

# *Jaarverslag 2010*



**Maastricht University**

*Leading  
in Learning!*



# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	7
Kerncijfers .....	9
1. Algemeen beeld Universiteit Maastricht .....	10
1.1 Organisatiestructuur.....	10
1.2 Missie, visie en doelstellingen Universiteit Maastricht.....	10
1.3 Realisatie doelstellingen Strategisch Programma 2007-2010 .....	12
1.4 Toekomst: Strategisch Programma 2011-2015 .....	16
2. De Universiteit Maastricht in 2010 .....	17
2.1 Onderwijs en studenten.....	17
2.2 Onderzoek en kennisvalorisatie.....	21
2.3 Universitaire ontwikkeling en bedrijfsvoering.....	25
2.4 Personeel.....	28
2.5 Samenwerking met azM.....	30
2.6 Kerncijfers en kengetallen.....	33
3. Financieel verslag 2010 .....	41
3.1 Inleiding .....	41
3.2 Enkelvoudige balans.....	41
3.3 Staat van baten en lasten .....	42
3.4 Detailtoelichting op staat van baten en lasten en reserves en voorzieningen.....	44
3.5 Financieel beleid: budget- en vermogensbeheer.....	53
3.6 Overzicht verbonden partijen.....	58
4. Jaarrekening 2010.....	60
4.1 Jaarrekening 2010 geconsolideerd .....	60
4.2 Jaarrekening 2010 enkelvoudig.....	81
4.3 Overige gegevens .....	85
5. Verslag Raad van Toezicht .....	87
6. Beloningsbeleid CvB en vergoedingen voor RvT.....	89



---

## Ten geleide

Voor u ligt het jaarverslag 2010 van de Universiteit Maastricht (UM). Met dit jaarverslag legt de Universiteit Maastricht verantwoording af over haar gevoerde beleid en financiële positie. Het betreft in de eerste plaats een verantwoordingsdocument voor de Nederlandse overheid en de Raad van Toezicht van de Universiteit Maastricht. Daarnaast heeft het als doel eenieder te informeren over de activiteiten die in 2010 hebben plaatsgevonden en de realisatie van de doelstellingen.

### Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft op hoofdlijnen inzicht in het gevoerde beleid ten aanzien van Onderwijs en studenten, Onderzoek en kennisvalorisatie, Universitaire ontwikkeling en Personeel.

In hoofdstuk 2 wordt een overzicht gegeven van de activiteiten die in 2010 hebben plaatsgevonden om de gestelde doelen te realiseren.

In hoofdstuk 3 en 4 komt het gevoerde financiële beleid en de financiële positie van de Universiteit Maastricht aan de orde.

Het verslag van de Raad van Toezicht is opgenomen in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 6 geeft inzicht in het beloningsbeleid van het College van Bestuur en de vergoedingen van de Raad van Toezicht.



---

## Voorwoord

Gesitueerd in Europa, gericht op de wereld. De Universiteit Maastricht biedt een stimulerende omgeving, waarin onderzoek en onderwijs complementair zijn aan elkaar en waarin talent zich kan ontwikkelen. Een vernieuwende, student georiënteerde onderzoeksuniversiteit.

Met bovenstaande woorden werd in het Strategisch Programma 2007-2010 "In het teken van talent" de visie van de Universiteit Maastricht samengevat. Met het jaarverslag 2010 legt de Universiteit verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van haar plannen en wordt een korte blik vooruit geworpen op de koers van de UM voor de komende vijf jaar (2011-2015).

2010 was een jaar om zowel terug te blikken als vooruit te kijken. Het nieuwe Strategisch Programma voor de periode 2011-2015 was in 2010 volop in ontwikkeling en tegelijkertijd was 2010 het laatste jaar van de planperiode van het Strategisch Programma 2007-2010. Dit jaarverslag leent zich voor een evaluatie van de realisatie van het Strategisch Programma 2007-2010 over de totale planperiode.

Uit dit jaarverslag wordt duidelijk dat de Universiteit Maastricht goed heeft gepresteerd ten aanzien van de meeste doelen die in het Strategisch Programma 2007-2010 zijn gesteld. In het bijzonder met betrekking tot de werving van studenten, de positie in nationale en internationale vergelijkende onderzoeken ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs en de verwerving van derde geldstroom financiering zijn goede resultaten behaald. De werving van tweede geldstroommiddelen en de werving van masterstudenten zullen ook in 2011 en waarschijnlijk de jaren daarna een uitdaging blijven vormen. In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de realisatie van de doelen in het Strategisch Programma 2007-2010.

Duidelijk is dat de omgeving waarin de Universiteit Maastricht opereert, in 2010 sterk in beweging was. De effecten van de kredietcrisis op het hoger onderwijs waren nog niet volledig duidelijk en er is medio 2010 een nieuwe regering aangetreden, hetgeen ongetwijfeld veranderingen met zich mee zal brengen op het gebied van het hoger onderwijs. In 2010 zijn reeds belangrijke beleidswijzigingen geïmplementeerd of aangekondigd, zoals het woonplaatscriterium voor de bekostiging van studenten en de langstudeerdersregeling. Ook het rapport van de commissie-Veerman, dat differentiatie en profilering van de instellingen voor hoger onderwijs bepleit, impliceert grote veranderingen voor het hoger onderwijs. De volledige impact van deze ontwikkelingen was eind 2010 nog niet duidelijk, maar ze zullen zeker hun effect hebben op het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering van onze universiteit.

In deze veranderende omgeving is ook in 2010 de ambitie van de Universiteit Maastricht om zich voortdurend te blijven ontwikkelen als een vooraanstaande instelling op het gebied van zowel onderwijs als onderzoek, onveranderd gebleven.

Op het gebied van onderwijs heeft de Universiteit Maastricht met het programma "Leading in Learning" belangrijke inspanningen geleverd om haar vooraanstaande positie op het gebied van onderwijs vast te houden en uit te bouwen. De projecten in dit programma zijn gegroepeerd rond drie pijlers: *Back to Basics*, gericht op het faciliteren van onderwijsversterkende activiteiten; *Toetsing en beoordelen*, gericht op innovatie en kwaliteitsverbetering in toetsing; en *Studiesucces*, gericht op het verminderen van studieuitval en het verhogen van studierendementen. Daarnaast is eind 2010 een vierde pijler *E-learning* opgestart. Een belangrijke lijn is de ontwikkeling van een international classroom, waarin de internationale achtergronden van onze studenten een integraal onderdeel worden van het onderwijsproces. Verder is gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe joint degrees en de uitbreiding van het privaat bekostigde onderwijs. Onder meer door de ontwikkeling van plannen voor een Summer School en een foundation year voor studenten wier vooropleiding niet volledig voldoet aan de vereisten van de Universiteit Maastricht. Tevens zijn de eerste voorbereidende stappen gezet om te komen tot een accreditatie op instellingsniveau door de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie.

---

Op het gebied van studenten heeft de UM haar doellandenbeleid geëvalueerd. Naar aanleiding van deze evaluatie is een Dean voor Internationalisering van het onderwijs benoemd. De Dean zal zich onder meer richten op het stimuleren en faciliteren van de ontwikkeling van joint en double degrees.

Met betrekking tot onderzoek en kennisvalorisatie was een belangrijke ontwikkeling de aanschaf van een high-field fMRI scanner in het Brains Unlimited project. De financiering hiervan is in 2010 rondgekomen. Ook zijn belangrijke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van de open innovatie campussen in Sittard-Geleen en in Maastricht: de Chemelot Campus en de Maastricht Health Campus. Dit is in het bijzonder belangrijk met het oog op onze ambitie met betrekking tot de ontwikkeling van de Natuurwetenschappen (Sciences). De UM is voornemens om een Sciences-gefocusste lijn te ontwikkelen in het bachelorprogramma van het Maastricht University College, plus twee masterprogramma's op het gebied van respectievelijk systeembioïologie en biobased materials. Niet minder belangrijk zijn de inspanningen geweest om onze positie op het gebied van de werving van tweede geldstroommiddelen te versterken, tegen de achtergrond van de toegenomen overheveling van eerste geldstroommiddelen naar NWO. Daartoe is onder meer het Contract Research Centre opgericht, met een nog grondigere aanpak van de ondersteuning van onderzoekers in de verwerving van middelen. Een cruciale taak blijft de werving en het vasthouden van getalenteerde academische staf om bij te dragen aan de realisatie van deze doelen. Verder is in 2010 gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de Graduate Schools en de ontwikkeling van nieuwe joint PhD programma's.

Op het gebied van universitaire ontwikkeling waren de prioriteiten in 2010 de grote projecten die de Universiteit heeft geïnitieerd, zoals de Maastricht Health Campus, de Chemelot Campus, de Sciences, Brains Unlimited, de Service Science Factory en Campus Venlo. In 2010 is veel aandacht uitgegaan naar de verdere ontwikkeling en evaluatie van het Maastricht Universitair Medisch Centrum+. De genoemde projecten hebben met elkaar gemeen dat ze de band van de Universiteit Maastricht met de regio en belangrijke partners daarbinnen, zoals de Provincie Limburg, het Maastricht Universitair Medisch Centrum+, de gemeenten Maastricht, Sittard/Geleen, Venlo en Heerlen, de Hogeschool Zuyd, Fontys Hogescholen, de Open Universiteit en DSM, verder versterken. Om het belang van samenwerking te onderstrepen, heeft de Universiteit Maastricht samen met het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ en de Provincie een convenant ondertekend, waarin diverse toekomstige ontwikkelingen zijn benoemd. Bovendien is er een convenant ondertekend met de Provincie Limburg. De aanwezigheid van de Universiteit Maastricht in de regio is wellicht nooit eerder zo sterk tot uitdrukking gekomen. Gegeven de demografische ontwikkeling (onder andere de vergrijzing) die over een aantal jaren ten volle merkbaar zal zijn is de bijdrage van de Universiteit Maastricht aan de regionale economie en samenwerking meer dan ooit nodig. Onze regionale ambities zijn in lijn met, en versterken, de ambities van de Versnellingsagenda van de Provincie Limburg en de eind 2010 vastgestelde Brainport 2020 agenda, waarmee Zuid-Oost Nederland de handen ineen slaat. Tegelijkertijd zijn ze alle gericht op versterking van het profiel van de Universiteit Maastricht.

Maastricht, 27 april 2011

College van Bestuur

Rector magnificus                      prof. mr. G. P. M. F. Mols

Vice-voorzitter                      drs. A. Postema



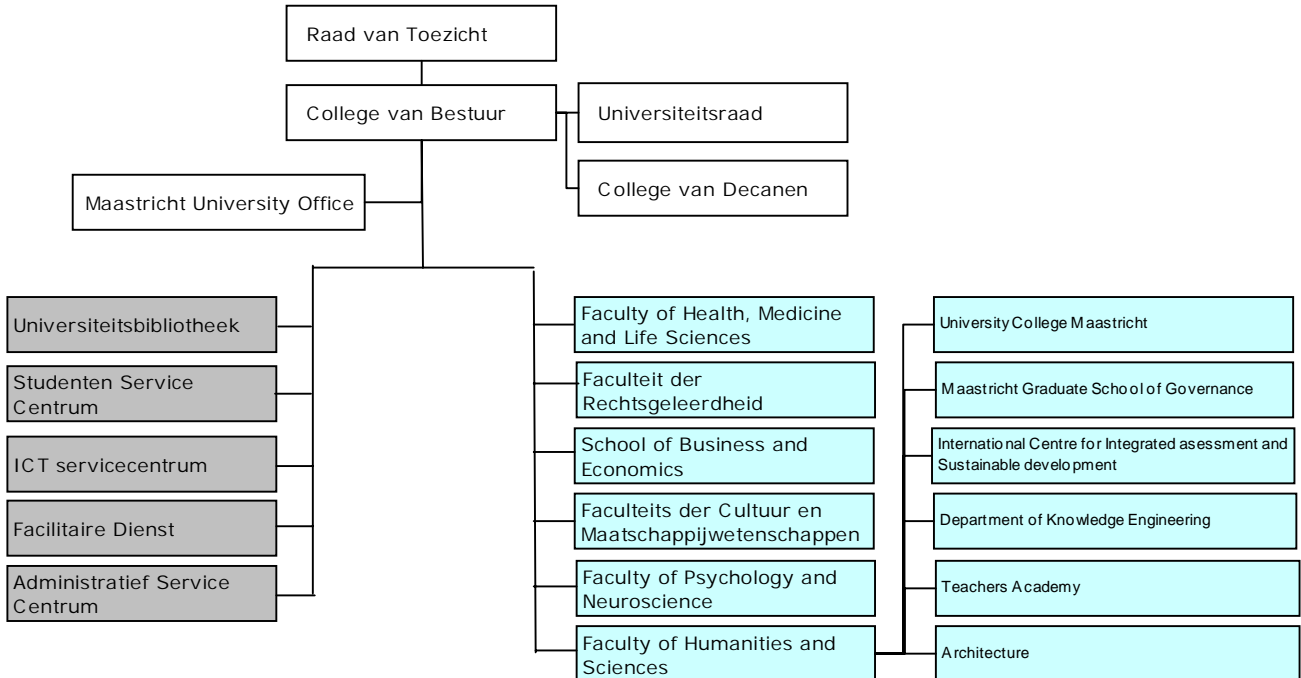
## Kerncijfers

	2010	2009	2008	2007
<b>Financiën, enkelvoudig (bedragen x € 1.000)</b>				
<b>Activa</b>				
Vaste activa	232.992	228.155	228.105	228.660
Vlottende activa	89.993	93.967	89.447	59.433
<b>Vermogen</b>				
Eigen vermogen	176.505	187.505	193.936	164.899
Totaal vermogen	322.985	322.122	317.552	288.093
<b>Baten en lasten</b>				
Rijksbijdragen	187.889	187.461	193.324	172.893
College- en examengelden	23.716	21.966	18.672	18.582
Contractbaten	72.447	68.371	61.859	43.038
Overige baten	36.910	34.579	32.234	46.864
	320.962	312.377	306.089	281.377
<b>Personele lasten</b>				
Afschrijvingen	19.805	19.549	17.984	19.330
Huisvestingslasten	18.764	17.395	16.726	14.951
Overige instellingslasten	72.873	74.894	60.758	58.737
	337.178	322.576	285.480	264.331
Saldo financiële baten en lasten	540	1.181	1.517	738
Resultaat deelnemingen	4.676	2.587	1.080	1.712
Resultaat	-11.000	-6.431	23.206	19.496
<b>Personeel (fte)</b>				
Wetenschappelijk Personeel (WP)	1.873	1.773	1.619	1.545
Ondersteunend personeel (OBP)	1.421	1.404	1.320	1.276
Overig	13	24	16	15
	3.306	3.200	2.955	2.836
<b>Onderwijs</b>				
<b>Instream (initiële opleidingen):</b>				
Doctoraal				
Bachelor	3.289	3.383	3.305	3.180
Master	2.354	1.600	1.510	1.405
	5.643	4.983	4.815	4.585
% buitenlandse instroom	45%	47%	47%	45%
<b>Ingeschreven studenten:</b>				
Aantal	14.497	13.744	13.117	12.080
% buitenlandse studenten	43%	43%	39%	37%
<b>Aantal diploma's 1):</b>				
Doctoraal	0	19	53	300
Basisarts	40	139	266	225
Bachelor	2.275	2.180	2.088	1.915
Master	1.994	1.798	1.393	1.336
	4.309	4.136	3.800	3.776
<b>Onderzoek</b>				
<b>Aantal publicaties</b>				
Refereed	3.240	3.273	2.991	3.230
Non-refereed	690	685	526	565
Vakpublicaties	1.065	808	741	800
Aantal promoties:	205	194	185	179
<b>Contractbaten:</b>				
2 <sup>e</sup> geldstroomopbrengsten	17.635	12.612	13.662	10.138
3 <sup>e</sup> geldstroomopbrengsten	39.255	44.753	41.667	32.900

1) Aantal diploma's 2010 betreft de prognose voor het academisch jaar 2010/2011.

