private entiteiten van de EUR en de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering in het belang van de (strategische) doelstellingen van de EUR.

Nevenfuncties in 2025:

- Voorzitter Escience Center
- Lid Raad van Toezicht Rotterdam Philharmonisch Orkest
- Lid Accelerating Circular Economy Zuid-Holland (ACCEZ) Board
- President Commissaris bij EUR Holding
- Voorzitter RvC bij Erasmus Enterprise

Benoemingstermijn 1 januari 2025 t/m 31 december 2028

Decanen

De decanen zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek op hun faculteit. In 2025 vonden er twee wisselingen plaats, namelijk bij *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil) en *Erasmus School of Social and Behavioural Sciences* (ESSB).

- Prof.dr.P.J.F. (Patrick) Groenen, decaan *Erasmus School of Economics* (ESE)
- Prof.dr. M.J. (Maarten) Ijzerman, decaan *Erasmus School of Health Policy Management* (ESHPM)
- Prof. A.S. (Aukje) Hassoldt, decaan *Rotterdam School of Management* (RSM)
- Prof.mr. dr. H. (Harriët) Schelhaas, decaan *Erasmus School of Law* (ESL)
- Prof.dr. Marjolijn Antheunis volgde per 1 april 2025 Prof. dr. V.J.J.M.(Victor) Bekkers op na diens pensioen als decaan van *Erasmus School of Social and Behavioural Sciences* (ESSB).
- Prof.dr.M. (Martine) van Selm, decaan *Erasmus School of History, Culture and Communication* (ESHCC)
- Prof.dr. L.H.J. (Liesbeth) Noordegraaf-Eelens volgde per 1 oktober 2025 (na een jaar als waarnemend decaan te zijn aangesteld) Prof.dr. H.A.E. (Hub) Zwart op na diens *sabbatical leave* periode en daarop volgende vroegtijdige pensionering als decaan van de *Erasmus School of Philosophy* (ESPhil)
- Prof.dr. S. (Stefan) Sleijfer, decaan Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen (FGG Erasmus MC)
- Prof.dr. R. (Ruud) Ganzevoort, rector *International Institute of Social Studies* (ISS)

Medezeggenschap

De medezeggenschap bij de EUR is in meerdere organen geborgd:

- de universiteitsraad (UR), die een EUR-breed overzicht heeft;
- de vertegenwoordigers van de vakbonden, verenigd in het Erasmus Labour Council (ELC);
- de verschillende faculteitsraden en de dienstraden
- de programmacommissies.

Een overzicht van de verschillende medezeggenschapsorganen:

Universiteitsraad

De Universiteitsraad (UR) is het medezeggenschapsorgaan voor de gehele EUR. De raad telt twaalf studenten en twaalf medewerkers. Deze zijn allen gekozen door de universitaire gemeenschap. Per aanvang van ieder nieuw collegejaar wordt er een nieuwe samenstelling gekozen van de UR. Daarbij wordt het studentendeel van de UR

jaarlijks herkozen en het medewerkersdeel om het jaar. Onderstaand vindt u de samenstelling tot 1 september en de samenstelling na 1 september 2025. De UR onderhoudt contact met de vertegenwoordigers van het Erasmus Labour Council (ELC), de faculteitsraden, de dienstraden en de programmacommissies.

Het CvB vergaderde in 2025 maandelijks met de UR op basis van een gezamenlijk voorbereide agenda. In dit overleg komen de wettelijk verplichte onderwerpen aan bod, maar ook onderwerpen waarover het CvB en de UR in onderlinge dialoog willen treden en waarbij de UR een (on)gevraagd advies kan geven.

Ieder kwartaal vindt op initiatief van de UR een overleg plaats tussen de centrale en decentrale medezeggenschapsorganen (ELC, faculteitsraden, dienstraden en opleidingscommissies). Door de UR zijn in samenwerking met betrokken beleidsmedewerkers werkgroepen ingericht voor het gezamenlijk invulling geven aan Bestuursakkoorden (BAO), voor het creëren van nauwe betrokkenheid bij de EUR strategie en voor de duurzaamheidsdoelstellingen van EUR. Het Presidium van de UR was tijdens alle academische plechtigheden vertegenwoordigd.

Samenstelling UR tot 1 september 2025:

Voorzitter: Luca Hellings (student van de EUR)

Personeelsleden:

Albert Wagelmans (ESE), Aleid Fokkema (ESHCC), Emese von Bone (ESL, t/m januari 2025) Federica Violi (ESL, vanaf januari 2025), Ernst Hulst (ESHPM), Jaap Cornelese (PRO), Jasper Klasen (FGG/Erasmus MC), Katarzyna Lasak (RSM), Linda Dekker (ESSB), Max Wagenaar (ESPhil), Rosita Boedhai (ISS), Sebastiaan Kamp (PRO), Wesley Hennep (ESSB, t/m februari 2025), Clara Egger (ESSB, vanaf februari 2025).

Studentleden:

Achrad Taoul, Bachar Farousi, Jaron Buitelaar, Daan de Boer, Deniz Alican, Esra Kahramanoglu, Hugo Speelman, Luna Becirspahic, Nawin Ramcharan, Reinier van Woerden, Sara Ouljour, Timo Zandvliet.

Samenstelling UR vanaf 1 september 2025:

Voorzitter: Luca Hellings (student van de EUR)

Personeelsleden:

Albert Wagemans (ESE), John Hays (FGG/Erasmus MC), Caressa Bol (ESHPM), Federica Violi (ESL), Hans van Oosterhout (RSM), Linda Dekker (ESSB/EUC), Clara Egger (ESSB/EUC), Max Wagenaar (ESPhil), Iwona Gusc (ESHCC), Jaap Cornelese (PRO), Sebastiaan Kamp (PRO) en Rosita Boedhai (ISS).

Studentleden:

Bilal El Allouchi, Bodi Winkler, Borja Ranzinger, Deniz Alican, Dogukan Demirbukan, Joseph Ayinla, Lourdes Wansink Manglano, Manuela Bartolovic, Mohamed Khalil, Rik Alleleijn, Simon Maas en Wesley Hennep.

Dienstraden

De ondersteunende diensten (van de beheereenheden Professional Services, de Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek) zijn sinds 1 november 2016 vertegenwoordigd in elk een eigen dienstraad. Die raden voeren regelmatig overleg met de directeurs van de betreffende organisatieonderdelen. Vertegenwoordigers van de dienstraden onderhouden contacten met vertegenwoordigers van de UR en ELC.

Erasmus Labour Council (ELC)

In dit Lokaal Overleg maakt het CvB nadere afspraken met de vertegenwoordigers van de vakbonden, bij de EUR verenigd in het ELC. De vakbonden Algemene Onderwijsbond, FNV Overheid en CNV zijn in het overleg vertegenwoordigd.

In het verslagjaar 2025 vergaderde ELC acht keer met de voorzitter van het CvB en de directeur HR.

Centraal Stembureau

Het Centraal Stembureau (CSB) van de EUR organiseert de verkiezingen voor de Universiteitsraad (UR) en de dienstraden van de centrale ondersteunende diensten. Het CSB coördineert verder de werkzaamheden van de facultaire stembureaus, die de verkiezingen voor de faculteitsraden organiseren.

Voor de Universiteitsraad is sprake van zowel vertegenwoordiging per organisatieonderdeel op basis van persoonlijke kandidaatstelling voor de personeelsgeleding als een EUR-brede verkiezing op basis van kieslijsten van kandidaten voor de studentgeleding.

In het Kiesreglement UR is opgenomen dat er openbare zittingen worden gehouden door het CSB voor het vaststellen van de kandidaatstellingen en de verkiezingsuitslag. Met deze openbare zittingen beoogt het CSB transparantie te creëren over het besluitvormingsproces.

In 2025 had het CSB een aanzienlijke werkdruk. Per 1 januari 2026 heeft het CSB daarom twee nieuwe leden waardoor het totaal aantal leden zeven bedraagt (exclusief de secretaris en secretaresse en inclusief één studentlid). Het merendeel van de leden heeft een juridische achtergrond. Dit versterkt de continuïteit en expertise van het CSB.

Klachtenbeleid

De EUR behandelt ingediende klachten, bezwaren en beroepen volgens wettelijk voorgeschreven procedures. De wijze waarop zaken behandeld worden is beschreven in verschillende regelingen die gepubliceerd zijn op de website van de EUR.

Niet alleen formele beroep- en bezwaarschriften, meldingen en klachten op grond van de Algemene wet bestuursrecht en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (hierna: Whw) worden behandeld, het geldt ook voor klachten van meer algemene aard zoals bedoeld in artikel 7.59a Whw (de Faciliteit Rechtsbescherming).

In 2025 zijn door studenten 335 (in 2024: 280) beroepschriften ingediend bij het College van Beroep voor de Examens van de EUR. Ze gingen vooral over besluiten met betrekking tot (negatief) bindend studieadvies, toelating tot een masteropleiding en tentamens.

In 7 zaken (in 2024: 8) werd hoger beroep ingesteld bij de Raad van State. Dit betrof 5 keer een hoger beroep tegen de uitspraak van het College van Beroep voor de Examens en 2 keer tegen een advies van de Geschillenadviescommissie Studenten.

Verder zijn in 2025 in totaal 63 (in 2024: 104) bezwaarschriften door de Adviescommissie voor Klachten en Bezwaarschriften(15) en de Geschillenadviescommissie Studenten (48) behandeld. Het ging hier vooral om besluiten van of namens het CvB.

Door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (4), Commissie Ongewenst Gedrag (10) en de Commissie Klokkenluider(3) zijn er in 2025 17 klachten behandeld (tegenover 4 in 2024).

Bij de wettelijk verplichte Faciliteit Rechtsbescherming werden naast de beroepen en bezwaren ook 158 klachten, meldingen en verzoeken ingediend (tegenover 271 in 2024).

Bijlage 2 Bestuurlijke afspraken over onderwijskwaliteit en studentenwelzijn



Context

In de beleidsbrief^[1] hoger onderwijs en wetenschap en daarbij horend Bestuursakkoord ('22)^[2] van voormalig minister Dijkgraaf is vastgelegd dat per 1 januari 2025 de studievoorschotmiddelen (voorheen Kwaliteitsafspraken^[3]) gecontinueerd zouden worden en structureel via de lumpsumbekostiging aan de instellingen worden toegevoegd.^[4] Vanaf 2025 ontvangt de EUR € 22,6 miljoen vanuit deze Bestuursakkoordmiddelen(BAO). Conform de bestuurlijke afspraken zet de Erasmus Universiteit (EUR) deze middelen op zowel instellingsbreed als facultair niveau in voor de (bevordering van de) kwaliteit van het onderwijs. Twee derde van de middelen wordt rechtstreeks toegekend aan de faculteiten (€ 15,2 miljoen) terwijl een derde(€7,7 miljoen) ingezet wordt voor strategische en interfacultaire thema's die gemeenschappelijk belang dienen.

[1] Kamerbrief hoger onderwijs en wetenschap, 17.06.2022: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/06/17/aan-de-tweede-kamer-beleidsbrief-hoger-onderwijs-en-wetenschap>

[2] Bestuursakkoord 2022 – hoger onderwijs en wetenschap, 14.07.2022: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/07/14/bestuursakkoord-2022-hoger-onderwijs-en-wetenschap>

[3] Binnen de Erasmus Universiteit bekend als HoKa (Hoger onderwijs Kwaliteitsafspraken)

[4] Grondslag voor de kwaliteitsbekostiging is per 2025 geschrapt. Hierbij de link naar de relevante Eerste (en Tweede Kamer) stukken:https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/36454_schrappen_grondslag

Strategie en onderwijsvisie leidend

De nieuwe instellingsstrategie van de Erasmus Universiteit (Strategy 2030)alsook de herijkte onderwijsvisie ('23) zijn leidend voor de inzet van de BAO-middelen. Hiermee wordt de lijn die ingezet is met de Kwaliteitsafspraken(HoKa) in voorgaande strategische periode voortgezet. Voor zowel de inzet van de facultaire als EUR-brede middelen zijn (meerjaren-)plannen gemaakt. Op alle plannen is in lijn met hiervoor gemaakte afspraken instemming verleend van de facultaire dan wel centrale medezeggenschap.

De EUR blijft investeren in verbetering en innovatie van ons onderwijs, juist ook in financieel uitdagende tijden. De BAO-middelen/Kwaliteitsgelden worden ingezet om responsiviteit van de EUR te vergroten in een snel veranderend(geo)politiek, bestuurlijk en financieel WO landschap. Tegelijkertijd bieden deze ontwikkelingen kansen voor de EUR om bij te dragen aan het agenderen, duiden en oplossen van de (grote en complexe) maatschappelijke vraagstukken.Hiermee is de inzet ook stevig verankerd in onze Erasmiaanse waarden: maatschappelijk betrokken, wereldburger, verbindend, ondernemend en ruimdenkend.

Afgelopen jaar gold deels als een overgangsjaar van Kwaliteitsafspraken naar de nieuwe structurele inzet van de Kwaliteitsgelden/BAO-middelen. Echter, ook voor 2025 gold voor de inzet van de middelen dat de herijkte onderwijsvisie en strategische prioriteiten leidend waren. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste (strategische) thema's en subthema's waarop de middelen ingezet zijn samengevat weergegeven.

Inzet facultaire middelen

De faculteiten hebben in 2025 de BAO-middelen ingezet op een mix van thema's die strategisch en *constructive alignment* betreffen. Hierbij is een mix van innovatie en borging van innovatie dan wel verbetering aanwezig. Daarmee worden de middelen soms ingezet om de bestaande(basis)kwaliteit in tijden van bezuiniging te behouden (waaronder tutores, mentoren, kleinschalig onderwijs) en om de randvoorwaardelijke aspecten van hoogwaardig

onderwijs, waaronder docentontwikkeling en toetsing, te verbeteren. Tevens wordt blijvend geïnvesteerd in maatregelen/initiatieven gericht op studenten waaronder studentsucces en welzijn. Hierbij worden veelal de actielijnen ingezet in HoKa periode met name persoonlijke en professionele ontwikkelingen en vaardigheden onderwijs voortgezet dan wel herijkt. Tot slot wordt een deel van de facultaire BAO-middelen ingezet voor nieuwe(strategische) trajecten zoals Slimmer Academisch Jaar en/of als voorsorteermaatregel op landelijke ontwikkelingen zoals de Wet Internationalisering in Balans.

Onderwijsthema's	Bijbehorende subthema's (inclusief HOKA-thema's*)
Impactgedreven onderwijs & engagement	Inter- en transdisciplinair onderwijs
	Brede maatschappelijke uitdagingen in het curriculum vormgeven, bij voorkeur in directe samenwerking met partners
Studentsucces en studentwelzijn	Persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student (a)*
	(Leer)vaardigheden en zelfreflectie
	Bredere vaardigheden i.h.k.v. academische (beroeps)vorming
	Well-being (officers)*
Docentontwikkeling	Investeren in innovatiekracht (b)*
	Implementatie beleidskader docentontwikkeling
	Vertaling Erkennen en Waarderen
Onderwijs en technologie (Hybrid, online & AI/Edtech)	Investeren in persoonlijke leerroutes door online leren (c)*
	Inzet op toekomstbestendig AI
Inclusiviteit en toegankelijkheid	Kansengelijkheid, inclusieve leeromgeving
	Access & Equity waaronder Toelating & Selectie
Internationalisering	International classroom
	Taalbeleid
	TAO
(Strategische) portfolio- ontwikkeling	Toekomstbestendig, wendbaar en innovatief EUR-onderwijsportfolio
	Investeren in o.a. interfacultaire en (regionale) interinstitutionele samenwerking en gezamenlijk onderwijs
Slimmer Academisch Jaar (SAY)	Implementatie van instellingsbreed traject SAY
Basiskwaliteit	Samenhangende curriculumontwikkeling
	Verbeteren van toetskwaliteit

* HoKa (Kwaliteitsafspraken EUR 2019-2024 thema's)

Inzet EUR-brede / gemeenschappelijke middelen

In 2025 is een derde van de BAO-middelen ingezet op de realisatie/implementatie van instellingsbrede strategische thema's, programma's en initiatieven. Sinds 2019 worden de (gemeenschappelijke) HoKa-middelen ingezet om onze Community for Learning & Innovation (CLI) te financieren. CLI zet deze middelen in op docentontwikkeling, innovatie- en digitaliseringsprojecten, *community* vorming en onderwijsonderzoek^[1]. De CLI is in 2020 geconsolideerd als een flexibele netwerkorganisatie die samenwerkt met de Learning & Innovation (LI) teams van de faculteiten en

de professionele diensten. De financiering van CLI wordt, voortbouwend op HoKa, met de inzet van BAO-middelen voortgezet. Binnen CLI is vanaf januari 2025 de onderwijskundige expertise op het gebied van impact en AI in onderwijs ondergebracht.