# 1. Algemeen beeld Universiteit Maastricht

## 1.1 Organisatiestructuur



## 1.2 Missie, visie en doelstellingen Universiteit Maastricht

### Missie

Het opstellen van het Strategisch Programma 2007-2010 heeft onder meer geleid tot een herijking van de missie van de Universiteit Maastricht, die in 2006 in enigszins aangepaste vorm opnieuw is vastgesteld. De missie van de Universiteit Maastricht luidt:

De Universiteit Maastricht is een internationaal georiënteerde universiteit die kiest voor:

- een onderscheidend onderwijsaanbod van Europese topkwaliteit
- hoogstaand onderzoek rond geselecteerde thema's
- actieve samenwerking met bedrijven en instellingen
- bijdrage aan de ontwikkeling van de (Eu)regio, waarvan Limburg deel uitmaakt.

### Visie

De Universiteit Maastricht heeft gekozen voor een koers die berust op de verantwoordelijkheid die de universiteit – krachtens de haar toegewezen taken – voelt voor de Nederlandse en Europese gemeenschap. Kennis is een van de belangrijkste grondstoffen van de Nederlandse en Europese samenleving. Door het afleveren van hoger opgeleiden, het bieden van arbeidsplaatsen, het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het creëren van bedrijvigheid draagt de Universiteit Maastricht bij aan de verdere ontwikkeling van de Nederlandse en Euregionale kenniseconomie en aan de realisatie van werkgelegenheid in Limburg. Op die manier investeert de Universiteit in de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van de Nederlandse samenleving.

Door haar internationale studentenpopulatie, de internationale thematiek van haar opleidingen en onderzoek en haar vele internationale samenwerkingsverbanden werkt de Universiteit Maastricht mee

---

aan de verwezenlijking van een Europa dat zich kan meten met de sterkste kenniseconomieën ter wereld. De Universiteit brengt studenten van binnen en buiten de EU in aanraking met het onderwijs en onderzoek van de Universiteit Maastricht, werkt samen met buitenlandse universiteiten en zet haar onderwijsconcept in bij de opbouw van universiteiten in opkomende markten en ontwikkelingslanden. Zo snijdt het mes aan twee kanten: een kwaliteitsimpuls naar binnen en een maatschappelijke bijdrage naar buiten.

In een sterk globaliserende samenleving die steeds competitiever wordt, zijn communicatie, samenwerking, besef van sociale verhoudingen en maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijke bindmiddelen. De Universiteit Maastricht maakt zich daar in haar onderwijs sterk voor. De universiteit streeft ernaar om globalisering en de gevolgen ervan waar relevant te onderzoeken en in het onderwijs aan de orde te stellen.

De in het Strategisch Programma 2007-2010 beschreven ambitie van de Universiteit Maastricht is vertaald in de volgende doelstellingen en activiteiten:

#### Onderwijs en Studenten

1. Top rankings van alle onderwijsprogramma's van de Universiteit Maastricht  
In 2010 blijkt uit externe beoordelingen dat alle opleidingen van de Universiteit Maastricht de vaste plek in de Nederlandse top-3 behouden hebben en aantoonbaar behoren tot de Europese top-10.
2. Excellente studenten  
Excellent onderwijs vraagt om excellente studenten. De Universiteit Maastricht wil een studentenpubliek dat bij de universiteit past en ontwikkelt een HRM-beleid voor studenten.
3. Groei van de instroom van (internationale) studenten  
In 2010 heeft de universiteit een instroom van 3.100 bachelorstudenten (in 2005 waren dat er 2.740) en 2.750 masterstudenten (in 2005 waren dat er 1.050). Net als in 2005 komt 30 procent van de bachelors uit het buitenland. Het percentage masterstudenten afkomstig uit andere EU-landen is gestegen naar 35 procent en het percentage van buiten de EU naar 15 procent.

#### Onderzoek en kennisvalorisatie

4. Overall goede onderzoekskwaliteit  
In 2010 is het onderzoek van de Universiteit Maastricht in de breedte van goede kwaliteit en behoort het op geselecteerde terreinen tot de top-5 van Europa.
5. Toename van de omzet uit tweede en derde geldstroom  
In 2010 is het landelijke aandeel in tweede geldstroomprojecten gestegen van 3 naar 6 procent. Het derde geldstroomonderzoek is toegenomen met 60 procent.

#### Universitaire ontwikkeling en bedrijfsvoering

6. Versterken van de bedrijfsvoering van de Universiteit Maastricht en het vrijmaken van middelen voor onderwijs en onderzoek  
In 2010 is de slagkracht van de beheerorganisatie en de bedrijfsvoering vergroot en zijn tevens substantiële middelen vrijgemaakt voor onderwijs en onderzoek.
7. Optimalisatie van de beheersorganisatie  
De Universiteit stemt haar bestuur en organisatie af op de doelen van het Strategisch Programma.

In paragraaf 1.3 wordt de realisatie ten aanzien van de bovenstaande doelen over de gehele planperiode beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 een overzicht gegeven van de activiteiten die in 2010 hebben plaatsgevonden om de doelstellingen te realiseren.

---

## 1.3 Realisatie doelstellingen Strategisch Programma 2007-2010

Het jaar 2010 was het laatste jaar van de planperiode van het Strategisch Programma "In het teken van talent". In deze paragraaf wordt de realisatie van de doelen over de totale planperiode beschreven.

### 1.3.1 Onderwijs en studenten

**Doelstelling 1:** Top rankings van alle onderwijsprogramma's van de Universiteit Maastricht  
In 2010 blijkt uit externe beoordelingen dat alle opleidingen van de Universiteit Maastricht de vaste plek in de Nederlandse top-3 behouden hebben en aantoonbaar behoren tot de Europese top-10.

#### *Elsevier*

In de Elsevier ranking scoorde de UM in 2010 minder goed dan in 2009. Waar in 2009 alle gerankte opleidingen volgens het oordeel van studenten nog tot de landelijke top-3 behoorden, gold dat in 2010 voor vijf van de twaalf opleidingen niet meer; waarbij aangetekend dat drie van deze vijf een vierde plek innemen. Van de zeven top-3 opleidingen zijn er net als in 2009 drie als beste opleiding geranked.

#### *Keuzegids Hoger Onderwijs*

De Keuzegids Hoger Onderwijs 2011 die eind 2010 werd gepubliceerd, laat een positiever beeld zien. Net als in 2009 neemt de UM overall een top-3 positie in. Maar liefst negen van de zestien bacheloropleidingen zijn in 2010 als beste opleiding uit de bus gekomen. Van de zeven overige opleidingen behalen er drie een top-3 notering.

#### *Financial Times*

Het International Business programma van de School of Business and Economics neemt in de wereldwijde Master in Management ranking van de Financial Times een 25<sup>e</sup> plaats in. In termen van *value for money* scoort de UM een tweede plaats.

#### *CHE Excellence Ranking*

In 2010 zijn er door het Centrum für Hochschulentwicklung voor drie wetenschapsgebieden rankings gepubliceerd: Politieke Wetenschappen, Economie en Psychologie. De Universiteit Maastricht werd voor de twee laatstgenoemde gebieden in de zogenaamde 'excellence group' opgenomen.

#### *Internationale accreditatie*

In 2010 werd het bachelor programma European Public Health geaccrediteerd door de Duitse Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales (AHPGS). De School of Business and Economics (SBE) maakt deel uit van een select gezelschap van Business Schools die zijn geaccrediteerd door zowel AACSB, EQUIS als AMBA. De International Business programma's behaalden in 2010 bovendien het 'bijzonder kenmerk internationalisering' van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO).

**Doelstelling 2:** Excellente studenten  
Excellent onderwijs vraagt om excellente studenten. De Universiteit Maastricht wil een studentenpubliek dat bij de universiteit past en ontwikkelt een HRM-beleid voor studenten.

#### *Beurzen voor excellente studenten*

De Universiteit verstrekt jaarlijks High Potential Scholarships aan talentvolle (internationale) studenten. Daarnaast heeft de instelling besloten de subsidie voor de samenwerking met de Open Society

---

Foundation, een beursprogramma voor excellente studenten uit Georgië, Moldavië en Oekraïne, voort te zetten.

Ook in 2010 ontving de top 3% van de studenten aan de Universiteit Maastricht een beurs ter hoogte van het betaalde collegegeld.

#### *Research Based Learning voor excellente studenten (MARBLE) – Sirius I*

Research Based Learning wordt mede gefinancierd door OCW (Sirius I Programma). Dit programma biedt excellente studenten de mogelijkheid om onder begeleiding van een docent/onderzoeker zelfstandig een onderzoek uit te voeren: van het opstellen van de onderzoeksvraag tot aan het presenteren van de resultaten. In 2010 zijn bij alle faculteiten één of meer projecten gestart.

#### *TULIP – Sirius II*

In 2010 heeft de Universiteit Maastricht ook voor het tweede Sirius programma subsidie toegekend gekregen. De aanvraag voor Sirius II is gericht op het ontwikkelen van generieke competenties bij excellente masterstudenten. Dat gebeurt in de context van een opdracht bij een externe partij (bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen) in groepjes van vijf studenten.

#### *Honoursprogramma's*

Iedere faculteit van de Universiteit Maastricht biedt één of meer honoursprogramma's aan. Talentvolle en ambitieuze studenten kunnen in het tweede jaar van hun bachelor deelnemen aan deze programma's, waarvoor een strenge selectie geldt.

#### **Doelstelling 3: Groei van de instroom van (internationale) studenten**

In 2010 heeft de universiteit een instroom van 3.100 bachelorstudenten (in 2005 waren dat er 2.740) en 2.750 masterstudenten (in 2005 waren dat er 1.050). Net als in 2005 komt 30 procent van de bachelors uit het buitenland. Het percentage masterstudenten afkomstig uit andere EU-landen is gestegen naar 35 procent en het percentage van buiten de EU naar 15 procent.

#### *Bachelorinstroom*

De bovenstaande doelstelling ten aanzien van de bachelorinstroom (3.100 studenten) en samenstelling van de instroom (30% uit het buitenland) is in de uitwerking als volgt vertaald; 2.170 Studenten afkomstig uit Nederland, 744 uit EU/EER landen en 186 studenten afkomstig van buiten de EU.

In het academisch jaar 2010-2011 bedroeg de instroom 3.289 bachelorstudenten, waarvan 45% afkomstig uit het buitenland; 1.432 studenten uit EU/EER landen en 33 van buiten de EU. Hiermee is het gewenste aantal studenten en het percentage afkomstig uit het buitenland gerealiseerd. Het aandeel studenten van buiten de EU/EEA is weliswaar gestegen, maar de doelstelling is nog niet behaald.

Achteraf bezien kan geconcludeerd worden dat de doelen ten aanzien van de bachelorinstroom al in september 2008 zijn behaald en de UM in staat is geweest deze realisatie vast te houden. Het feit dat de doelstelling al op korte termijn is gerealiseerd, kan mede verklaard worden door het succes van de UM op de Duitse markt. Op de Nederlandse markt is naast toename ook een evenwichtige spreiding van de instroom vanuit de verschillende regio's een aandachtspunt.

#### *Masterinstroom*

Bij het opstellen van het Strategisch Programma was de verwachting dat 60% van de geplande 2.750 masterstudenten (=1.650 studenten) per 2010 zou doorstromen vanuit een bachelor programma van de UM (de zogenaamde retentie). De gewenste opbouw van de resterende 1.100 studenten is als volgt: 550 studenten afkomstig uit Nederland, 385 uit EU/EER landen en 165 masterstudenten afkomstig van buiten de EU.

---

De instroom in de initiële masters bedroeg in het academisch jaar 2010-2011, 2.354 studenten. Van deze studenten was 46% afkomstig uit het buitenland; 957 studenten uit de EU en 120 studenten van buiten de EU.

Het gestelde einddoel ten aanzien van de initiële masterinstroom per 2010 is hiermee niet gerealiseerd, maar de gewenste groei wel. Deze groei is ook waarneembaar bij de instroom in post-initiële masters/private masters.

De doorstroom van UM-bachelorstudenten naar een UM-master verschilt per faculteit en ligt tussen de 40% en 60%. Onderzoek wijst uit dat ongeveer 50% van de UM-bachelorstudenten deelname aan een UM-master overweegt. De afwegingen die ten grondslag liggen aan de keuze voor een masterprogramma zijn met name de interesse in een specifiek wetenschappelijk vakgebied, het opleidingsaanbod en carrière perspectief. Daarnaast spelen de leefomgeving, duur van de opleiding en financiële aspecten een grote rol.

Naast de bachelor- en masterinstroom kent de Universiteit Maastricht ook een groeiend aantal exchange studenten. In het Studiejaar 2007-2008 verbleven 1.450 studenten voor hun studie een periode in het buitenland. In het Studiejaar 2009-2010 is dit aantal gegroeid naar 1.751 studenten.

In het studiejaar 2007-2008 namen 838 buitenlandse studenten deel aan een uitwisselingprogramma van de Universiteit Maastricht. In het studiejaar 2009-2010 is dit aantal toegenomen tot 934 studenten.

### 1.3.2 Onderzoek en kennisvalorisatie

#### Doelstelling 4: Overall goede onderzoekskwaliteit

In 2010 is het onderzoek van de Universiteit Maastricht in de breedte van goede kwaliteit en behoort het op geselecteerde terreinen tot de top-5 van Europa.

De doelstelling van goede onderzoekskwaliteit overall heeft geleid tot een aantal voorwaarden-scheppende beleidsmaatregelen, die variëren van het beter organiseren van de onderzoekersopleiding, tot het invoeren van gericht HR-beleid en het versterken van excellente onderzoeksgroepen door het geven van incentives opdat men kan uitgroeien tot Centers of Excellence. In deze aanpak wordt de kwaliteitscyclus gesloten door de periodieke visitaties van het onderzoek. Hierin komt onveranderd tot uiting dat de kwaliteit van het onderzoek aan de Universiteit Maastricht van hoge kwaliteit is.