De EUR-brede BAO-middelen worden daarnaast geïnvesteerd om het EUR-brede programma Studentenwelzijn (SW) te financieren. Dit is in aanvulling op de middelen die het SW programma uit het Bestuursakkoord al geoormerkt ontvangt. Ook hiermee wordt de lijn ingezet in de HoKa periode verder voortgezet/doorontwikkeld. In 2025 heeft het programma SW de BAO-middelen ingezet op: versterken van de 'sense of belonging', preventie en praktische hulp, vergroten van kennis en kunde binnen de EUR en externe samenwerkingen.

Tevens is in nauwe afstemming met de onderwijsdirecteuren en medezeggenschap besloten om in 2025 een aanzienlijk deel van de BAO-middelen/Kwaliteitsgelden te investeren in de instellingsbrede implementatie van het Slimmer Academisch Jaar (SAY). Tot slot is een kleiner deel van deze middelen geïnvesteerd voor de voorbereiding van ITK en Erasmus Verbindt programma.

^[1] Tegelijkertijd omvat dit de vier pijlers die aansluiten bij wat tegenwoordig wordt verwacht van een Centre for Teaching & Learning (CTL) door het Nationale Groeifondsprogramma Npuls.

Programma studentenwelzijn

Vanuit het Bestuursakkoord hebben welzijnsprogramma's van Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs expliciet tot taak het welzijn van studenten te bevorderen. In 2025 leverden de door BAO-investeringen mogelijk gemaakte studentenwelzijnsinitiatieven de volgende resultaten op:

Versterken van de 'sense of belonging'

Door zichtbare aandacht voor welzijn in het curriculum, het stimuleren van ondersteunende relaties tussen studenten, docenten en staf via docenttrainingen en het aanbieden van laagdrempelige ontmoetingsplekken zoals *The Living Room*.

Preventie & praktische hulp

Via zichtbare communicatie, korte wachttijden, anonieme online opties, workshops, een podcast en complementaire programma's krijgen studenten tijdig preventieve ondersteuning en praktische hulp aangeboden door EUR-professionals of ketenpartners.

Vergroten van kennis en kunde binnen de EUR

Collega's worden handelingsbekwaam en bewust in hun rol bij studentenwelzijn. Dit gebeurt via docenttrainingen, waarin signalen van verminderd welzijn, ondersteunende gesprekken en doorverwijzing worden geoefend, door *Student Wellbeing Officers* die faculteits- en centrale initiatieven afstemmen, en via EUR-brede *Learning Communities* van professionals uit de studentbegeleidingsketen.

Externe samenwerkingen

Campagnes en protocollen zijn ontwikkeld rondom de preventie van middelengebruik en suicide onder studenten, in samenwerking met de Gemeente Rotterdam, Youz/Antes, Hogeschool Rotterdam, Codarts, Inholland, GGD Rotterdam en 113 Zelfmoordpreventie. Externe ketenpartners ondersteunen met e-healthmodules zoals *MoodLift* en Grip op je Dip, en online coaching via Siggie/Vitalminds.

Reflectie Universiteitsraad (Taskforce Bestuursakkoord Onderwijs)

Dit document dient als korte reflectie op de samenwerking tussen de BAO Taskforce van de Universiteitsraad (UR) en de betrokken beleidsadviseurs. Dit document geeft de standpunten van de leden van de taskforce weer en vertegenwoordigt niet noodzakelijkerwijs het standpunt van de Universiteitsraad als geheel.

Aangezien het programma nu volledig is overgegaan van HoKa (Kwaliteitsafspraken) naar BAO, is de wettelijke verplichting tot uitgebreide co-creatie met medezeggenschap niet langer van toepassing. Als gevolg hiervan is er ook geen formele verplichting meer om een dergelijke reflectie op te stellen. Niettemin zijn zowel de Universiteitsraad als de beleidsmedewerkers overeengekomen om nauw te blijven samenwerken. Dit document dient daarom ook als een verslag van deze voortgezette, meer informele vorm van samenwerking.

Over het algemeen is de werkgroep zeer tevreden over de samenwerking tussen de beleidsadviseurs en de Universiteitsraad. Tijdens de begrotingscyclus werden plannen en begrotingen tijdig en op transparante wijze aan de Universiteitsraad meegedeeld. Wanneer de medezeggenschap om aanvullende informatie vroeg, deden de beleidsmedewerkers aanzienlijke inspanningen om deze vragen te beantwoorden of de taskforce in contact te brengen met de relevante betrokkenen. De daaropvolgende discussies waren over het algemeen productief, hielpen bij het identificeren van knelpunten en droegen naar onze mening bij aan een verbeterde besluitvorming. We waren dan ook verheugd te vernemen dat er concrete wijzigingen in de begroting zijn aangebracht op basis van de feedback van de taskforce.

Ook op andere besluitvormingsterreinen is de taskforce zeer tevreden dat we vaak werden benaderd om als gesprekspartner op te treden. Deze rol wordt zeer gewaardeerd, aangezien we van mening zijn dat co-creatie met vertegenwoordigers van de EUR-gemeenschap essentieel blijft voor het welslagen van innovatieve projecten. Deze vertegenwoordigers weerspiegelen de perspectieven en behoeften van zowel medewerkers als studenten en dragen daardoor bij aan het realiseren van blijvende impact binnen de EUR-gemeenschap.

We willen daarom nogmaals benadrukken dat zowel de beleidsmedewerkers als de Universiteitsraad er de komende jaren naar moeten streven dit hoge niveau van samenwerking te handhaven.

Bijlage 3 Laureaten en prijswinnaars

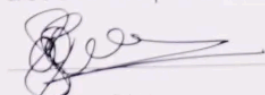
With great honour, we present the

Research Prize 2025

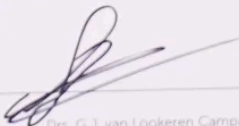
to

Dr. Vivian Visser

in recognition of her outstanding
academic performance



Professor Jantine Schuit
Rector Magnificus
Erasmus University Rotterdam

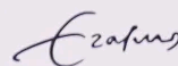


Drs. G.J. van Lookeren Campagne
President
Erasmus Trustfonds

Rotterdam, November 10 2025

Erasmus University Rotterdam
Making Minds Matter

 Stichting
Erasmus
Trustfonds



Europese subsidies (EU)

Horizon Europe – coördinator

- HARARA – Lore van Praag (ESSB)
- UNIFIED – Esther de Bekker-Grob (ESHPM)

Horizon Europe – partner

- SHIFT 05 - Jason Pridmore (ESHCC)
- HARMONICA - Jason Pridmore (ESHCC)
- INTERWeuVEN - Mariangela Lavanga (ESHCC)
- SEISMIC – Amir Omidvari (RSM)
- OSPREY – Gabriele Jacobs (ESSB)
- CATALYSE – Julia Wittmayer (DRIFT)
- SUNRISE - Laura Garcia Portela (ESPhil)
- TwinOdis – Rommert Dekker (ESE)
- GREG – Seamus Kent (ESHPM)
- HeartWise – Kadir Caliskan (EMC)
- AFRICAI-RI (onderdeel van EDCTP-3) – Martijn Starmans (EMC)

European Research Council

- ERC Synergy Grant 2024 – Jun Borrás (ISS)
- ERC Starting Grant – Frederike Ambagtsheer (EMC)
- ERC Consolidator Grant – Miao-Ping Chien (EMC)
- ERC Consolidator Grant – Zhenyu Gao (EMC)

Marie Curie Skłodowska Actions

- Doctoral Network - HERITOUR – Naomi Oosterman & Stijn Reijnders (ESHCC)
- Doctoral Network – MITIME – Peter Scholten (ESSB) - partner
- Postdoctoral Fellowship – Karolina Kocemba (Jeff Handmaker, ISS)
- Postdoctoral Fellowship – LinkinCare – Erwin Ista (coördinator) & Lihui Pu (EMC)
- Postdoctoral Fellowship – PReAcT – Robert-Jan de Vos (coördinator) & Wouter van Bogaert (EMC)
- Postdoctoral Fellowship – HERO Forks – Nitika Taneja (coördinator) (EMC)
- Doctoral Network – IGNITION – Maarten Titulaer (partner) (EMC)
- Doctoral Network – EURECA – Elena Martens-Uzunova (coördinator) (EMC)
- Doctoral Network – NEUROMECH – Wim Vemeulen (partner) (EMC)

Erasmus+

- Cooperation partnerships (higher education) – Lucas Meijs & Ivo Geers (RSM)
- Cooperation partnerships (adult education) – Lucas Meijs & Malika Ouacha (RSM)
- Cooperation partnerships (VET) - Dimitrios Vlachopoulos (RSM)
- Cooperation partnerships (HEI) IGNITE – Shyamika Jayasundra (ISS)
- Cooperation partnerships (ADU) MARMOT – Lorenzo Pellegrini (ISS)

- Erasmus+ KA 171 mobility – Bolivia (Gomez), India (Arsel), Lebanon (Kasli), Ethiopia (Moreda), Thailand (Chib), Uganda (Hout), Ecuador (Pellegrini)
- Erasmus+ – Tokameh Mahmoudi – Japan, Uganda & Zambia (EMC)
- Erasmus+ – Andre Boonstra – Brasil, Chili & USA (EMC)

EU4Health – partner

- BCLEAR – Katharina Beyer (EMC)
- CLEAR-PC – Lionne Venderbos (EMC)
- JA PCM – Jeroen van Rooij (EMC)
- RHYTHM – Marcel van Straten (EMC)
- LAPIN – Koen de Nijs (EMC)

Innovative Health Initiative – partner

- SEISMIC – Pieter Kruizinga (EMC)

Innovative Health Initiative – coördinator

- PROBE – Sita Bierma-Zeinstra (EMC)
- HospitalAtHome – Linetta Koppert (EMC)

Technical Support Instrument

- LLICS – Iris Lansdorp-Vogelaar (Partner) (EMC)

Landelijke prijzen, subsidies en andere onderscheidingen

NWO Rubicon

- Ruizhi Deng (EMC)
- Tim Grob (EMC)

NWO Veni

- Ofra Klein (ESHCC)
- Robert Borst (ESHPM)
- Kim van Broekhoven (ESSB)
- Laura Cleton (ESSB)
- Kasper Otten (ESSB)
- Jovana Karanovic (RSM)
- Khadija van der Straaten (RSM)
- Christopher Sabel (RSM)
- Laura Cleton (ESSB)
- Kasper Otten (ESSB)
- Enrique Santamaria Echeverria (ESL)
- Silvan Licher (EMC)
- Linda Joosse (EMC)
- Ilias Attaye (EMC)

- Bas Lendemeijer (EMC)
- Nick Beije (EMC)
- Reina Sikkema (EMC)
- Margot Reijnders (EMC)

NWO Vidi

- Natália da Silva Perez (ESHCC)
- Igna Bonfrer (ESHPM)
- Marjolein Zee (ESSB)
- Pieter van den Berg (RSM)
- Marjolein Zee (ESSB)
- Carlos Riumallo Herl (ESE)
- Julia Wittmayer (ESPhil)
- Elena Kantorowicz-Reznichenko (ESL)
- Ryan Muetzel (EMC)
- Frank Wolters (EMC)
- Mariette Boon (EMC)
- Virginie Verhoeven (EMC)

NWO Vici

- Loes Keijsers (ESSB)
- Willem de Koster (ESSB)
- Martijn Schonewille (EMC)

NWO Aspasia

- Seval Gündemir (RSM)

NWO Lerarenbeurs

- Wendy van Hoek-Graat with Peter Verkoeijen as supervisor (ESSB)
- Niels Hexspoor – Liesbeth Noordegraaf- Eelens as supervisor (ESPhil)

NWO PhD in the Humanities

Impact Explorer

- Romit Chowdhury (ESSB)

KNAW

- KNAW De Jonge Akademie lid – Julian Schaap (ESHCC)
- KNAW Early Career Award – Yara Toenders (ESSB)
- KNAW Early Career Partnerships – Romit Chowdhury (ESSB)
- KNAW Van der Gaag – Emese Kroon (ESSB)
- KNAW Ter Meulen Grant – Iris de Jong (EMC)

NWO Open Competitie SSH

Subsidies voor veelbelovende ideeën (XS)

- Yosha Wijngaarden (ESHCC)
- Athanasios Polyportis (ESHCC)
- Thomas Lambert (RSM)
- Emanuel Ubert (RSM)
- Guosong Xu (RSM)
- Robin Döttling (RSM)
- Maartje Schouten (RSM)
- Dainis Zegners (RSM)
- Andreas Distel (RSM)
- Nathan Albury-Garcés (ESSB)
- Melissa de Roos (ESSB)
- Mieke Schulte (ESSB)
- Michelle Achterberg (ESSB)
- Gabriele Mari (ESSB)
- Saliha Metinsoy (ESSB)
- Marloes Nederhand (ESSB)
- Anderson Mora Cortes (EUC/ESSB)
- Anita Harrewijn (ESSB)
- Aksel Erbahar (ESE)
- Paul Bouman (ESE)
- Annika Camehl (ESE)
- Max Coveney (ESE)
- Bastian Ravesteijn (ESE)
- Julia Rose (ESE)
- Chen Li (ESE)
- Renée Scheepers (ESHPM)
- Cecilia Potente (ESHPM)
- Martijn Hendriks (ESE)
- Bilge Şahin (ISS)
- Nanneke Winters (ISS)
- Elise Roze (EMC)
- Laura Zwaan (EMC)
- Kirsten Berk (EMC)
- Jilles Smids (EMC)
- Jurate Aleknaviciute (EMC)
- Gerbrich van den Bosch (EMC)

NWO Open Competities SSH (M)

- Laura Braden (ESHCC)
- Jacco van Sterkenburg & Teresa de la Hera (ESHCC)
- Wendun Wang (ESE)

- Katharina Bauer (ESPhil)

NWO Open Competitie Science (XS)

- Joana Campeiro (EMC)
- Ilva Klomp (EMC)
- Gülce Sari (EMC)
- Simone Dalm (EMC)
- Franziska Linke (EMC)
- Werner Ouwendijk (EMC)

NWO Open Competities Science (M)

- Remy Spliet (ESE)
- Riccardo Fodde (EMC) + Fränzel van Duijnhoven (WUR)
- Marcel van der Heyden (EMC)
- Hélène Gleitz (EMC)

NWO TTW Demonstrator

- Riccardo Fodde (EMC)

NWO TTW Open Mind

- Ymke Appels (EMC)

NWO Mosaic

- Safae Oukrich (EMC)
- Meltem Yilderim (EMC)

NWA-ORC

- DECIDE - Vivian Chen partner (ESHCC) + Arul Chib (ISS)
- TRAUMASCAPES - Stijn Reijnders, Tina van der Vlies, Naomi Oosterman and Robbert-Jan Adriaansen (ESHCC)
- CONTEXTualized – Eveline Crone - partner (ESSB)
- ECCO – Tine de Moor – coordinator (RSM); Jurian Edelenbos and Ingmar van Meerkerk (ESSB), Julia Wittmayer (DRIFT) - partners
- BOIN – Jolien Grandia (ESSB) - partner
- ADD-reAM – Leonie Reins and Alberto Quintavalla (ESL) - partners
- ARREST – partner (EMC)
- META-IMMUNOTYPES – partner (EMC)

NWO-KIC

- Foundations for Identity and Trust at EU-Scale – Dion Bongaerts (RSM) - partner
- Clarifying the Dutch pension sector's role in the sustainability transition - Mathijs van Dijk (RSM) – partner
- DECISION – Wouter Spekkink and Wiesje Korf (ESSB) - partners

- PRECISE – Rudolf de Boer, Janneke Kammeraad, Michelle Michels, Henk Schippers, Judith Verhagen and Peter-Paul Zwetsloot (EMC) - partners
- CARE VISION – Noortje Jacobs (EMC)
- PERSIMMON – Dennis Hesselink (EMC)

NWO GWI

- AMICE – Monique Bernsen (EMC)

NWO FutureFoodS

- FoodEnvironments4Future – Amy van Grieken (EMC)
- Seaplate – Mark Mulder (EMC)

Overige NWA

- T@CKLE – Daphne van de Bongardt (ESSB)
- Nano-conscious citizens - Anderson Mora Cortes (EUC/ESSB)
- NWA Science Communication – Charlotte Waltz (ESSB) – partner
- NWA Science Communication – Tomris Cesuroglu (EMC)
- Participation of people with brain and/or mental disorders in education and work – Karolijn Dulfer (EMC)