In 2010 zijn in de meeste beleidsdossiers, ter voltooiing van het Strategisch Programma 2007-2010, finale stappen gemaakt. In 2010 is hierbij van buitenaf weer meer druk komen te liggen op het creëren van focus en massa. Deze beweging zal in 2011 verdere uitwerking krijgen.

#### Doelstelling 5: Toename van de omzet uit tweede en derde geldstroom

In 2010 is het landelijke aandeel in tweede geldstroomprojecten gestegen van 3 naar 6 procent. Het derde geldstroomonderzoek is toegenomen met 60 procent.

In de tweede geldstroomfinanciering van onderzoek moet geconstateerd worden dat het doel van 6% aandeel in de tweede geldstroom niet gehaald is. Dit in weerwil van gerichte activiteiten (leergang Wervingskracht, draaiboeken subsidiewerving, NWO A-status en extra vergoedingen voor UM-participatie in NWO-commissies) en uitgebreide analyse van de oorzaken van een achterblijvend aandeel. Deze benadering zal in de nieuwe planperiode met verhoogde intensiteit worden gecontinueerd.

De derde geldstroommiddelen zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid, maar de gewenste groei van 60% is niet gerealiseerd. Daarnaast is in de ingezette groei in 2010 een daling waarneembaar. Onduidelijk is

---

of het een tijdelijk verschijnsel betreft of dat er sprake is van een structurele daling. De komende tijd zal hier verder onderzoek naar worden verricht en zullen stappen worden gezet om de omzet te verhogen.

### 1.3.3 Universitaire ontwikkeling

**Doelstelling 6:** Versterken van de bedrijfsvoering van de Universiteit Maastricht en het vrijmaken van middelen voor onderwijs en onderzoek  
In 2010 is de slagkracht van de beheerorganisatie en de bedrijfsvoering vergroot en zijn tevens substantiële middelen vrijgemaakt voor onderwijs en onderzoek.

Om de bedrijfsvoering van de UM te versterken en middelen vrij te maken voor onderwijs en onderzoek heeft het programma Stroomlijning plaatsgevonden. Dit programma heeft geleid tot maatregelen om een aantal ondersteunende processen efficiënter en daarmee kostenbesparend in te richten. In dit verband is onder andere de financiële en personele formatie in het najaar van 2008 gerecentraliseerd en onder centrale aansturing gebracht. Ten aanzien van huisvesting heeft het accent gelegen op ombuiging van de kapitaalslasten, normering van het ruimtegebruik en de ontwikkeling van een sturingsmechanisme om de huisvestingskosten op instellingsniveau beter te beheersen en hierin de goede (investerings)keuzes te maken. Voor de vijf servicecentra geldt sinds 2007 een budgettaire nullijn.

De eerste stappen zijn gezet in de verbetering van de informatievoorziening door de invoering van Business Intelligence. Ter verbetering van het beheer rondom IT-gerelateerde projecten zijn in 2010 de kaders gecreëerd voor de invoering van Project Portfolio Management (PPM). De invoering van PPM zorgt er voor dat er vanaf 2011 een duidelijk proces is met betrekking tot de prioritering en besluitvorming rondom nieuwe IT-projecten en dat de monitoring functie voor lopende projecten, zowel financieel als inhoudelijk, sterk verbetert. Dit enerzijds door het instellen van een project Portfolio Board en anderzijds door verbeterde rapportages.

**Doelstelling 7:** Optimalisatie van de beheersorganisatie  
De Universiteit stemt haar bestuur en organisatie af op de doelen van het Strategisch Programma.

Om de realisatie van de doelen uit het Strategisch Programma optimaal te kunnen monitoren heeft de Universiteit Maastricht in 2007 de Balanced ScoreCard (BSC) geïntroduceerd. Aan de hand van de BSC zijn de doelstellingen van de Universiteit Maastricht vertaald in een aantal meetbare indicatoren, die een beeld geven van de prestaties die de organisatie heeft geleverd. Om aan te sluiten bij de (primaire) activiteiten van de Universiteit Maastricht is gekozen voor een indeling naar Onderwijs en studenten, Onderzoek en kennisvalorisatie en Universitaire ontwikkeling en bedrijfsvoering.

De UM heeft een HR-beleid ontwikkeld met bijzondere aandacht voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Onder de noemer *Mobilising Minds* is het beleid er op gericht dat medewerkers en studenten zich blijven ontwikkelen en stappen blijven zetten om de eigen ontwikkeling vorm te geven. Voor een verdere toelichting op het talentgericht beleid van de UM wordt verwezen naar het hoofdstuk Personeel.

Eén van de doelstellingen van de Universiteit Maastricht is om zich verder te ontwikkelen tot een volledig tweetalige, Engels/Nederlandstalige universiteit, waarbij het Engels als hoofdtaal fungeert. Na het omvangrijke scholingstraject voor medewerkers, dat plaats heeft gevonden in 2007, is in de jaren daarna verder gewerkt aan de doorontwikkeling van het beleid van de Universiteit op het gebied van tweetaligheid.

---

#### 1.4 Toekomst: Strategisch Programma 2011-2015

In 2010 is in verschillende overlegsituaties gewerkt aan de totstandbrenging van een nieuw Strategisch Programma voor 2011 en volgende jaren. In het concept, genaamd "In het teken van kwaliteit", wordt veel nadruk gelegd op de kwaliteit van onderwijs, onderzoek, personeel, studenten en de universitaire voorzieningen. Daarmee wordt verdieping gebracht in strategische ontwikkelingen die in de voorbije jaren zijn opgestart en implementatie gegeven aan grootschalige nieuwe initiatieven, zoals versterking van de sciences die tevens als grondlegger fungeert voor ontwikkelingen als Maastricht Health Campus met inbegrip van de onderzoeksfaciliteit Brains Unlimited en de Chemelot Campus. Met de ontwikkeling van een nieuw Strategisch Programma is geborgd dat de UM haar positie als een aantrekkelijke, kwalitatief hoogwaardige instelling met een constant hoge nationale en internationale ranking, verder kan versterken.

Lopende projecten en nieuwe initiatieven zullen veel aandacht en inspanning van de staf vergen en een groot beslag leggen op de beschikbare middelen. En dat in een situatie waarin de Universiteit zich geconfronteerd ziet met krimpende eerste geldstroom budgetten. Bijgevolg geldt voor veel dossiers dat zij onderwerp zijn van kritische beraadslaging waarbij de kosten worden afgezet tegenover de opbrengsten voor onderwijs en onderzoek. Ten aanzien van onderwijs en studenten zullen in 2011 de projecten in het kader van het Leading in Learning programma worden voortgezet. Ook de ontwikkelingen op het gebied van een international classroom, joint degrees en privaat bekostigde onderwijs hebben in 2011 bijzondere aandacht. De strategie omtrent doellanden wordt geëvalueerd en zo nodig aangepast.

2011 zal ook in het teken staan van het versterken van relaties en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Op geleide van onder meer de uitkomsten van een overeengekomen eindevaluatie UMC-vorming zal worden gesproken over de verdere samenwerking tussen universiteit en academisch ziekenhuis. Dezelfde partners halen in de campusontwikkelingen ook samen de banden aan met partijen uit bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen in de regio. Evenzo zal aandacht uitgaan naar bovenregionale samenwerking met kennisinstellingen in binnen- en buitenland.

Financieel wordt de toekomst, mede gezien de teruglopende Rijksbijdrage, met extra zorg tegemoet gezien. De begroting 2011 laat een tekort zien van M€ 8,8 (taakstelling reeds ingevuld). De Universiteit zal veel energie steken in het genereren van extra middelen en maatregelen treffen om de kosten te beperken. Er is een bezuinigingstraject in gang gezet dat voorziet in een kostenreductie van M€ 10 voor 2012. Sinds maart 2011 geldt al een vacaturestop. In hoofdstuk 3 en 4 is de begroting voor 2011 op geaggregeerd niveau weergegeven.



---

## 2. De Universiteit Maastricht in 2010

Om de doelstellingen van het Strategisch Programma 2007-2010 te realiseren zijn ze vertaald in subdoelen en is een activiteitenplan opgesteld. In dit hoofdstuk wordt per subdoel een overzicht gegeven van de in 2010 geplande en gerealiseerde activiteiten.

### 2.1 Onderwijs en studenten

De Universiteit Maastricht verzorgt unieke bachelor-, master- en PhD-opleidingen voor de meest internationale studentenpopulatie van Nederland. De opleidingen zijn veelal Engelstalig en hebben vaak een internationaal of Europees vertrekpunt. UM-studenten benaderen grensoverschrijdende vraagstukken vanuit een breed, internationaal perspectief en dragen bij aan het oplossen van problemen vanuit een multidisciplinaire benadering. Het wetenschappelijk onderzoek van de universiteit vormt daarbij een onmisbare bron van kennis. Het onderwijs aan de Universiteit Maastricht scoort hoog in de verschillende rankings, mede dankzij het probleemgestuurd onderwijs, waarvan de Universiteit Maastricht de Europese grondlegger is. Via deze onderwijsmethodiek doen studenten niet alleen essentiële kennis op, maar ook waardevolle vaardigheden die hen in staat stellen na hun afstuderen in zeer korte tijd volwaardig mee te draaien op de (internationale) arbeidsmarkt.

#### 2.1.1 Onderwijs

Om de doelstellingen op het gebied van onderwijs te realiseren legt de Universiteit de nadruk op enerzijds een aantrekkelijk onderwijsaanbod en anderzijds op een uitmuntende onderwijskwaliteit tezamen met een onderscheidend onderwijsconcept. Daartoe zijn de volgende subdoelen geformuleerd:

- Subdoel 1: Invoering portfoliomanagement voor het totale opleidingsaanbod.
- Subdoel 2: Universiteitsbreed aanbrenge van nieuwe aantrekkelijke elementen in de curricula en het verbeteren van de mogelijkheden voor interfacultair keuzeonderwijs.
- Subdoel 3: Doorontwikkeling van het Probleem Gestuurd Onderwijs (PGO).
- Subdoel 4: Universiteitsbrede aanpak ten aanzien van kwaliteitsverbetering onderwijs.

#### Subdoel 1: Invoering portfoliomanagement voor het totale opleidingsaanbod.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nieuwe masterprogramma's die naar verwachting starten in 2010:<ul style="list-style-type: none"><li>- Globalisation and Development</li><li>- Sustainable Development</li><li>- Euro-Asia Studies</li><li>- Forensic Psychology</li></ul></li><li>▪ Privately funded education</li><li>▪ Foundation year</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nieuwe masterprogramma's<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestart:<ul style="list-style-type: none"><li>o Forensic Psychology</li><li>o Global Health</li><li>o International Medicine for Saudi Arabian Scholarship Students</li></ul></li><li>- Geaccrediteerd en start in 2011:<ul style="list-style-type: none"><li>o Globalisation and Development Studies</li></ul></li></ul></li><li>Vier programma's voorgelegd voor accreditatie.</li><li>▪ Herstructurering masterfase: verzelfstandiging van diverse master tracks</li><li>▪ Lopende (her)accreditaties</li><li>▪ Voorbereidingen Foundation year</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Een aantal nieuwe bachelor- en masterprogramma's en master tracks is van start gegaan sinds de introductie van portfoliomanagement onderwijs. Waaronder twee masterprogramma's in Venlo.</li></ul>

**Subdoel 2: Universiteitsbreed aanbrengen van nieuwe aantrekkelijke elementen in de curricula en het verbeteren van de mogelijkheden voor interfacultair keuzeonderwijs.**

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Joint degrees (Erasmus Mundus)</li> <li>▪ Sirius II voorstel uitwerken en indienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drie Erasmus Mundus programma's zijn goedgekeurd en opgestart.</li> <li>▪ Ontwikkeling van een substantieel aantal joint programmes.</li> <li>▪ In 2010 hebben meer dan 150 studenten in het kader van Sirius I deelgenomen aan Research Based Learning projecten (MARBLE).</li> <li>▪ In november 2010 is de Sirius II aanvraag van de UM (TULIP) goedgekeurd door OCW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honours programmes</li> <li>▪ Centre for Entrepreneurship</li> <li>▪ Introductie universiteitsbrede minors.</li> <li>▪ Sirius I: Marble; Research Based Learning.</li> </ul>

**Subdoel 3: Doorontwikkeling van het Probleem Gestuurd Onderwijs (PGO).**

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Start programma Leading in Learning: Een gezamenlijk programma gericht op de implementatie van kwaliteitsverbeteringen binnen het onderwijs die noodzakelijk zijn om "leading in Learning" te blijven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leading in Learning: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Start projecten binnen alle faculteiten gericht op kwaliteitsverbetering van en innovatie in onderwijsprogramma's.</li> <li>- Delen van inzichten en kennis.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activiteiten gericht op het stimuleren van innovatie binnen het onderwijs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Research based learning</li> <li>- Learning while working</li> </ul> </li> <li>▪ Promoten van e-learning in onderwijsprogramma's.</li> <li>▪ Seminars op het gebied van examinering.</li> </ul>

**Subdoel 4: Universiteitsbrede aanpak ten aanzien van kwaliteitsverbetering onderwijs.**

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementatie van de aanbevelingen die voorkomen uit de quality audit en de quality incentives committee.</li> <li>▪ Beschikbaar stellen van gegevens via Business Intelligence (SAP) system.</li> <li>▪ Voorbereiding van de "institutional audit".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opstart voorbereidingen instellingstoets NVAO.</li> <li>▪ Een aantal projectvoorstellen op het gebied van Business Intelligence (BI) is voorbereid ter voorlegging aan de Project Portfolio Board UM.</li> <li>▪ Start Leading in Learning (zie subdoel 3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quality audit ten aanzien van quality assurance heeft plaatsgevonden.</li> <li>▪ Advies van de 'Quality incentives education' committee ontvangen.</li> </ul>

### 2.1.2 Studenten

Om de doelstellingen op het gebied van studenten te realiseren zijn de volgende subdoelen geformuleerd:

- Subdoel 1: Verdere professionalisering van de werving en toelating van studenten.
- Subdoel 2: Versterken activiteiten gericht op de aansluiting met het middelbaar onderwijs.
- Subdoel 3: Invoering effectief beleid ten aanzien van de in-, door- en uitstroom van studenten.
- Subdoel 4: Verbeteren van dienstverlening aan studenten.

#### Subdoel 1: Verdere professionalisering van de werving en toelating van studenten.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actief beleid op:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale rankings</li> <li>- Benchmarks</li> </ul> </li> <li>▪ Evaluatie van de doellandenstrategie.</li> <li>▪ Verkenning van mogelijke toekomstige doellanden.</li> <li>▪ Ontwikkeling van het proces "first interest to first night".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De data van de diverse rankings en benchmarks zijn geïntegreerd in het kwaliteitszorgsysteem voor onderwijs.</li> <li>▪ Doellandenbeleid:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Naar aanleiding van de evaluatie van de doellandenstrategie is geconcludeerd dat de universiteit de gezamenlijke strategie moet voortzetten, aangevuld met zogenaamde 'light models'. Joint en double degrees zijn een belangrijk onderdeel van de toekomstige activiteiten van de faculteiten.</li> <li>- Korea en de Verenigde Staten zijn potentiële toekomstige doellanden indien voldoende budget beschikbaar is.</li> </ul> </li> <li>▪ Buddy Project heeft een bijdrage geleverd aan het admissions proces.</li> <li>▪ Het 'Mix &amp; Mingle' project in het kader van de sociale activiteiten en Facebook is succesvol geïmplementeerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doellandenbeleid:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- België</li> <li>- Duitsland</li> <li>- Verenigd Koninkrijk</li> <li>- China</li> <li>- Turkije</li> <li>- India</li> <li>- Polen</li> <li>- Nederland</li> </ul> </li> <li>▪ Extra aandacht voor de bovenregionale instroom in Nederland.</li> </ul>

#### Subdoel 2: Versterken activiteiten gericht op de aansluiting met het middelbaar onderwijs.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuering van het nationale Sprint programma.</li> <li>▪ Verder ontwikkelen en intensiveren van contacten met basisscholen (Orion).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deelname Sprint programma</li> <li>▪ Opzet Wetenschapsknooppunt (project Orion).</li> <li>▪ Intensivering contacten met middelbare scholen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensivering van contacten met middelbare scholen.</li> </ul>

Subdoel 3: Invoering effectief beleid ten aanzien van de in-, door- en uitstroom van studenten.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdere implementatie Selectie en Matching projecten en Bindend studie advies (BSA).</li> <li>- Onderzoeken van de mogelijkheden tot het hanteren van de GRE als toelatingstest.</li> <li>- Ontwikkelen van beleid ten aanzien van de instroom uit het HBO.</li> </ul> </li> <li>▪ Doorstroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie en verdere uitrol van universiteitsbreed BSA.</li> <li>- Formulering van een actief beleid ten aanzien van uitval en studierendement.</li> </ul> </li> <li>▪ Uitstroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnibeleid</li> <li>- Aanhalen contacten met alumni</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oprichting werkgroep Studiesucces als onderdeel van Leading in Learning.</li> <li>▪ Instroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisering taaleisen</li> <li>- Nieuwe numerus Fixi bij FPN en SBE en invoering decentrale selectie bij Geneeskunde.</li> <li>- Toekenning subsidie longitudinaal onderzoek validiteit toelatingstoetsen GRE en PPI.</li> </ul> </li> <li>▪ Doorstroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invoering verlengd BSA bij FPN</li> </ul> </li> <li>▪ Uitstroom               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterking aansluiting arbeidsmarkt</li> <li>- Verdere implementatie alumnibeleid</li> <li>- Aanhalen contacten met alumni</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instroom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling van instrumenten op het gebied van Selectie en Matching.</li> <li>- Harmonisering toelatingen</li> </ul> </li> <li>▪ Doorstroom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universiteitsbreed Bindend studieadvies</li> <li>- Top-3% regeling</li> </ul> </li> <li>▪ Uitstroom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overgang naar de arbeidsmarkt verbeteren</li> <li>- Career services</li> </ul> </li> </ul>

#### Subdoel 4: Verbeteren van dienstverlening aan studenten.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studentvoorzieningen en -activiteiten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeerdering van het aantal beschikbare gemeubileerde kamers voor internationale studenten.</li> <li>- Uitbreiding van het sport programma.</li> <li>- Aanbrengen van een grotere diversiteit in het INKOM programma.</li> </ul> </li> <li>▪ Verdere ontwikkeling en implementatie van de digitale bibliotheek:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe zoekfaciliteiten</li> <li>- Digitalisering van speciale collecties.</li> </ul> </li> <li>▪ Verdere implementatie van self service:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Titel selectie</li> <li>- E-readers</li> </ul> </li> <li>▪ Vernieuwing van de ELEUM portal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactive tools</li> </ul> </li> <li>▪ Wiki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studentvoorzieningen en -activiteiten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitbreiding aanbod gemeubileerde kamers</li> <li>- Uitbreiding sportprogramma</li> <li>- Aanpassingen van INKOM-programma</li> </ul> </li> <li>▪ Vernieuwingen en uitbreiding Universiteitsbibliotheek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In 2009 heeft een uitbreiding plaatsgevonden van het aantal gemeubileerde kamers voor internationale masterstudenten.</li> <li>▪ Vanaf 2009 is er in de zomer een pick up service tot stand gebracht voor internationale studenten die aankomen in Amsterdam of Brussel.</li> <li>▪ Uitbreiding van het aantal zitplaatsen en het creëren van flexibele moderne learning grids in de binnenstad bibliotheek.</li> <li>▪ Vernieuwing van student desktops</li> <li>▪ Beurzen</li> </ul>

## 2.2 Onderzoek en kennisvalorisatie

Het onderzoek aan de Universiteit Maastricht is ingericht rond interdisciplinaire, maatschappelijk relevante thema's. Het richt zich voor een belangrijk deel op (Eu)regionale en internationale vraagstukken die van belang zijn voor de samenleving. De Universiteit Maastricht streeft hierbij naar een beperkt aantal kwalitatief hoogstaande en maatschappelijk aansprekende speerpunten, die op onderdelen tot de top in Europa behoren.

In het Strategisch Programma 2007-2010 zijn hiervoor streefdoelen opgenomen, die gericht zijn op een versterkte nadruk op focus en kwaliteit en op de werving van aanvullende onderzoeksmiddelen. In het verslagjaar is verder gewerkt met reeds eerder ingezette voorwaardenscheppende instrumenten om deze doelen te realiseren. Een aantal instrumenten heeft bijzondere aandacht gekregen, zoals de vorming en uitbouw van graduate schools met een verhoogde aandacht voor de begeleiding van promovendi, en meer aandacht voor het carrièreperspectief van onderzoekers en hun begeleiding bij de werving van subsidies. Dit laatste blijft van belang nu het doel van het Strategisch Programma om het landelijk aandeel in de tweede geldstroom te verdubbelen, nog niet bereikt is en onverminderd actueel blijft.

Om de doelstellingen ten aanzien van onderzoek en kennisvalorisatie te realiseren zijn de volgende subdoelstellingen geformuleerd:

- Subdoel 1: Invoering portfoliomanagement voor onderzoek.
- Subdoel 2: Genereren additionele onderzoeksopbrengsten binnen de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom.
- Subdoel 3: Aantrekken en behouden top-onderzoekers.
- Subdoel 4: Verbeteren PhD-system: PhD studenten en graduate school.
- Subdoel 5: Deelname aan/in grootschalige innovatieve projecten.
- Subdoel 6: Stimuleren economische activiteit en kennisvalorisatie.
- Subdoel 7: Overig.

#### Subdoel 1: Invoering portfoliomanagement voor onderzoek.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FHS/DKE: Bio Computing</li> <li>▪ FHS/MGSoG: international Community for Occupational Opportunities &amp; Lifelong learning (iCOOL).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Project Bio Computing is in 2010 gestart met de aanstelling van WP.</li> <li>▪ Projectvoorstel iCOOL is gereed, toewijzing van gelden is begin 2011 voorzien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versterken van de beste onderzoekslijnen om te groeien tot:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- grotere eenheden</li> <li>- centres of excellence</li> </ul> </li> <li>▪ Toekenning centrale financiering ter bevordering van portfoliomanagement onderzoek.</li> </ul>

#### Subdoel 2: Genereren additionele onderzoeksopbrengsten binnen de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verdere uitbouw kenniscentrum contractonderzoek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oprichting Contract Research Centre (CRC)</li> <li>▪ Opstellen draaiboeken subsidiewerving per faculteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toekenning van centrale incentives ter stimulering van het genereren van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten.</li> </ul>

#### Subdoel 3: Aantrekken en behouden top-onderzoekers.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbeteren in het aantrekken van toptalent</li> <li>▪ Ontwikkelen van een strategisch <i>recruitment and retention</i> fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementatie van talent-gedreven HR-beleid (Mobilising Minds)</li> <li>▪ Implementatie van de regeling in het kader van het strategisch <i>recruitment and retention</i> fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ontwikkelen van talent-gedreven HR beleid (Mobilising Minds)</li> </ul>

Subdoel 4: Verbeteren PhD-systeem: PhD studenten en graduate school.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verdere implementatie graduate schools.</li> <li>▪ Uitwerking promovendibeleid</li> <li>▪ Verkenning van de mogelijkheden tot het inrichten van Joint PhD trajecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verdere implementatie graduate schools</li> <li>▪ Indienen nota promovendibeleid</li> <li>▪ Implementatie van het element Joint PhD's uit wet versterking bestuur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graduate schools:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdere versterking van het functioneren van de graduate schools, in het bijzonder door middel van het invoeren van een elektronisch promovendivolgsysteem.</li> <li>- Veel aandacht voor de begeleiding van promovendi, hun carrièreperspectief en het rendement van promoties.</li> </ul> </li> </ul>

Subdoel 5: Deelname aan/in grootschalige innovatieve projecten.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verdere ontwikkeling grootschalige innovatieve projecten.</li> <li>▪ Actieve deelname aan Duurzame Geesteswetenschappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verdere voorbereiding Brains Unlimited</li> <li>▪ Start Maastricht Studie</li> <li>▪ Regionale afstemming: Afsluiten convenanten met Provincie Limburg.</li> <li>▪ Subsidietoekenning in kader Geesteswetenschappen.</li> <li>▪ Uitvoering grootschalige innovatieve projecten in samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen, TTI's en MTI's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realisatie grootschalige innovatieve projecten in samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling TTI's                   <ul style="list-style-type: none"> <li>o TI Pharma</li> <li>o TI Food and Nutrition</li> <li>o CTMM</li> <li>o BMM</li> <li>o Parelsnoer</li> </ul> </li> <li>- Ontwikkeling MTI's</li> </ul> </li> <li>▪ TIER (Top Institute for Evidence Based Education Research)</li> <li>▪ The Virtual Knowledge Studio (KNAW Institute)</li> <li>▪ The Maastricht Forensic Institute</li> <li>▪ Voorbereiding Brains Unlimited</li> </ul>

## Subdoel 6: Stimuleren economische activiteit en kennisvalorisatie.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doorontwikkelen van faciliteiten voor een ondersteunende kennisinfrastructuur voor kennisvalorisatie op:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Health Campus</li> <li>- Chemelot Campus</li> </ul> </li> <li>▪ Uitbreiden activiteiten van het Centre voor Entrepreneurship               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderwijsactiviteiten op het gebied van entrepreneurship (minors)</li> <li>- Internationalisering van activiteiten op het gebied van ondernemerschap</li> <li>- Samenwerken met Eindhoven, Leuven and Aachen op het gebied van ondernemerschap</li> </ul> </li> <li>▪ Actieve deelname in het nieuwe Valorisatieprogramma van het Ministerie van EL&amp;I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ondersteunende faciliteiten zijn verder ontwikkeld</li> <li>▪ Uitbreiding van de activiteiten van het Centre for Entrepreneurship               <ul style="list-style-type: none"> <li>- cursusaanbod</li> <li>- nationale en international samenwerking</li> </ul> </li> <li>▪ Valorisatievoorstel "Open Kennis" in het kader van het valorisatie programma van het ministerie van EL&amp;I voorbereid met de belangrijkste partners in Zuid-Limburg. Voorstel wordt in mei 2011 ingediend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementatie van beleid ten aanzien van het management van intellectueel eigendom, bronnen van kennis valorisatie, incentives voor stafleden en belangenverstrengeling.</li> <li>▪ Ontwikkelen van ondersteunende kennisvalorisatie voorzieningen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- BioMedbooster</li> <li>- Biopartner Centre Maastricht</li> <li>- UM/MUMC+ Holdings</li> <li>- Small and Medium-sized Enterprise (SME) Portal</li> <li>- Centre for Entrepreneurship</li> <li>- MKB-loket</li> </ul> </li> <li>▪ Instellen van een valorisatie stuurgroep, "R&amp;D Support Table", voorgezeten door de vice-voorzitter UM en de vice-voorzitter MUMC+.</li> </ul>

## Subdoel 7: Overig

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitvoeren van toegekende projecten in het kader van de kenniswerkersregeling.</li> <li>▪ Ontwikkelen van een nieuwe Earning Power regeling om de prestaties in indirecte financiering te stimuleren.</li> <li>▪ Ontwikkelen en implementeren van een centraal contract register.</li> <li>▪ Uitvoeren kwaliteitszorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afronden projecten in het kader van de kenniswerkersregeling.</li> <li>▪ Nadruk op focus en kwaliteit</li> <li>▪ Ontwikkelen van een centraal contract register.</li> <li>▪ Diverse visitaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanvragen subsidies in het kader van de kenniswerkersregeling.</li> <li>▪ Ontwikkelen van een centraal contract register.</li> <li>▪ Continue kwaliteitszorg op basis onderzoeksvisitaties.</li> </ul>



## 2.3 Universitaire ontwikkeling en bedrijfsvoering

De wereld verandert en de Universiteit Maastricht verandert mee. De strijd om talent en hoogwaardige en innovatieve kennis neemt wereldwijd toe. Universiteiten vervullen een belangrijke rol bij het aantrekken en vasthouden van talent voor een regio. Bij een krimpende bevolking in de regio en in de nabije toekomst ook in Nederland en Europa zal de aandacht meer en meer gericht moeten zijn op het aantrekken van talent wereldwijd. Stevig verankerd in de eigen regio maar open naar de rest van de wereld, zal de universiteit van morgen haar maatschappelijke rol vervullen. Verbinden, samenwerken en vasthouden zijn de kernwoorden. Voor de relatie tussen de faculteiten onderling, de universiteit en maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven of docenten en studenten. Bestuur en de organisatie van de universiteit dienen daarop afgestemd te zijn. Daartoe zijn de volgende subdoelen geformuleerd:

- Subdoel 1: Verbetering sturingsconcept en optimalisatie organisatie van de Universiteit Maastricht.
- Subdoel 2: Verdere uitwerking en implementatie van het beleid gericht op branding, communicatie en relatiebeheer.
- Subdoel 3: Een tweetalige universiteit.
- Subdoel 4: Vergroten/versterken samenwerking met andere organisaties .
- Subdoel 5: Ontwikkeling en implementatie van nieuwe initiatieven ten behoeve van de regio
- Subdoel 6: Duurzame ontwikkeling.