ZonMw

- Zorg en Zorgtoegang voor Mensen met Kansspelproblemen – Mieke Schulte (ESSB) - partner
- Zorg en Zorgtoegang voor Mensen met Kansspelproblemen – Marilisa Boffo, Miranda Lutz-Landesbergen (ESSB) - coördinatoren & Paul Kocken (ESSB) - partner
- Post-COVID bij wetenschappelijk ondervertegenwoordigde groepen mensen – Inge Merkelbach (ESSB)
- Praktijkgericht onderzoek onbegrepen gedrag – Inge Merkelbach (ESSB)
- Praktijkgericht onderzoek onbegrepen gedrag – Sanne van Dongen (ESSB)
- Praktijkgericht onderzoek onbegrepen gedrag – Sanne van Dongen (ESSB) - partner
- Instrumenten voor een afwegingskader voor een toekomstige pandemie of gezondheidscrisis – Charlotte Waltz (ESSB) – partner
- Verloren gezonde levensjaren als gevolg van de coronapandemie – Pieter van Baal (ESHPM)
- OffRoad – Juliette Kamp (EMC)
- OffRoad – Judith Kooiman (EMC)
- OffRoad – Carmen Embregts (EMC)
- OffRoad – Joana Campeiro (EMC)
- OffRoad – Nigel Kooreman (EMC)
- Klinische Fellows – Joany Zachariasse (EMC)
- ZonMw Open Competitie - Prof. dr. J.G.J.V. Aerts (EMC)
- ZonMw Open Competitie - Dr. R. Kraaij (EMC)
- ZonMw Open Competitie - Dr. J. de Jonge (EMC)
- Passende zorg - dr. B.A.M. van der Geest (EMC)
- Passende zorg - dr. M. van Tilborg (EMC)
- Passende zorg - dr. C.H. Bangma (EMC)
- Passende zorg - dr. A.G. Posthumus (EMC)

- Passende zorg - dr. J. van der Kooy (EMC)
- Doelmatigheid Open ronde - dr. M. Reijman (EMC)
- Doelmatigheid Open ronde - dr. E.M.M. van Lieshout
- Goed Gebruik Geneesmiddelen - dr. R.J. de Vos (EMC)

MinBuza

- NL Embassy in Vietnam – Marijn Faling (ISS)

KWF

- AcceleraDX: versnelling van de klinische overgang van fase I naar fase I – Miao-Ping Chien (EMC)
- Ontwikkeling van een nieuw gehumaniseerd AML-model ter bevordering van antilichaamonderzoek voor AML-therapie – Milad Rasouli (EMC)
- Zelftest die veranderingen in DNA opspoort om vroegtijdig baarmoederkanker te ontdekken bij vrouwen met het Lynch-syndroom – Caroline van den Berg (EMC)
- Onderzoek naar neurotoxische bijwerkingen van chemotherapie: van oorzaken en gevolgen tot nieuwe behandelingsstrategieën – Jurgen Martejn (EMC)
- Maakt de behandeling een hersentumor daadwerkelijk agressiever? – Pim French (EMC)
- Verbeterde precisitherapie voor kwaadaardige meningeomen: intra-arteriële alfa-radionuclidentherapie voor meningeoompatiënten – Sophie Veldhuijzen van Zanten (EMC)
- Een lotingsstudie naar lokale chemotherapie rechtstreeks in de lever met de chemopomp bij patiënten met inoperabele galwegkanker in de lever – Bas Groot Koerkamp (EMC)
- Een nieuwe technologie om de dynamiek van tijdelijke resistentie van kankercellen tegen therapie in kaart te brengen en te voorkomen – Menno Creyghton (EMC)
- PROTHORAC – Mischa Hoogeman (EMC)

Overige goede doelen

- Nierstichting Kolff Junior Talent Grant – Lisette 't Hoen (EMC)
- Longfonds Junior Investigator Grant – Thomas Koudstaal (EMC)
- EpilepsieNL Fellowship – Michela Maresca (EMC)
- Hartstichting Dekkerbeurs Clinical Scientist – Mathijs van Schie (EMC)
- Hartstichting Dekkerbeurs Team Science – Peter-Paul Zwetsloot (EMC)

ErasmusMC2

- Sanne Franzen (EMC)
- Stefan Groeneweg (EMC)
- Sadaf Soloukey Tbalvandany (EMC)
- Ellen Boven (EMC)
- Fabien Filaire (EMC)
- Wouter Schallig (EMC)

NRO

- NRO Comenius Senior Fellowship – Floor van Rosse/ Suzanne Peeters (EMC)

Overige samenwerkingssubsidies

- Stimuleringsfonds voor de Journalistiek – Mijke Slot (ESHCC)
- TKI Dinalog – Albert Veenstra (RSM)
- TKI ClickNL KIA MV – Crystal Smit (ESSB) - partner
- CLICKNL Ontwerpkracht & Transitie – Willem Hulsink (RSM) - partner
- RVO DuurzaamDoor – Tine De Moor (RSM)
- De Groot Foundation for Entrepreneurship & Erasmus Trustfonds – Andreas Distel and Ingrid Verheul (RSM)
- Instituut GAK – Menno Fenger (ESSB)
- Instituut GAK – Ferry Koster (ESSB)
- KIEM Hightech – Bjorn de Koning, Ruth van der Hallen and Minita Franzen (ESSB) - partners
- NWO Large-scale Research Infrastructure (LSRI) - Tom Emery (ESSB)
- NRO Insight into Educational Innovation – Jana Vietze (ESSB), Dimitrios Vlachopoulos (RSM)
- NRO Knowledge for education of the future – Medium – Bjorn de Koning (ESSB)
- NRO Comenius Leadership – Genie Servant-Miklos (ESSB)
- Stichting Sophia Kinderziekenhuis Fonds – Hanan El Marroun (EMC/ESSB) and Miranda Lutz-Landsbergen (ESSB)
- NWO Dutch Climate Research Initiative (KIN) Pilot Climate Transition – Lizet Kuitert (ESSB) - partner
- Thumbay International Research Grant – Bjorn de Koning (ESSB)
- Open Science NL Replication Studies – Rolf Zwaan (ESSB)
- NWO Take Off Phase 1 – Marilisa Boffo (ESSB)
- NVVS Fonds Stimulering en Ontwikkeling Seksuologie – Lena van de Lande and Samira van Bohemen (ESSB)
- NVP Wetenschapsfonds – Pia Goorden (ESSB)
- Netspar Theme Grant 2025 – Muhammet Sahan and Katinka Dijkstra (ESSB) - partners
- Hartstichting Open Call – Frank van Lenthe (EMC) - coördinator, Willem de Koster, Jeroen van der Waal and Joost Oude Groeniger (ESSB) - partners
- ClickNL PPS – Rianne Kok (ESSB)
- DUS-I Sociale veiligheid in hoger onderwijs en wetenschap – Samira van Bohemen and Linda Dekker (ESSB) - partners
- EADP Collaboration Grant – Savannah Boele (ESSB)
- NWO Impact Explorer – Hub Zwart (ESPhil)
- NWO Large-scale Research Infrastructure (LSRI) - Leonie Reins (ESL), Yashar Ghiassi-Farrokhfal (RSM)
- NWO Cities Amidst Climate Change: Enhancing Physical and Social Resilience in Urban Areas NSFC – Leonie Reins and Martin de Jong (ESL)
- NWO Open Science Infrastructure – Tine de Moor and Ana Martinovici (RSM)
- RVO Subsidieregeling versterking omgevingsveiligheid industriële activiteiten 2024 – Martin de Bree (RSM)
- Negotiation and Team Resources Institute Research Grant Program - Klaus Garrido Tenorio (RSM) Negotiation and Team Resources Institute Teaching Grant Program - Dimitrios Tsekouras (RSM)
- Bill & Melinda Gates Foundation – TB Program (South Africa) – Matthias Rieger (ESHPM) (partner)
- EuroQol Research Foundation Regular Research Grant – Vivian Reckers-Droog (ESHPM)
- SSHRC - Partnership Development Grant, Nanneke Winters - partner (ISS)
- SSHRC - Cross research council responsive mode pilot scheme: round two outline stage Helena Perez Nino - partner (ISS)
- NWO Takeoff Phase 1 – Yann Seimbille (EMC)
- NWO Takeoff Phase 1 – Aad van der Lugt (EMC)

Convergence

- Resilient Delta Kickstarter Grant – Janna Michael (ESHCC)
- Resilient Delta Kickstarter Grant – Enrike van Wingerden (ESHCC)
- Resilient Delta Kickstarter Grant – Emanuel Ubert (RSM)
- Resilient Delta Kickstarter Grant – Kees Krul (RSM)
- Resilient Delta RegioDeal Waterweg – Kees Krul (RSM)
- Resilient Delta Kennisprogramma Sierteeltregio – Steve Kennedy (RSM)
- Resilient Delta – Emanuel Ubert (RSM)
- Health & Technology – Julija Mell (RSM)
- Healthy Start Sprint – Anita Harrewijn (ESSB)
- Resilient Delta – Julia Steenwegen (ESSB)
- Resilient Delta Kickstarter Grant – Siobhan Airey (ESL)
- Resilient Delta Kickstarter Grant – Siobhan Airey (ESL)

Externe prijzen onderzoekers

- Max van der Stoep Human Rights Award 2025 - Masuma Shahid (ESL)
- Dissertatieprijs stichting Praemium Erasmianum - Stefanie Triefus (ESL)
- VBR publicatieprijs 2024 - Meriëlle de Vries (ESL)
- KNAW Face of Science 2025 - Eva Meyermans Spelmans (ESL)
- Ammodo Science Award – Janna Cousijn (ESSB)
- KHMW Brouwer Vertrouwensprijs 2025 – Tine De Moor en Kennisplatform CollectieveKracht (RSM)
- Raymond Vernon Memorial Award - Pilar Garcia Gomez, Carlos Riumallo Herl, Owen Odonnell (ESE) & Pierre Koning (VU)
- Transportation Science Paper of the Year Award INFORMS – Twan Dollevoet, Marelou de Vos and Rolf van Lieshout (ESE)
- Transportation Science Journal Paper of the Year Award – Remy Spliet (ESE), Niels Agatz (RSM) and Thomas Visser (ORTEC)
- H. Paul Root Award – Andreas Bayerl (ESE)
- Officier in de Orde van Oranje-Nassau – Paul van Geest (ESPhil)
- Nederlandse Vereniging voor Technology Assessment in de Gezondheidszorg (NVTAG) symposium prize – Daphne Voormolen (ESHPM)
- European Social Work Research Association (ESWRA) Award for Outstanding Publication in European Social Work Research - Jonathan Berg with Lieke Oldenhof, Kim Putters and Jeroen van Wijngaarden (ESHPM)
- VIDE Publication Prize – Bert de Graaff, Suzanne Rutz, Annemiek Stoopendaal and Hester van de Bovenkamp (ESHPM)

Externe prijzen studenten

- Rotterdamse Scriptieprijs 2025 - Meike van Mierlo (ESL)
- The REMagine Award 2025 - Kevin Varadharajulu (ESE)
- Han Entzinger Award 2025 - Manju von Rospatt (ISS)

Universitaire prijzen en onderscheidingen

- ORS Awards (Open research) - Lisanne Schröer and Rianne Kok (ESSB)
- ORS Awards (Open Education) - Marleen de Moor, Lidia Arends, Anne Kappesser, Floris Kervers, Gökhan Korkmaz, Oliver Lindemann, Marloes Onrust and Marike Polak (ESSB)
- ORS Awards (Societal Engagement) - Laura Cleton and Elina Jonitz (ESSB)
- EGSB PhD Excellence Award for Best Thesis - Kayla Green (ESSB)
- EGSB PhD Excellence Award for Best Article - Nada Akrouh (ESHPM)
- EGSB PhD Excellence Award for Best Poster Presentation - Dyllis de Pessemier (ESHPM)
- EGSB PhD Excellence Award for Best PhD Colleague - Talha Qureshi (ESHPM)
- EGSB PhD Excellence Award for Best PhD Supervisor - Igna Bonfrer (ESHPM)
- EGSB PhD Excellence Award for Best PhD Lecturer - Job van Exel (ESHPM)
- Student Societal Impact Award - Ralph Ivar Berkman (ESPhil)
- Dissertatie prijs Preamium Erasmianum Foundation - Joris Verheijen (ESPhil)
- Erasmus Impact Journey jury prize - Veerle Cannemeijer (ESHPM)
- EGSB PhD Excellence Award for Best Societal Impact - Beatrice Hati Gitundu (ISS)
- FAME Athena Award - Wendy Harcourt (ISS)
- Erasmus Professor - Vincent Jaddoe
- Young Erasmus Academy member - Mariette Boon (EMC)
- Young Erasmus Academy member - Floor van Rosse (EMC)

Eredocoraten Dies Natalis

Prijzen Stichting Erasmus Trustfonds

- Research Prize - Vivian Visser (ESSB)
- Lambers Excellence Student Award - Linda Al-Hassany (EMC)
- Education Prize - Anderson Mora Cortes (EUC)
- Student Societal Impact Award - Ralph Ivar Berkman (ESHCC/RSM)
- Research Project - Annabel Vreeker (ESSB)
- Research Project - Jurian EdelInbos (ESSB)
- Research Project - Emese Kroon (ESSB)
- Research Visit - Christine van Nooijen (ESSB)
- Research Project - Karin Astrid Siegman (ISS)
- Research Project - Matthias Rieger (ESHPM)

CLI Fellows

- Ginie Servant-Miklos (ESSB)
- Otto Koppius (RSM)
- Sanne Koevoets (EUC)
- Maryse Kruithof (EUC)
- Philipp Cornelius (RSM)
- Bruno Bocanegra (ESSB)
- Lidia Arends (ESSB)
- Anna Priante (RSM)

- Lijie Zheng (ESHCC)

AI Teaching Fellows (CLI)

- Aviv Barnoy (ESHCC)
- Sonia de Jager (ESPhil)
- Maurice de Rochemont(RSM)
- Jop Dispa (EUC)
- Sacha Kapoor (ESE)
- Chintan Kella (RSM)
- Margreet Luth-Morgan(ESL)
- Emil Verhoofstad(EMC)

Innovation Projects (CLI)

- Dimitrios Tsekouras & Tayfun Kucukyilmaz (RSM)

Bijlage 4 Overzicht opleidingen



Het huidige initiële onderwijs bestaat uit 22 bacheloropleidingen, 53 masteropleidingen en onderzoeksmasters. Verder zijn er zestien post-initiële, geaccrediteerde masteropleidingen voor professionals. Deze opleidingen worden aangeboden door zeven faculteiten, één *university college* en twee instituten.

Bacheloropleidingen

- 50374 International Bachelor's Programme in Communication and Media
- 50393 Liberal Arts and Sciences
- 50645 Bedrijfskunde
- 50700 Rechtsgeleerdheid
- 50950 Economie en Bedrijfseconomie
- 50952 International Business Administration
- 55003 Nanobiologie (joint degree)
- 55007 Klinische Technologie (joint degree)
- 56034 Geschiedenis
- 56081 Filosofie
- 56402 Fiscale Economie
- 56469 Criminologie
- 56551 Geneeskunde
- 56553 Gezondheidswetenschappen
- 56601 Sociologie
- 56604 Psychologie
- 56607 Pedagogische Wetenschappen
- 56627 Bestuurskunde
- 56823 Algemene Cultuurwetenschappen
- 56827 Fiscaal Recht
- 56833 Econometrie en Operationele Research
- 57084 Filosofie van een Bepaald Wetenschapsgebied

Masteropleidingen en onderzoeksmasters

- 60020 Public Administration
- 60063 Marketing Management
- 60066 Strategic Management
- 60079 Econometrics and Management Science
- 60081 Zorgmanagement
- 60082 Health Economics, Policy and Law
- 60084 Rechtsgeleerdheid
- 60086 Financieel Recht
- 60087 Kunst- & cultuurwetenschappen
- 60093 Supply Chain Management
- 60120 Health Sciences (research)
- 60128 Filosofie (research)
- 60222 Arbeidsrecht
- 60256 International Management

- 60278 Neuroscience (research)
- 60279 Molecular Medicine (research)
- 60312 Clinical Research (research)
- 60375 Infection and Immunity (research)
- 60408 Ondernemingsrecht
- 60409 Finance & Investments
- 60420 Pedagogische en Onderwijswetenschappen
- 60448 International Public Management & Public Policy
- 60449 Aansprakelijkheid en verzekering
- 60450 Togamaster
- 60451 Recht van de Gezondheidszorg
- 60452 Commercial Law
- 60453 Business Information Management
- 60455 Strategic Entrepreneurship
- 60456 Global Business & Sustainability
- 60458 Management of Innovation
- 60644 Business Administration
- 60645 Human Resource Management
- 60652 Economics and Business
- 60822 Filosofie
- 60830 Mediastudies
- 60832 Mediastudies (research)
- 60979 Educatieve Master Primair Onderwijs
- 60989 Societal Transitions
- 60991 People, Organisations & Change
- 65004 Redesigning the Post-Industrial City (joint degree)
- 65011 Nanobiology (joint degree)
- 65017 European Master in Health Economics and Management (joint degree)
- 65019 Technical Medicine (joint degree)
- 65024 Research Master Business Data Science (joint degree)
- 65027 Tinbergen Institute Research Master in Economics (joint degree)
- 66034 Geschiedenis
- 66402 Fiscale Economie
- 66469 Criminologie
- 66551 Geneeskunde
- 66601 Sociologie
- 66604 Psychology
- 66827 Fiscaal Recht
- 69313 Accounting, Auditing and Control