Subdoel 1: Verbetering sturingsconcept en optimalisatie organisatie van de Universiteit Maastricht.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verbetering Business Intelligence/Institutional Research.</li><li>▪ Opzetten en implementeren van ICT-portfolio en strategie</li><li>▪ Stroomlijnen van de student lifecycle IT systemen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Afronden van eerder gestarte projecten: Website, Content Management Systeem en architecturale projecten.</li><li>▪ Afronding project ten aanzien van student lifecycle IT systemen (MUSL).</li><li>▪ Verbetering Business Intelligence/Institutional Research.</li><li>▪ Structuur voor IT projectportfoliomanagement (PPM) ontwikkeld en geïmplementeerd.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introductie en implementatie van de Balanced Scorecard (BSC).</li><li>▪ Introductie en implementatie van Portfolio management onderwijs en Onderzoek.</li><li>▪ Introductie en implementatie van een nieuw student life cycle management systeem (MUSL).</li></ul>

**Subdoel 2: Verdere uitwerking en implementatie van het beleid gericht op branding, communicatie en relatiebeheer.**

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focus op het versterken van het relatiemanagement met:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- alumni</li> <li>- aankomende studenten</li> <li>- business en industrie</li> <li>- andere externe zakelijke samenwerkingsverbanden                   <ul style="list-style-type: none"> <li>o regionale, nationale en internationale overheidsorganen en NGO's</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Branding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een pilot database voor belangrijke relaties van de Universiteit is gerealiseerd.</li> <li>▪ Diverse missiemanifestaties zoals de DIES, de Opening Academisch Jaar en de Top 3% hebben op een positieve manier de belangstelling van interne en externe doelgroepen getrokken en hebben tegelijkertijd ruime gelegenheid gecreëerd om te netwerken.</li> </ul> <p>De implementatie van de internationale persstrategie is verder doorgevoerd. Voorts is de externe corporate communicatie strategie succesvol geïmplementeerd. Zichtbaarheid in de pers is met 30% toegenomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het Maastricht University Magazine is in 2010 met succes gelanceerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitwerking gegeven aan het gekozen brandingconcept (Leading in learning) door:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- reputatie management:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>o Externe en interne communicatie activiteiten</li> <li>o Relatiemanagement</li> <li>o Ontwikkeling en versterking van de relatie tussen de primaire, externe stakeholders en de universiteit, gebaseerd op gedeelde interesses en waarden, hetgeen heeft geresulteerd in gezamenlijke projecten en activiteiten</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Nieuwe website</li> </ul>

**Subdoel 3: Een tweetalige universiteit.**

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementatie van het beleid ten aanzien van tweetaligheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doorontwikkeling beleid ten aanzien van tweetaligheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ontwikkeling tot een tweetalige universiteit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen om deel te nemen aan een basis cursus Engels en/of Nederlands. Dit is gefinancierd uit een ESF – subsidie.</li> </ul> </li> </ul>

Subdoel 4: Vergroten/versterken samenwerking met andere organisaties.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voeren van een integraal beleid met betrekking tot campusontwikkeling.</li> <li>▪ Versterken samenwerking met RWTH op het terrein van de Sciences.</li> <li>▪ Doorontwikkelen consortium Groupe Maastricht.</li> <li>▪ Ontwikkeling joint masters en joint doctorates, onder andere het kader van Erasmus Mundus.</li> <li>▪ Meer samenwerking met Hogeschool Zuyd.</li> <li>▪ Herbezinning tUL</li> <li>▪ Oman R&amp;E Centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campusontwikkeling: In onderlinge afstemming zijn twee masterplannen ontwikkeld voor Chemelot en Health Campus.</li> <li>▪ Voorbereidende gesprekken gevoerd met oog op euregionale samenwerking op thema biobased materials.</li> <li>▪ Groupe Maastricht; Bijeenkomst georganiseerd (januari 2011) met RISE.</li> <li>▪ Joint masters en joint doctorates verder vorm gegeven.</li> <li>▪ UM is partner in de ontwikkeling van het Centre of Expertise Chemie van de Hogeschool Zuyd.</li> <li>▪ Herbezinning tUL</li> <li>▪ Oman R&amp;E Centre: Businessplan opgesteld. OCW geen middelen beschikbaar voor start van het Centre.</li> <li>▪ Samenwerking met partners in ontwikkelingslanden.</li> <li>▪ Bruggenhoofden in binnen- en buitenland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consortia &amp; Strategische Allianties <ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterking banden met lokale en regionale overheden in EU-regio Maas-Rijn ten behoeve van versterken economische en maatschappelijke/-culturele meerwaarde van de regio.</li> </ul> </li> <li>▪ Samenwerking met partner instellingen in ontwikkelingslanden: Mundo.</li> <li>▪ UM bruggenhoofden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qassim University</li> <li>- UM Campus Venlo – 2 masters' programmes- Maastricht University India</li> </ul> </li> <li>▪ Campus Brussels</li> </ul>

Subdoel 5: Ontwikkeling en implementatie van nieuwe initiatieven.

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sciences: Verbreding en verdieping van natuurwetenschappen: nieuwe onderwijs- en onderzoeksprogramma's.</li> <li>▪ Ontwikkeling Open Innovation campus Chemelot Sittard/Geleen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sciences: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderwijsprogramma Maastricht Science College uitgewerkt op basis van bachelor Liberal Arts &amp; Sciences</li> <li>- Structuurrapport hoogleraar Systeembioologie opgesteld</li> <li>- PiD-subsidie voor ontwikkeling master biobased materials gehonoreerd.</li> <li>- Overeenkomst met Universiteit Hasselt aangaande samenwerking science college/ duurzame materialen.</li> </ul> </li> <li>▪ Masterplan opgesteld ten behoeve van consortiumvorming Chemelot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MUMC+</li> </ul>

---

## Subdoel 6: Duurzame ontwikkeling

Geplande activiteiten 2010	Gerealiseerd in 2010	Gerealiseerd in 2007-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>Ontwikkeling en implementatie van energiebesparende programma's.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Start Green Office</li><li>Handhaving top-3 positie energiebesparing Nederlandse universiteiten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Duurzaamheidsagenda 2008-2009</li></ul>

### 2.4 Personeel

#### HR-beleid Mobilising Minds: Aandacht voor talent

In het HR-beleid van de UM is er bijzondere aandacht voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De UM is erop gericht dat medewerkers en studenten zich blijven ontwikkelen en stappen blijven zetten om de eigen ontwikkeling vorm te geven. Uniek hierbij is dat de aandacht ook uitdrukkelijk uitgaat naar studenten. Zij maken deel uit van de academische gemeenschap en de UM voelt zich zowel tijdens als na hun opleiding verantwoordelijk voor de opbouw van hun arbeidsmarktpositie. Studenten worden binnen de UM veelvuldig ingezet voor tijdelijke en projectmatige werkzaamheden; zij kunnen zich hiermee verder ontwikkelen en het geeft ons een unieke kans om talenten al gedurende hun opleiding als medewerker te binden.

Eenmaal in dienst van de UM, worden medewerkers gestimuleerd en uitgedaagd om het beste in zichzelf naar voren te halen. Persoonlijke ambitie wordt gekoppeld aan organisatiedoelen en -mogelijkheden. Van onze leidinggevenden wordt verlangd dat ze samen met iedere medewerker de talenten die ieder heeft en kan ontwikkelen onderkent en hen helpt bij de ontwikkeling daarvan. En ook dat ze goede voorbeelden van andere afdelingen of van buiten de UM vertalen naar hun eigen afdeling, de universiteit als werkgever aantrekkelijk blijft en onze medewerkers ook gewild zijn op de arbeidsmarkt, toegerust om als dat nodig of gewenst is een andere werkkring op te pakken.

In 2010 heeft een inventarisatie plaatsgevonden van de mate waarin de implementatie van het beleid binnen de beheerseenheden ter hand is genomen, in hoeverre beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd en welke HR-items bijzondere aandacht vragen. Dit heeft onder andere geleid tot de ontwikkeling en implementatie van een HRM-Balanced Scorecard waarin elke doelgroep specifieke aandacht krijgt. De HRM-BSC zal jaarlijks onderwerp van gesprek zijn tussen het College van Bestuur en de beheerseenheden.

Uit deze inventarisatie is gebleken dat beheerseenheden zijn gestart met de implementatie van het beleid en daarbij eigen accenten zetten aansluitend bij de gewenste eigen ontwikkeling en strategie. Tevens zijn er onderwerpen geïnventariseerd voor verdere verdieping en is bepaald op welke aspecten het delen van kennis en ervaringen toegevoegde waarde kan hebben.

#### Drie talentgroepen (alle medewerkers, leidinggevenden en leidinggevend talent)

HRM onderscheidt drie talentgroepen en biedt deze groepen specifieke programma's en trainingen aan. De eerste talentgroep bestaat uit alle medewerkers van de UM (obp/wp). Voor deze groep bestaat er de mogelijkheid trainingen te volgen via het Loopbaancentrum-opleidingen (LCM-opleidingen). Deze trainingen werden in 2010 centraal gefinancierd. Daarnaast bestaat er het Academisch Leiderschap Programma (zie hierna). Dit programma richt zich op leidinggevenden aan de UM. Hierbij kunnen twee talentgroepen worden onderscheiden, zij die al leiding geven en zij die het potentieel bezitten om op korte termijn leiding te gaan geven.

---

### Het Loopbaancentrum

Medewerkers kunnen hier terecht voor persoonlijk loopbaanadvies en coaching, en voor trainingen en opleidingen. De Universiteit Maastricht investeert op deze manier in de loopbaanontwikkeling en mobiliteitsverbetering van haar medewerkers. De trainingen van LCM-opleidingen richten zich op verbetering van generieke competenties. Het aantal deelnemers aan trainingen aangeboden door LCM-opleidingen groeit nog ieder jaar. In het kalenderjaar 2010 telde LCM-opleidingen 629 inschrijvingen. Zestig procent van de deelnemers in 2010, behoort tot het wetenschappelijk personeel en veertig procent tot het ondersteunend personeel. Het grootste aantal deelnemers is jonger dan 30 jaar.

LCM-opleidingen biedt teams en/of afdelingen de mogelijkheid om maatwerktrajecten te volgen. Gedurende het jaar 2010 zijn er 12 in-company trajecten verzorgd. In totaal hebben 94 personen aan een in-company traject deelgenomen. Deze trajecten zijn gebaseerd op een specifieke leerwens van een team of afdeling. Het effectief toepassen van het geleerde op de werkplek is een blijvende uitdaging voor LCM-opleidingen. De juiste inbedding van het geleerde naar de praktijk, in de vorm van incompany trajecten, werkplek leren, maatwerk etc., zal dus een belangrijk speerpunt voor de toekomst zijn. Een andere uitdaging is te werken aan blended learning, waarbij beschikbare informatie of de mogelijkheid tot uitwisseling van leerervaringen plaats en tijd onafhankelijk zijn.

### Het Academisch Leiderschap Programma (ALP)

Het Academisch Leiderschap Programma (ALP) van de UM bestaat uit drie onderdelen, namelijk Mastering Peaks, Oxygen en Steep Face.

#### *Mastering Peaks*

Het programmaonderdeel Mastering Peaks is operationeel sinds november 2008. Dit programma richt zich op de hoogste managementlaag. Tot de doelgroep behoren de volgende leidinggevendenden: Capgroepvoorzitters, Directeuren van Maastricht University Office, Directeuren van Onderwijs- en Onderzoeksinstituten, Directeuren van faculteiten en servicecentra, Decanen, en College van Bestuur. De doelgroep Mastering Peaks bestaat uit 129 personen, vanwie er 69 hebben deelgenomen.

#### *Oxygen*

Het programmaonderdeel Oxygen is operationeel sinds oktober 2009. Dit programma is bedoeld voor het middenkader. De indeling van deze groep is gemaakt op grond van leidinggevende taken. Zo is de belangrijkste eis dat men aan minimaal 5 personen leiding geeft. Dit is onafhankelijk van het functieprofiel. Daarnaast bevinden deelnemers zich in functieschaal 12 of hoger. In deze groep zitten dus bijvoorbeeld hoogleraren met een eigen onderzoekslijn en hoofden Bureau Onderwijs. De doelgroep Oxygen bestaat uit 260 personen, waarvan er 152 hebben deelgenomen.

#### *Steep Face*

Het derde luik van het ALP, bedoeld voor jong leiderschapstalent, is in 2010 van start gegaan. De eenheden dragen kandidaten voor met leidinggevend potentieel. Deelnemers gaan vervolgens gezamenlijk een groepstraining volgen. Het is de bedoeling om meermaals een klas van start te laten gaan zodat een cyclus van (leiderschaps) talentmanagement ontstaat. Steep Face vormt een klas van 15 personen.

In 2010 zijn binnen ALP trainingen gegeven, hebben themabijeenkomsten en masterclasses plaatsgevonden en is er sprake geweest van advisering, coaching en assesment. Het individuele ontwikkeltraject staat in het ALP altijd centraal. De leidinggevende van de ALP-er vervult een belangrijke rol in het benoemen van de ontwikkelpunten, stimuleren van deelname aan een ontwikkeltraject en het geven van feedback wanneer het ontwikkeltraject eenmaal is gestart. In de HRM-nota Mobilising Minds wordt bij diverse onderdelen een faciliterende rol toebedacht aan het ALP. Op die manier ondersteunt het ALP op een aantal fronten de totstandkoming van een krachtig HRM-beleid. Steeds meer leidinggevendenden wisten in 2010 de weg naar het ALP te vinden en participeerden in één van de activiteiten.

---

### Het Knowledge Centre for International Staff (KCIS)

De Universiteit Maastricht vindt het van groot belang haar buitenlandse medewerkers een professioneel en hartelijk onthaal te geven. Het KCIS draagt zorg voor een goede start voor internationale medewerkers bij hun verblijf in Maastricht of haar directe omgeving.

Het KCIS als onderdeel van HRM begeleidt sinds 2006 centraal (nieuwe) buitenlandse UM medewerkers (en hun mee- en/of nareizende familieleden) op het gebied van Nederlandse immigratieprocedures, fiscaliteit (onder andere de aanvraag 30% regeling), sociale verzekeringsplicht en vestiging in de regio. Sinds 2009 worden ook de tijdelijk naar het buitenland gedetacheerde UM medewerkers actief begeleid op het gebied van sociale verzekeringsplicht en fiscaliteit.

KCIS geeft hiermee gestalte aan het belang van professionele ondersteuning van (buitenlandse) UM medewerkers binnen een internationaliserende universiteit. De UM als aantrekkelijke internationale werkgever zorgt door middel van serviceverlening via KCIS aan haar HR-adviseurs en door informatieverstrekking en serviceverlening van KCIS aan haar nieuwe buitenlandse medewerkers voor een continuering van haar internationalisering binnen de eigen gelederen.

In 2010 is KCIS genomineerd voor de zogenaamde Expat Award 2011, en in maart 2011 heeft zij de prijs in de categorie 'Expat Service Provider of the Year' in ontvangst mogen nemen. Uit het juryrapport bleek dat het KCIS met grote voorsprong op de andere genomineerden heeft gewonnen, vanwege de persoonlijke touch, de nauwe samenwerking met de regio en de grote hoeveelheid publieksstemmen uit de regio.

Sinds 2006 is het aantal nieuw in dienst getreden buitenlandse medewerkers flink gestegen. In 2010 zijn bijna 300 nieuwe buitenlandse medewerkers aangetrokken, waarvan 72% afkomstig uit de EU/EER. In 2006 lag dit aantal op 223 medewerkers, waarvan 83% afkomstig uit EU/EER.

### Beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

De omvang van de wachtgeldlasten is in 2010 ten opzichte van 2009 sterk toegenomen. Deze toename wordt in belangrijke mate veroorzaakt door beëindiging van tijdelijke dienstverbanden en de situatie op de arbeidsmarkt waardoor medewerkers niet aansluitend aan het einde van het UM-dienstverband elders emplot vinden. Een aantal beheerseenheden begeleidt ex-medewerkers actief bij hun zoektocht op de arbeidsmarkt. In 2011 worden UM-brede acties in gang gezet om de wachtgeldlasten te beperken en ex-medewerkers die daarop een beroep moeten doen behulpzaam te zijn bij het verwerven van een dienstbetrekking.

## 2.5 Samenwerking met azM

### Strategische ontwikkelingen

De UM, meer specifiek de faculteit Health, Medicine and Life Sciences, en het azM werken sinds 2008 samen in het Maastricht UMC+. In 2010 is een nadere afstemming van de strategieën tussen UM en UMC belangrijk geweest voor de verdere ontwikkeling van het Maastricht UMC+. Als resultaat daarvan is er in 2010 een partnership samenwerkingsverbanden en projecten overeengekomen op basis waarvan de strategische ontwikkeling van beide organisaties elkaar wederzijds meer moeten versterken. Een aantal concrete voorbeelden kan in dit verband worden genoemd:

- ontwikkeling Campus Chemelot (inclusief versterking life sciences) en Health Campus Maastricht
- ontwikkeling samenwerking met Universitätsklinikum Aachen en als onderdeel daarvan ontwikkeling cardiovasculair centrum
- ontwikkeling hoogveld MR Imaging center (Brains Unlimited)

Op al deze dossiers is in 2010 belangrijke voortgang geboekt.

---

Samenwerking tussen UM en Maastricht UMC+ heeft ook invulling gekregen in de totstandkoming van een convenant met de Provincie Limburg. Hierbij is afgesproken krachten te bundelen en synergie te creëren in (strategische) initiatieven om zo bij te dragen aan de ontwikkeling van Limburg tot een toonaangevende Europese kennisregio. De drie partners hebben afgesproken om hun strategie agenda's op elkaar af te stemmen.

Ook de UMC-ontwikkeling op zich heeft in 2010 belangrijke voortgang geboekt. Het strategiedocument 'Heel de mens' is definitief vastgesteld. Het document gaat in op de geïntegreerde strategische ontwikkeling van alle taakgebieden van het UMC (patiëntenzorg, onderwijs, opleiding en onderzoek). Dit document betreft daarmee het eerste strategiedocument als UMC. Verdere concretisering ervan moet nu plaatsvinden. Hierin past ook de ontwikkeling van 'Focus & Ketens 2' (zie paragraaf onderzoek).

De interne organisatie ontwikkeling, waarbij organisatorische eenheden worden gevormd waarin het onderwijs en onderzoek vanuit de Schools in onderlinge samenhang worden samengebracht met de academische patiëntenzorg, is niet verder geëffectueerd in afwachting van de definitieve evaluatie van de UMC-vorming. Het onderzoek in het kader van deze evaluatie heeft grotendeels in 2010 plaatsgevonden. De resultaten zullen in de loop van 2011 bekend worden.

### Onderzoek

In het researchdocument 'Focus en ketens: onderzoek en topreferente zorg in Maastricht UMC+' wordt een nulmeting gegeven met betrekking tot de kwantiteit en kwaliteit van het onderzoek in relatie tot de topreferente zorg. Het Maastricht UMC+ heeft de keuzes ondergebracht in de ZKO's Hart & Vaten, Oncologie, Geestelijke Gezondheid en Neurowetenschappen en Chronische ziekten met als verbindend profiel Public Health and Primary care. In navolging hiervan en in het licht van het strategiedocument 'Heel de mens' zal er een actualisatie plaatsvinden met het oog op een verdere focus. Hiervoor zijn in 2010 voorbereidingen getroffen.

### Onderwijs en opleiding

#### *Bachelor en Masteropleidingen*

Maastricht UMC+ verzorgt een breed palet van opleidingen op bachelor- en masterniveau. Het opleidingsaanbod omvat de domeinen geneeskunde, biomedische wetenschappen en gezondheidswetenschappen. Het ziekenhuis biedt voor deze opleidingen aantrekkelijke stageplaatsen. De student geneeskunde kan binnen het Maastrichtse curriculum veel klinische ervaring opdoen. Dit gebeurt al vanaf jaar 3 van de bachelor met onderwijspoli's in het ziekenhuis. Naast de reguliere coschappen heeft de master geneeskunde in de laatste fase een bijzonder verdiepingsjaar voor studenten. Gedurende dit 3<sup>e</sup> masterjaar kunnen studenten vrijwel zelfstandig participeren in patiëntenzorg en onderzoek van een vakgebied van eigen keuze. Dit schakeljaar biedt bij uitstek de mogelijkheid om een optimale aansluiting tussen de basis- en de vervolgopleiding in de opleidingsziekenhuizen van de Onderwijs- en Opleidingsregio Zuid-Oost Nederland (OOR ZON) te realiseren. De vierjarige onderzoeksmaster A-KO is in 2007 gestart. Het Maastricht UMC+ stelt in de vierde fase van deze master studenten praktijkplaatsen beschikbaar. Deze studenten worden opgeleid tot basisarts én klinisch onderzoeker. MUMC+ verzorgt in samenwerking met de TU Eindhoven een gezamenlijke opleiding op het gebied van de biomedische technologie. Hierbij vindt het onderwijs van de master Medisch Ingenieur vooral in het ziekenhuis plaats. Met toepassing van geavanceerde biomedische technologie in de ziekenhuisomgeving zal de patiëntenzorg nog verder worden verbeterd.

#### *Medische vervolgopleidingen*

De kwaliteit van de medische vervolgopleidingen is een belangrijk speerpunt van MUMC+. In dit kader hebben de artsen in opleiding tot specialist (aio's), de opleiders en de Centrale Opleidingscommissie (COC) in 2010 grote inspanningen geleverd. Voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van interne opleidingsaudits ondersteund met aio-enquêtes terzake het opleidingsklimaat, intensivering van de

---

professionalisering van de opleiders en verdere uitbouw van het discipline-overstijgend onderwijs ten behoeve van algemene competentie ontwikkeling van aio's. Het ziekenhuis beschikt over een simulatiecentrum, waar aio's diverse verrichtingen kunnen oefenen en team-trainingen kunnen plaatsvinden.

#### *OOR ZON*

De medische basis- en vervolgopleidingen verzorgt MUMC+ in goede samenwerking met 11 andere zorginstellingen in de Onderwijs- en Opleidingsregio Zuid-Oost Nederland (OOR ZON). Iedere opleiding bestaat immers uit een universitair en een perifeer onderdeel. De samenwerking is zowel bestuurlijk als inhoudelijk.

In 2010 hebben de OOR ZON partners bestuurlijk consensus bereikt met betrekking tot het regioplan. In dit plan is het gezamenlijk beleid neergelegd met betrekking de gewenste instroom van de medische vervolgopleidingen voor de toewijzing van de subsidie 2011.

Kwaliteitszorg van de medische opleidingen is ook in OOR ZON-verband een belangrijk speerpunt. Binnen OOR ZON is er regelmatig overleg betreffende kwaliteitsvraagstukken tussen de voorzitters van de COC's van de partners. In dit kader heeft MUMC+, in het bijzonder het onderwijsinstituut, de rol van onderwijskundig expertisecentrum. Het streven is gericht op gestructureerd samenwerken aan kwaliteit van de medische opleidingen in de regio.

Voorbeelden van gezamenlijke initiatieven zijn:

- Jaarlijks worden 2 OOR ZON symposia voor en door semi-artsen, aio's en opleiders georganiseerd, met uitwisseling van kennis en ervaring rond diverse thema's.
- In 2010 is de OOR ZON website ingericht, hiermee wordt OOR ZON goed herkenbaar en toegankelijk gemaakt voor studenten geneeskunde, (potentiële) aio's en opleiders, in 2011 wordt een link aangebracht met de landelijke website van de opleidingsetalage, die gevuld wordt met mogelijkheden van aantrekkelijke verdiepingsstages voor aio's in diverse OOR ZON-instellingen.
- Het OOR ZON aio-volgsysteem is sinds 2010 als webapplicatie beschikbaar voor opleidingsinstellingen in de regio, deze informatievoorziening ondersteunt opleiders en management bij een optimale regioplanning.
- Binnen de diverse clusteropleidingen van OOR ZON zal in 2011 regionale afstemming plaatsvinden met betrekking tot de ontwikkeling en invoering van de nieuwe regionale en locale opleidingsplannen.
- Vanaf 2011 zal een jaarlijkse meting van het opleidingsklimaat van de OOR ZON opleidingen plaatsvinden en zal bij enkele opleidingen per OOR ZON partner een pilot worden opgezet met een instrument ten behoeve van beoordeling van de opleidingsgroep door de aio's en,
- het discipline overstijgende onderwijsprogramma zal in 2011 binnen OOR ZON verder worden geoptimaliseerd.

Deze bundeling van activiteiten leidt tot een krachtige onderwijs- en opleidingsregio met uitstekende opleidingen tot basisarts en medisch specialist afgestemd op de wensen van (aspirant-) studenten en aio's.

#### Financiering

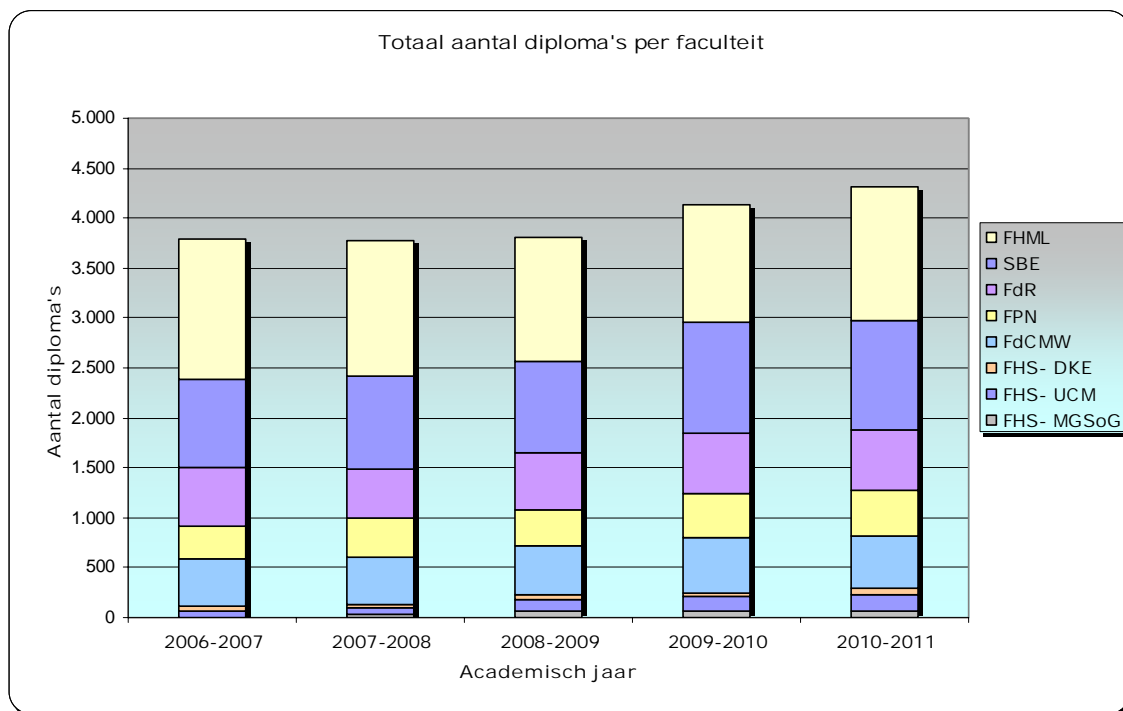
De Rijksbijdrage 2010 bedraagt M€ 54,5 (vooralsnog zonder indexering van de component personeel). Het ziekenhuis bekostigt met deze Rijksbijdrage de werkplaats voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Deze werkplaatsfunctie vervult Maastricht UMC + ten behoeve van de Universiteit Maastricht. De kosten van de werkplaatsfunctie van het ziekenhuis zullen in 2010 hoger zijn dan de ontvangen Rijksbijdrage, net als in voorgaande jaren. In de jaarrekening 2010 van het Maastricht UMC+ worden de resultaten van de besteding van de Rijksbijdrage 2010 van het ziekenhuis opgenomen. De verantwoording van de besteding van de Rijksbijdrage 2009 en de voorcalculatie van de besteding van de Rijksbijdrage 2011 van het ziekenhuis worden opgenomen in het gezamenlijk Plandocument 2011-2012.



## 2.6 Kerncijfers en kengetallen

### 2.6.1 Onderwijs

#### Aantal diploma's



	Aantal ongedeelde diploma's				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	583	300	53	19	0
- basisarts	258	225	266	139	40
SBE	40	0	0	0	0
FdR	208	0	0	0	0
FPN	19	0	0	0	0
FdCMW	7	0	0	0	0
FHS- DKE	6	0	0	0	0
FHS- ICIS	0	0	0	0	0
FHS- UCM	0	0	0	0	0
FHS- MGSOG	0	0	0	0	0
	1.121	525	319	158	40

	Aantal bachelor diploma's				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	327	583	615	542	675
- basisarts	0	0	0	0	0
SBE	557	538	569	601	550
FdR	215	226	260	274	254
FPN	214	220	203	249	246
FdCMW	264	263	296	353	360
FHS- DKE	25	18	21	14	20
FHS- ICIS	0	0	0	0	0
FHS- UCM	72	67	124	147	170
FHS- MGSOG	0	0	0	0	0
	1.674	1.915	2.088	2.180	2.275

	Aantal master diploma's				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	228	242	296	471	619
- basisarts	0	0	0	0	0
SBE	295	405	347	525	550
FdR	159	268	309	319	345
FPN	102	159	165	195	205
FdCMW	198	209	194	210	175
FHS- DKE	11	17	22	20	35
FHS- ICIS	0	0	0	0	0
FHS- UCM	0	0	0	0	0
FHS- MGSOG	0	36	60	58	65
	993	1.336	1.393	1.798	1.994

	Totaal aantal diploma's				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	1.138	1.125	964	1032	1.294
- basisarts	258	225	266	139	40
SBE	892	943	916	1126	1.100
FdR	582	494	569	593	599
FPN	335	379	368	444	451
FdCMW	469	472	490	563	535
FHS- DKE	42	35	43	34	55
FHS- ICIS	0	0	0	0	0
FHS- UCM	72	67	124	147	170
FHS- MGSOG	0	36	60	58	65
	3.788	3.776	3.800	4.136	4.309

Bron: tot 2009/10 ISIS+, vanaf 2009/10 SLM

Let op: bovenstaande aantallen zijn géén bekostigingsgegevens!