Post-initiële masteropleidingen

- 75019 Executive Master of Finance and Control
- 75042 Health Sciences
- 75043 Maritime Economics and Logistics

- 75045 Executive MBA
- 75046 Global Executive MBA
- 75047 International MBA
- 75049 Corporate Communication
- 75066 Master City Developer
- 75098 Erasmus Mundus Master's Program in Public Policy (joint degree)
- 75131 European Master in Law and Economics (joint degree)
- 75133 Customs and Supply Chain Compliance
- 75155 Urban Management and Development (M.Sc.)
- 75166 Sustainability Management
- 75167 Marketing and Data Intelligence
- 75168 International Master of Advanced Research in Criminology: Border Crossing, Security and Social Justice (joint degree)
- 75170 Master in Development Studies

Bijlage 5 Personeelssamenstelling



Man-Vrouw

	Man	Vrouw	Grand Total
Bijzonder Hoogleraar	23	20	43
Hoogleraar	192	86	278
Ondersteunend personeel	523	1081	1604
Overig wetenschappelijk personeel	223	312	535
Promovendus	166	322	488
Student-assistent	189	181	370
Universitair docent	156	177	333
Universitair hoofddocent	148	99	247
Grand Total	1620	2278	3898

	Man	Vrouw	Grand Total
Bijzonder Hoogleraar	53%	47%	100%
Hoogleraar	69%	31%	100%
Ondersteunend personeel	33%	67%	100%
Overig wetenschappelijk personeel	42%	58%	100%
Promovendus	34%	66%	100%
Student-assistent	51%	49%	100%
Universitair docent	47%	53%	100%
Universitair hoofddocent	60%	40%	100%
Grand Total	42%	58%	100%

Hoogleraren

Aantal medewerkers							
	Bijzonder		Bijzonder		Hoogleraar		Grand Total
	Hoogleraar		Total	Hoogleraar	Total		
	Man	Vrouw		Man	Vrouw		
ESE	1	1	2	40	4	44	46
ESHCC	5	2	7	9	5	14	21
ESHPM	1	5	6	11	10	21	27
ESL	3	1	4	48	20	68	72
ESPHIL	2	3	5	10	4	14	19
ESSB	7	8	15	25	25	50	65
ISS	1		1	10	5	15	16
RSM	3		3	39	13	52	55
Grand Total	23	20	43	192	86	278	321

Aantal medewerkers						
	Bijzonder		Hoogleraar		Grand Total	
	Bijzonder	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar	Grand Total	
	Hoogleraar	Total		Total		
	Man		Man	Vrouw		
EMC	3	3	137	55	192	195
Grand Total	3	3	137	55	192	195

Bezoldigd

Overig								
	Hoogleraar	Ondersteunend wetenschappelijk		Promovendus	Student- assistent	Universitair docent	Universitair hoofddocent	Grand Total
		personeel	personeel					
ABD		157	5		7			169
Man		48	1		2			51
Vrouw		109	4		5			118
CvB		1						1
Vrouw		1						1
ESE	41	116	27	60	243	51	53	591
Man	38	24	16	38	150	31	41	338
Vrouw	3	92	11	22	93	20	12	253
ESHCC	14	49	81	35	8	37	19	243
Man	9	8	33	8	1	15	7	81
Vrouw	5	41	48	27	7	22	12	162
ESHPM	21	44	25	118	3	49	19	279
Man	11	16	10	33	1	16	12	99
Vrouw	10	28	15	85	2	33	7	180
ESL	59	86	100	47	58	35	21	406
Man	41	21	31	13	18	18	12	154
Vrouw	18	65	69	34	40	17	9	252
ESPHIL	13	17	18	21	12	9	9	99
Man	10	6	11	7	5	6	7	52
Vrouw	3	11	7	14	7	3	2	47
ESSB	46	165	209	101	6	75	43	645
Man	23	33	85	19	1	27	17	205
Vrouw	23	132	124	82	5	48	26	440
ISS	15	50	10	5		17	13	110
Man	10	9	2	2		7	7	37
Vrouw	5	41	8	3		10	6	73
PRO		639			20			659
Man		274			7			281
Vrouw		365			13			378
RSM	52	202	60	101	13	60	70	558
Man	39	53	34	46	4	36	45	257
Vrouw	13	149	26	55	9	24	25	301
UB		78						78
Man		31						31
Vrouw		47						47
Grand Total	261	1604	535	488	370	333	247	3838

Bezoldigd FTE

Overig								
		Ondersteunend wetenschappelijk		Student- Promovendus	Universitair assistent	Universitair docent	Universitair hoofddocent	Grand Total
		Hoogleraar	personeel					
ABD		143,67	4,70		2,05			150,42
Man		45,15	0,80		0,71			46,66
Vrouw		98,52	3,90		1,34			103,76
CvB		3,00						3,00
Vrouw		3,00						3,00
ESE	35,45	98,02	26,80	58,80	47,06	48,14	49,65	363,92
Man	32,45	21,84	16,30	38,00	28,68	29,34	37,65	204,26
Vrouw	3,00	76,18	10,50	20,80	18,38	18,80	12	159,66
ESHCC	12,60	40,69	53,15	33,75	2,43	34,50	19,4	196,52
Man	8,30	6,84	20,10	7,60	0,40	13,90	7,8	64,94
Vrouw	4,30	33,85	33,05	26,15	2,03	20,60	11,6	131,58
ESHPM	21,38	38,65	20,07	115,05	1,00	41,00	16,8	253,95
Man	11,48	14,60	7,17	31,70	0,40	12,00	9,8	87,15
Vrouw	9,90	24,05	12,90	83,35	0,60	29,00	7	166,80
ESL	34,65	71,09	69,90	46,20	14,71	28,30	21,5	286,35
Man	23,15	18,40	19,25	13,20	5,20	13,10	12	104,30
Vrouw	11,50	52,69	50,65	33,00	9,51	15,20	9,5	182,05
ESPHIL	9,60	13,65	11,60	18,03	3,41	8,50	9,4	74,19
Man	7,90	5,35	6,70	5,80	1,51	5,50	7	39,76
Vrouw	1,70	8,30	4,90	12,23	1,90	3,00	2,4	34,43
ESSB	41,25	135,67	171,54	97,60	1,50	68,58	41,4	557,53
Man	20,00	28,90	71,24	18,70	0,40	23,90	16,8	179,94
Vrouw	21,25	106,77	100,30	78,90	1,10	44,68	24,6	377,59
ISS	14,80	42,60	8,50	5,00		16,50	10,5	97,90
Man	9,80	8,10	1,65	2,00		7,00	6,2	34,75
Vrouw	5,00	34,50	6,85	3,00		9,50	4,3	63,15
PRO		572,50			6,60			579,10
Man		260,28			2,68			262,96
Vrouw		312,22			3,92			316,14
RSM	47,70	181,39	52,55	99,10	2,71	58,60	68	510,06
Man	35,60	49,80	29,55	44,40	1,20	34,60	44,7	239,85
Vrouw	12,10	131,59	23,00	54,70	1,51	24,00	23,3	270,21
UB		67,01						67,01
Man		28,25						28,25
Vrouw		38,76						38,76
Grand								
Total	217,43	1407,94	418,81	473,53	81,47	304,12	236,65	3139,95

Internationaal

Aantal medewerkers			
	NL	non-NL	Grand Total
Bijzonder Hoogleraar	38	5	43
Hoogleraar	212	66	278
Ondersteunend personeel	1423	181	1604
Overig wetenschappelijk personeel	373	162	535
Promovendus	237	251	488
Student-assistent	225	145	370
Universitair docent	168	165	333
Universitair hoofddocent	127	120	247
Grand Total	2803	1095	3898

	NL	non-NL	Grand Total
Bijzonder Hoogleraar	88%	12%	100%
Hoogleraar	76%	24%	100%
Ondersteunend personeel	89%	11%	100%
Overig wetenschappelijk personeel	70%	30%	100%
Promovendus	49%	51%	100%
Student-assistent	61%	39%	100%
Universitair docent	50%	50%	100%
Universitair hoofddocent	51%	49%	100%
Grand Total	72%	28%	100%

	NL		NL Total	non-NL		non-NL Total	Grand Total
	Bezoldigd	Onbezoldigd		Bezoldigd	Onbezoldigd		
ABD	148		148	21		21	169
CvB	1		1				1
ESE	339	4	343	252	1	253	596
ESHCC	129	6	135	114	1	115	250
ESHPM	210	6	216	69		69	285
ESL	348	11	359	58	2	60	419
ESPHIL	65	4	69	34	2	36	105
ESSB	495	18	513	150	1	151	664
ISS	61	1	62	49		49	111
PRO	604		604	55		55	659
RSM	281	2	283	277	1	278	561
UB	70		70	8		8	78
Grand Total	2751	52	2803	1087	8	1095	3898