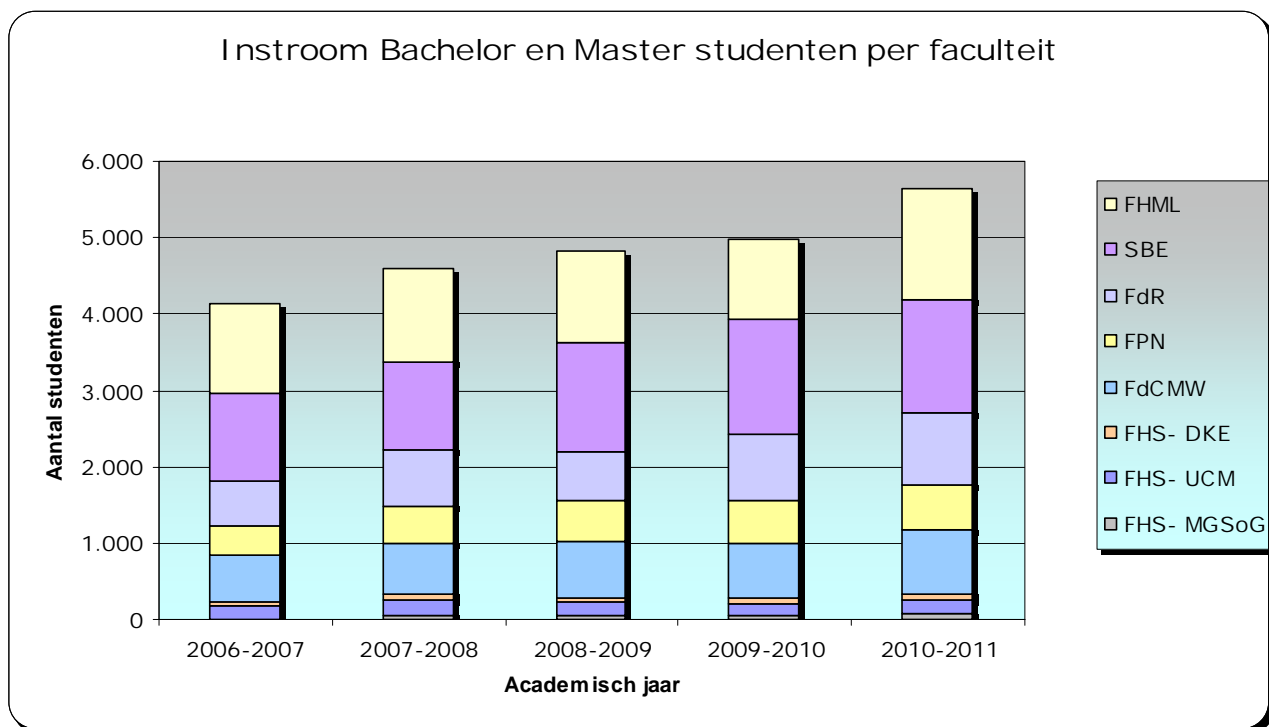
NB: inclusief masterdiploma's TUL

## 2.6.2 Studenten

Tot en met het kalenderjaar 2008 heeft de UM de instroomgegevens en de aantallen ingeschreven studenten bepaald aan de hand van de zogenaamde 1-decembertelling. Het landelijk vervallen van deze telling en de invoering van het nieuwe studentenregistratiesysteem SLM leidt er toe dat de studentgegevens niet meer volgens de 1-decemberdefinitie kunnen worden opgevraagd.

De gegevens ten aanzien van de instroom en het aantal ingeschreven studenten zijn gebaseerd op de definitie "eerstejaars opleiding". Dit betekent dat in deze cijfers zowel de hoofdopleiding van studenten als ook de nevenopleiding worden meegenomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor studenten die een studie bachelor Economics volgen en daarnaast ook de bachelor Psychologie. Om de omvang van de nevenopleidingen te duiden is deze informatie op totaal UM-niveau toegevoegd.

### Instream



	Instream bachelors				
	Real. 2006-2007	Real. 2007-2008	Real. 2008-2009	Real. 2009-2010	Real. 2010-2011
FHML	818	746	724	671	868
SBE	831	838	1.008	1.014	790
FdR	417	499	470	565	481
FPN	274	378	365	429	325
FdCMW	418	459	531	513	608
FHS- DKE	33	37	31	36	42
FHS- UCM	169	223	176	155	175
FHS- MGSOG	0	0	0	0	0
	<b>2.960</b>	<b>3.180</b>	<b>3.305</b>	<b>3.383</b>	<b>3.289</b>
Waarvan instroom in "additional programme"					121

	Instream masters				
	Real. 2006-2007	Real. 2007-2008	Real. 2008-2009	Real. 2009-2010	Real. 2010-2011
FHML	360	471	473	389	589
SBE	307	309	421	478	678
FdR	164	231	167	300	484
FPN	110	110	161	130	244
FdCMW	203	217	222	221	247
FHS- DKE	29	25	20	21	35
FHS- UCM	1	0	0	0	0
FHS- MGSOG	0	42	46	61	77
	<b>1.174</b>	<b>1.405</b>	<b>1.510</b>	<b>1.600</b>	<b>2.354</b>
Waarvan instroom in "additional programme"					359

	Totale instroom				
	Real. 2006-2007	Real. 2007-2008	Real. 2008-2009	Real. 2009-2010	Real. 2010-2011
FHML	1.178	1.217	1.197	1.060	1.457
SBE	1.138	1.147	1.429	1.492	1.468
FdR	581	730	637	865	965
FPN	384	488	526	559	569
FdCMW	621	676	753	734	855
FHS- DKE	62	62	51	57	77
FHS- UCM	170	223	176	155	175
FHS- MGSOG	0	42	46	61	77
	<b>4.134</b>	<b>4.585</b>	<b>4.815</b>	<b>4.983</b>	<b>5.643</b>
Waarvan instroom in "additional programme"					480

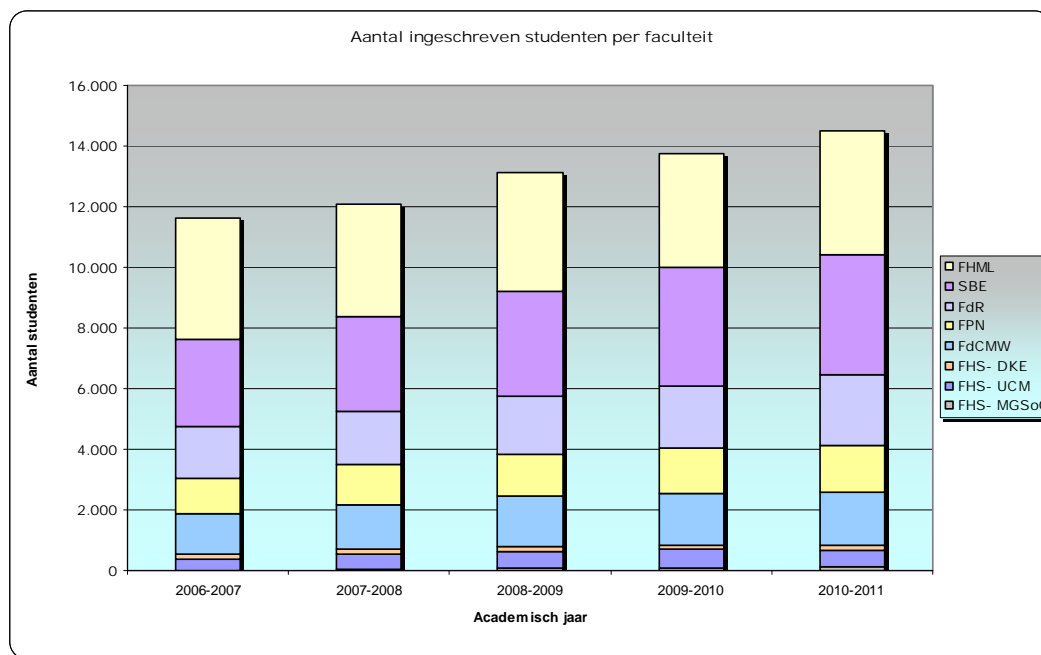
	Instream buitenlandse studenten				
	Real. 2006-2007	Real. 2007-2008	Real. 2008-2009	Real. 2009-2010	Real. 2010-2011
FHML	330	236	202	193	261
SBE	607	738	960	962	939
FdR	124	175	179	276	332
FPN	212	227	209	223	249
FdCMW	425	500	542	530	572
FHS- DKE	15	27	30	25	44
FHS- UCM	74	117	111	92	91
FHS- MGSOG	n/b	n/b	31	49	54
	<b>1.787</b>	<b>2.020</b>	<b>2.264</b>	<b>2.350</b>	<b>2.542</b>

	% instroom buitenlandse studenten				
	Real. 2006-2007	Real. 2007-2008	Real. 2008-2009	Real. 2009-2010	Real. 2010-2011
FHML	28%	19%	17%	18%	18%
SBE	53%	64%	67%	64%	64%
FdR	21%	24%	28%	32%	34%
FPN	55%	47%	40%	40%	44%
FdCMW	68%	74%	72%	72%	67%
FHS- DKE	25%	44%	59%	44%	57%
FHS- UCM	43%	52%	63%	59%	52%
FHS- MGSOG	n/b	n/b	67%	80%	70%
	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>

Bron: tot 2009/10 ISIS+ (1 Decembertelling) vanaf 2009/10 SLM

## Ingeschreven studenten

Het aantal ingeschreven studenten is van 13.744 studenten in het academisch jaar 2009-2010 gestegen naar 14.497 studenten in het academisch jaar 2010-2011.



Aantal ingeschreven studenten per faculteit					
	Real.	Real.	Real.	Real.	Real.
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	3.981	3.692	3.916	3.731	4.084
SBE	2.895	3.122	3.468	3.939	3.945
FdR	1.698	1.775	1.901	2.037	2.324
FPN	1.154	1.329	1.394	1.496	1.550
FdCMW	1.366	1.468	1.639	1.714	1.749
FHS- DKE	152	151	155	139	167
FHS- UCM	370	483	568	594	557
FHS- MGSOG	0	60	76	94	121
<b>Totaal</b>	<b>11.616</b>	<b>12.080</b>	<b>13.117</b>	<b>13.744</b>	<b>14.497</b>
Waarvan instroom in "additional programme"					692

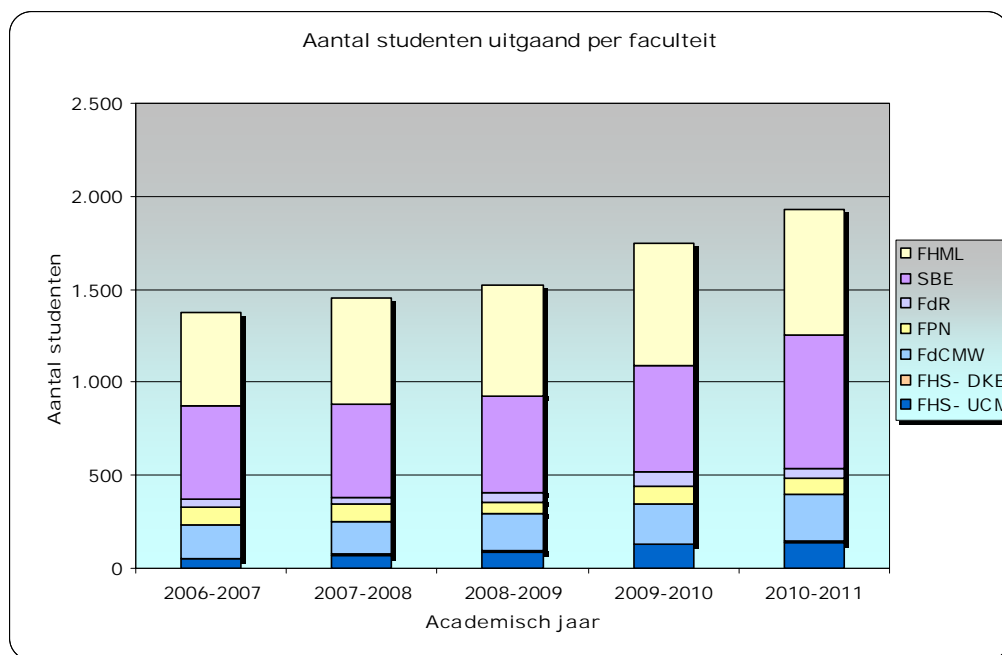
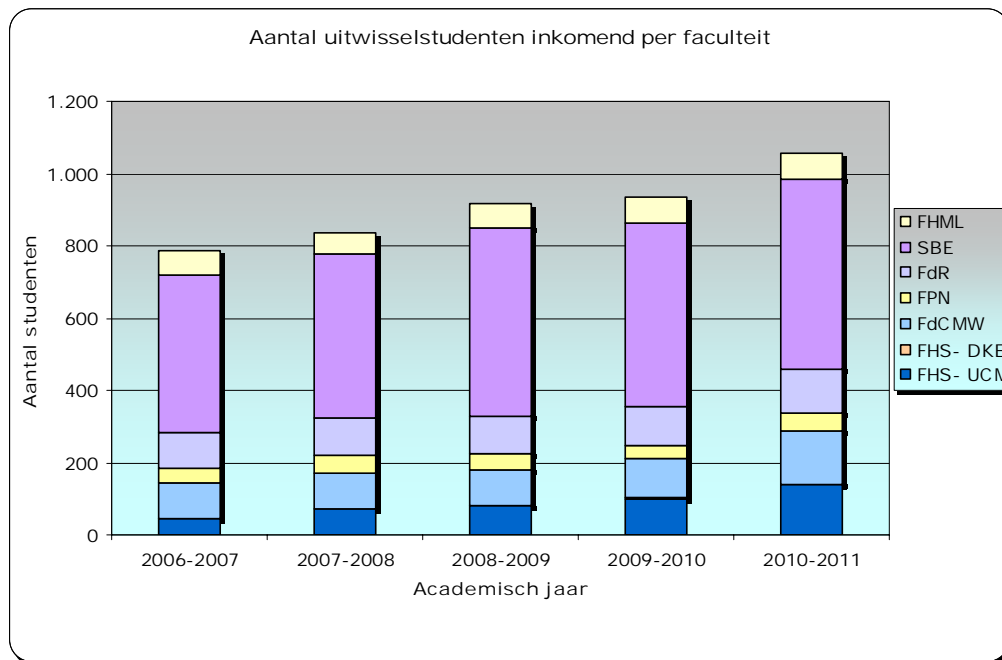
Bron: tot 2009/10 ISIS+ (1 Decembertelling), vanaf 2009/10 SLM

Ingeschreven buitenlandse studenten (regulier) naar continent van herkomst					
	Real.	Real.	Real.	Real.	Real.
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Afrika	36	32	45	53	40
Azie	185	140	129	156	165
Europa:	3.249	4.189	4.885	5.539	5.909
<i>waarvan EU</i>	3.221	4.118	4.794	5.464	5.829
<i>waarvan non EU</i>	28	71	91	75	80
Midden en Zuid Amerika	10	10	15	38	34
Noord Amerika	30	45	33	47	44
Oceanie	3	2	29	6	5
Overig (incl. onbekend)	0	1	1	26	29
<b>Totaal</b>	<b>3.513</b>	<b>4.419</b>	<b>5.137</b>	<b>5.865</b>	<b>6.226</b>
Totaal ingeschreven studenten UM	11.616	12.080	13.117	13.744	14.497
% ingeschr. buitenlandse studenten	30%	37%	39%	43%	43%
% instroom buitenlandse studenten	43%	45%	47%	47%	45%

Bron: t/m 2008-2009 ISIS+ (1 decembertelling); vanaf 2009-2010 SLM

## Uitwisselstudenten

In het studiejaar 2009-2010 verbleven 1.751 studenten voor hun studie een periode in het buitenland en namen 934 buitenlandse studenten deel aan uitwisselprogramma's aan de Universiteit Maastricht.