Bijlage 6 Uitwisselingsovereenkomsten



Aantal actieve Inter-Institutional Agreements en Student Exchange Agreements (per regio)

	Europa	Noord Amerika	Midden en Zuid Amerika	Azië	Afrika	Oceanië
IIA	378	1	6	15	8	0
SEA	28	60	23	72	8	21

Aantal toegekende beurzen

	2025	2024	2023
Erasmus+ KA131 Studie (binnen Europa)	667	630	627
Erasmus+ KA131 Stage (binnen Europa)	47	68	43
Erasmus+ KA131 BIP (binnen Europa)	39	17	23
Erasmus+ KA131 IM (buiten Europa)	10	39	nvt.
NL Scholarship (v/h Holland Scholarship (uitgaand))	70	67	67
NL Scholarship (v/h Holland Scholarship (inkomend))	41	38	41

Aantal inkomende en uitgaande uitwisselingsstudenten per faculteit

Inkomende studenten	2025	2024	2023	Uitgaande studenten	2025	2024	2023
ESE	199	195	206	ESE	277	240	243
ESHCC	166	180	192	ESHCC	212	228	199
ESL	102	64	92	ESL	66	57	64
ESHPM	5	5	8	ESHPM	35	18	19
ESSB	72	65	78	ESSB	136	113	148
ESPhil	13	18	23	ESPhil	3	7	15
EUC	39	45	47	EUC	40	41	48
RSM	406	447	417	RSM	567	550	507
Totaal	1002	1019	1063	Totaal	1296	1213	1195

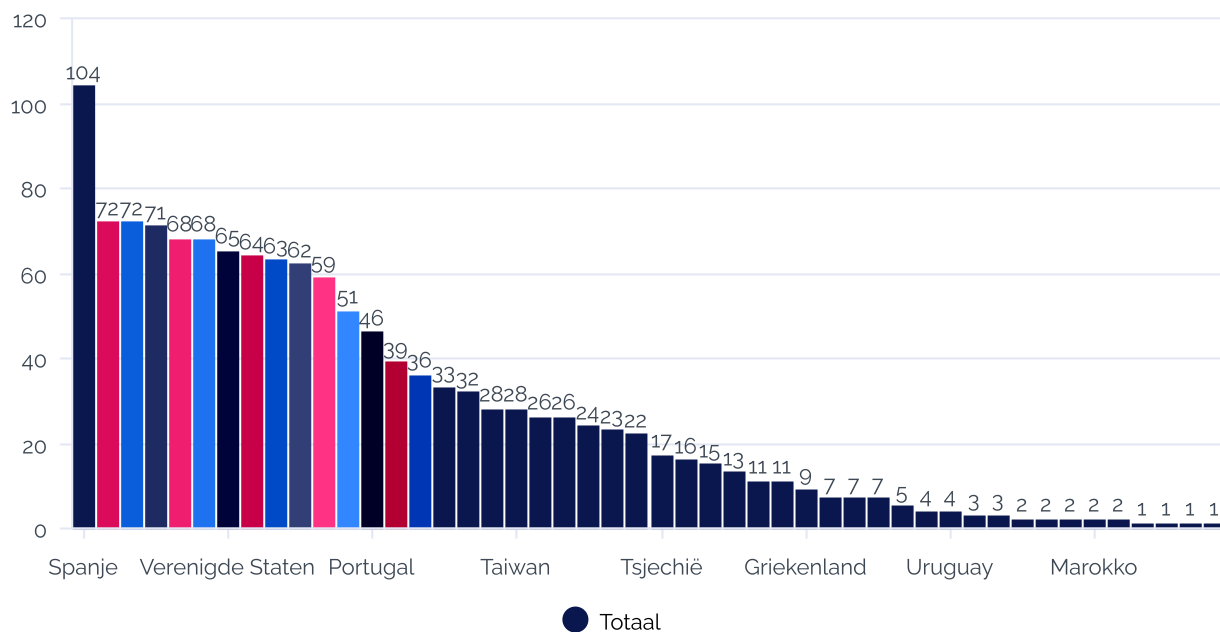
Aantal deelnemende staf (op basis van toegekende beurzen)

	2025	2024	2023
Erasmus+ KA 131 (Europa) Staff mobility - training (alleen uitgaand)	98	75	56
Erasmus+ KA131 Staff mobility - teaching (alleen uitgaand)	10	5	5
Erasmus+ KA 171 (buiten Europa) Staff mobility - training (inkomend en uitgaand)	29	10	8
Erasmus+ KA 171 (buiten Europa) Staff mobility - teaching (inkomend en uitgaand)	45	25	10
Totaal	182	115	79

Verdeling van uitgaande studenten naar EER en niet EER landen

	% uitwisseling naar EER landen in 2025	% uitwisseling naar niet EER-landen in 2025
ESE	51,20%	48,70%
ESHCC	44,54%	55,46%
ESL	92,42%	7,58%
ESHPM	62%	38%
ESSB	42,00%	58,00%
ESPhil	66,66%	33,33%
EUC	12,50%	87,50%
RSM	36,16%	63,84%
Gemiddeld	45,01%	49,05%

Uitgaande studenten per land



Bijlage 7 Bijlage over de rechtspersoon



Algemeen

Bevoegd gezag nummer	00010 – 21PE
Statutaire naam	Erasmus Universiteit Rotterdam
Juridische vorm	Publiekrechtelijke Rechtspersoon
KvK nummer	24495550
Sector	Wetenschappelijk Onderwijs

Statutair adres

Straatnaam	Burgemeester Oudlaan 50
Postcode	3062 PA
Vestigingsplaats	Rotterdam

Correspondentie adres

Postbusnummer	1738
Postcode	3000 DR
Plaats	Rotterdam
Telefoon	010 408 1111
Internet Site	www.eur.nl

Contactpersoon

Naam	Mohamed el Bouchtaoui MSc RA
Functie	Hoofd Financieel Beleid & Controle
Telefoon	06 185 24 415
E-mail	mohamed.elbouchtaoui@eur.nl

Accountant

Naam van het accountantskantoor	Pricewaterhousecoopers Accountants
Naam van de accountant	Drs. R.S.F. Loesberg RA

Bijlage 8 Gegevens Studentenondersteuningsfonds



Studentenondersteuningsfonds - 2025

Bron tabel: bijlage 1 tabel uitkeringen Studentenondersteuningsfonds behorende bij artikel 4 tweede lid van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs

Omschrijving	Aantal (afgeronde) aanvragen	Aantal toewijzingen	Totaal van de toekenningen (in euro's)	Gemiddelde hoogte van de toekenningen (in euro's)	Gemiddelde duur van de toekenningen (in maanden)
Studenten in overmachtsituaties (ziekte, functiebeperking, familieomstandigheden, mantelzorg of niet-studeerbare opleidingen) (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12-2025)	0	98	€ 332.585,76	€ 3.393,73	7
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12- 2025)	84	84	€ 977.161,00	€ 11.632,87	5
Aanvullende bestuursbeurs studie- of studentenverenigingen (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12- 2025)	61	61	€ 140.441,59	€ 1.712,16	5
Individuele bestuursbeurzen (medezeggenschap) (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12-2025)	146	146	€ 233.953,52	€ 1.602,42	3
Studenten die collegegeldvrij besturen (collegejaar 2025- 2026)	80	80	nvt	nvt	12
Maatschappelijke activiteiten (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12- 2025)	0	0	€ 0,00	€ 0,00	0
Topsport (aanvraag afgerond in de periode 1-1-2025 t/m 31-12- 2025)	5	5	€ 2.066,66	€ 413,33	5
Excellence Scholarship EER	1	1	€ 11.799,00	€ 11.799,00	12
NL Scholarship uitgaand *	118	70	€ 175.000,00	€ 2.500,00	5
NL scholarship inkomend * #		41	€ 31.500,00	€ 7.500,00	

Studentenondersteuningsfonds - 2025					
NAHSS	33	10	€ 13.000,00	€ 1.300,00	7
Fulbright	6	1	€ 18.293,00	€ 18.293,00	12

Bij NL Scholarship inkomend is ook één beurs meegeteld die toegekend is door I.H.S en door hen volledig gefinancierd is (€ 5.000).

*De beurzen van het NL Scholarship Programma inkomend worden voor 50% gefinancierd door het ministerie van OCW. De beurzen voor uitgaand worden voor 2/3 gefinancierd door OCW.