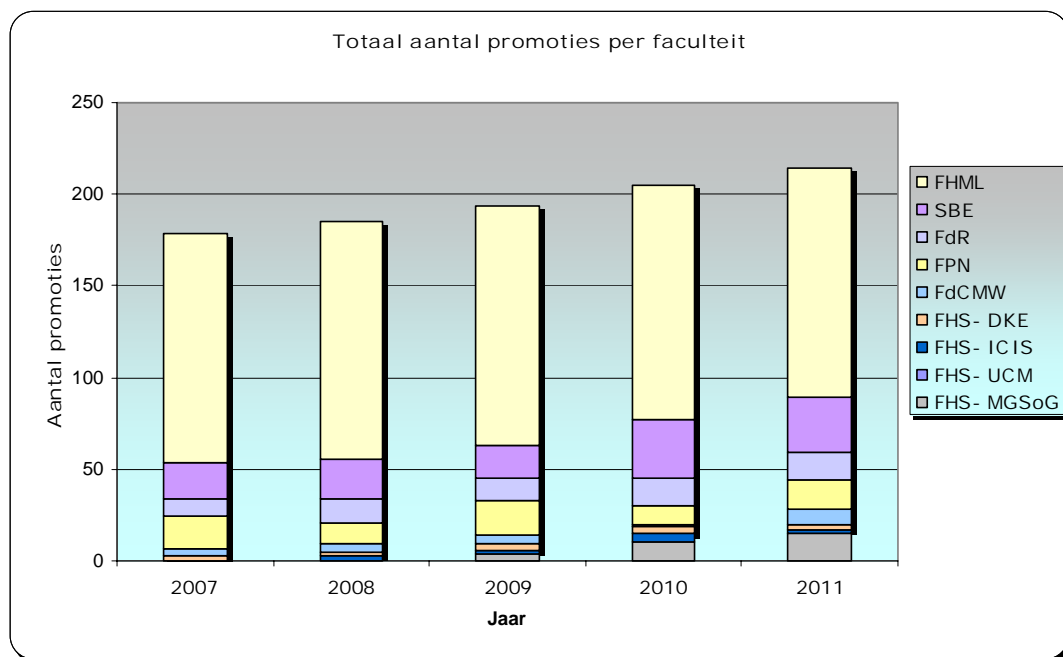
	Uitwisselstudenten inkomend per faculteit				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	68	62	69	70	70
SBE	439	452	522	511	526
FdR	96	106	104	105	120
FPN	39	49	44	39	49
FdCMW	99	98	99	105	150
FHS- DKE	1	0	0	3	0
FHS- UCM	46	71	80	101	139
FHS- MGSoG	n/b	n/b	n/b	0	0
	788	838	918	934	1.054

	Uitwisselstudenten uitgaand per faculteit				
	Real.	Real.	Real.	Real.	Prognose
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
FHML	499	568	597	659	670
SBE	499	498	522	569	723
FdR	45	37	50	82	50
FPN	98	92	64	94	90
FdCMW	178	180	200	216	250
FHS- DKE	4	4	4	4	5
FHS- UCM	50	71	87	127	139
FHS- MGSoG	n/b	n/b	n/b	0	0
	1.373	1.450	1.524	1.751	1.927

Bron: input faculteiten

## 2.6.3 Onderzoek

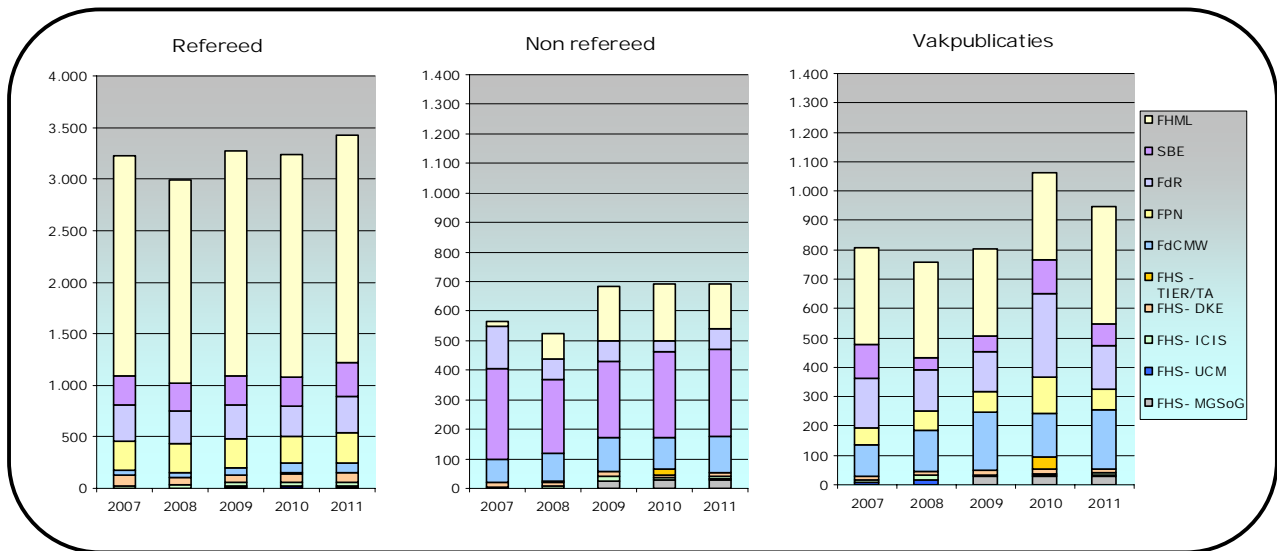
### Aantal promoties



	Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011
FHML	125	130	131	128	125
SBE	20	21	18	32	30
FdR	10	13	12	15	15
FPN	17	12	19	10	16
FdCMW	4	4	5	1	8
FHS- DKE	3	2	3	4	3
FHS- ICIS	0	3	2	5	2
FHS- MGSOG	n/b	n/b	4	10	15
<b>Totaal</b>	<b>179</b>	<b>185</b>	<b>194</b>	<b>205</b>	<b>214</b>

Bron: (CvD) Overzicht UM promoties per persoon  
n/b: niet beschikbaar

## Aantal Publicaties

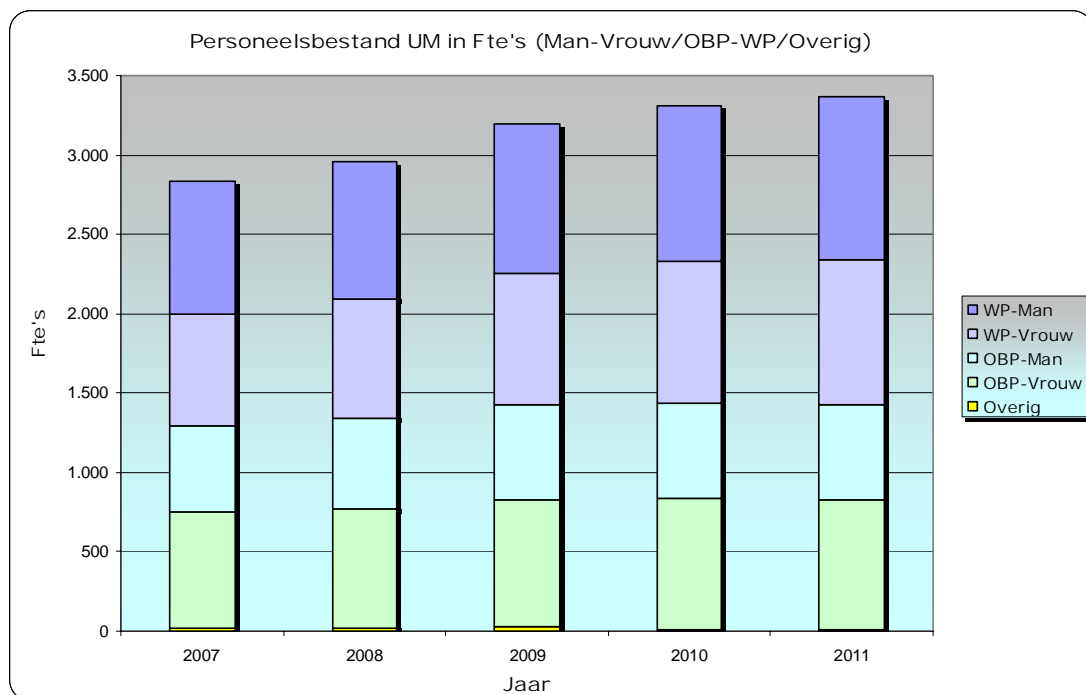


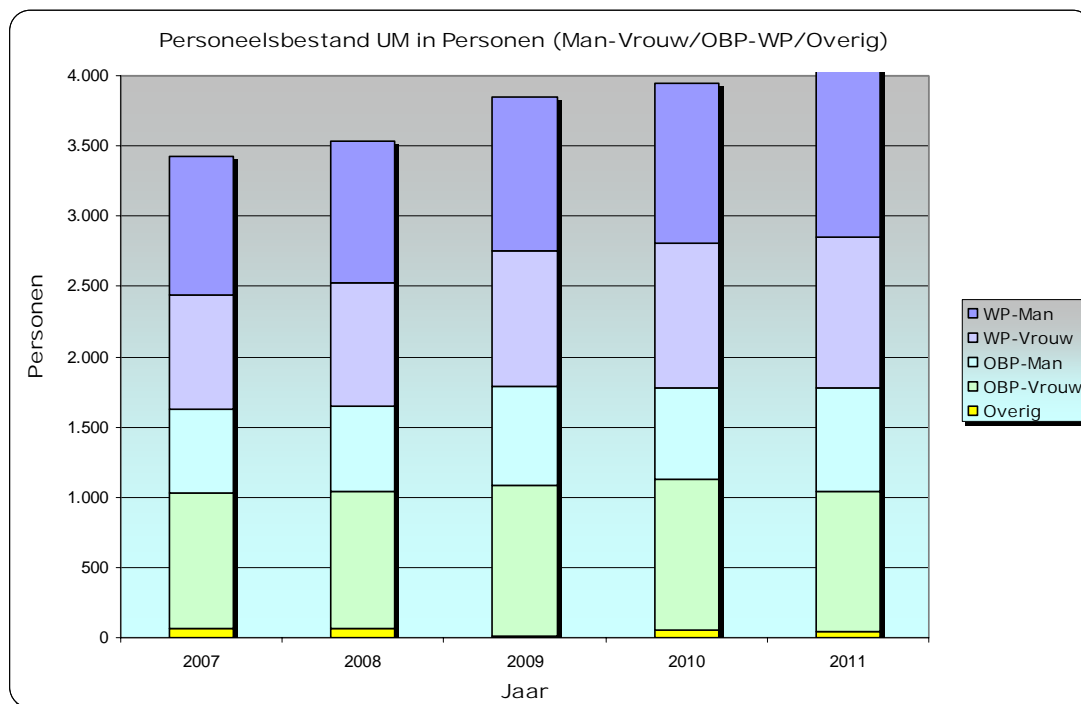
	Refereed					Non Refereed*					Vakpublicaties				
	Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011	Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011	Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011
FHML	2.138	1.969	2.178	2.165	2.200	16	90	186	190	150	332	323	296	300	400
SBE	288	269	288	281	331	307	249	259	290	297	116	43	57	114	71
FdR	341	317	331	295	350	143	69	70	38	70	167	139	134	283	150
FPN	292	279	280	254	300	1	2	1	0	0	57	66	70	122	70
FdCMW	44	57	69	87	85	78	95	112	108	120	107	142	197	149	200
FHS- DKE	103	63	72	76	100	14	14	16	6	15	12	12	15	15	15
FHS- ICIS	24	37	26	36	30	6	7	16	7	8	9	16	4	5	5
FHS- UCM	0	0	14	8	11	0	0	1	1	1	0	0	8	6	7
FHS- MGSoG	0	0	15	18	15	0	0	24	29	30	0	0	27	27	30
FHS - TIER/TA	0	0	0	20	0	0	0	0	21	0	0	0	0	44	0
	3.230	2.991	3.273	3.240	3.422	565	526	685	690	691	800	741	808	1.065	948

Bron: Input faculteiten

\* Non-Refereed: FHML, FPN incl. letters to the editor. FL betreft annotaties

## 2.6.4 Personeel

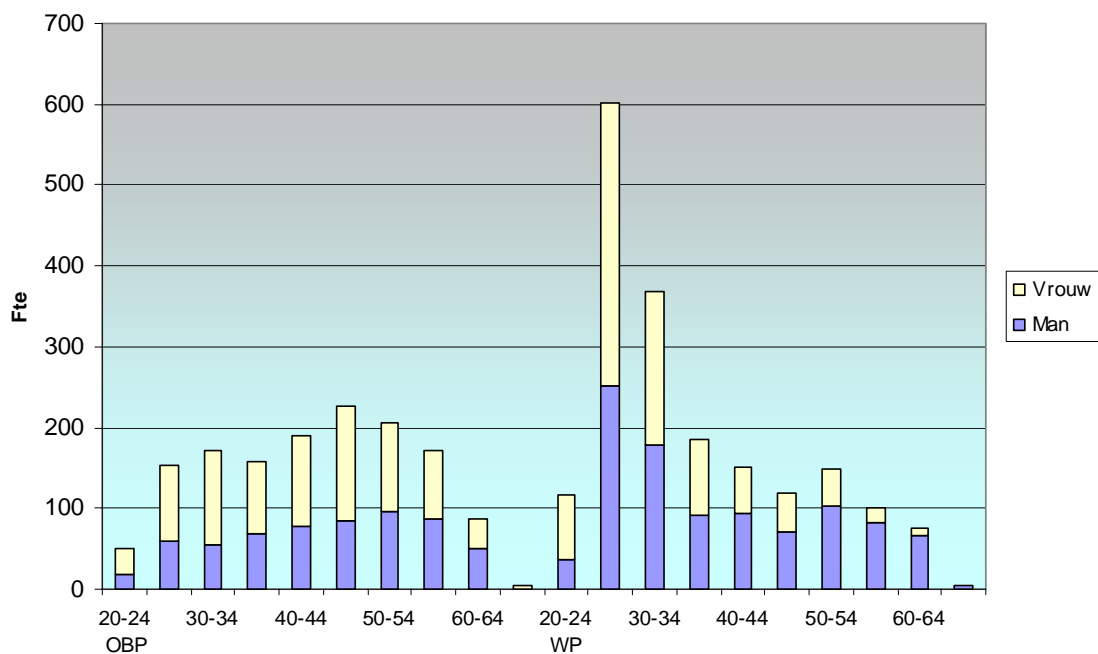




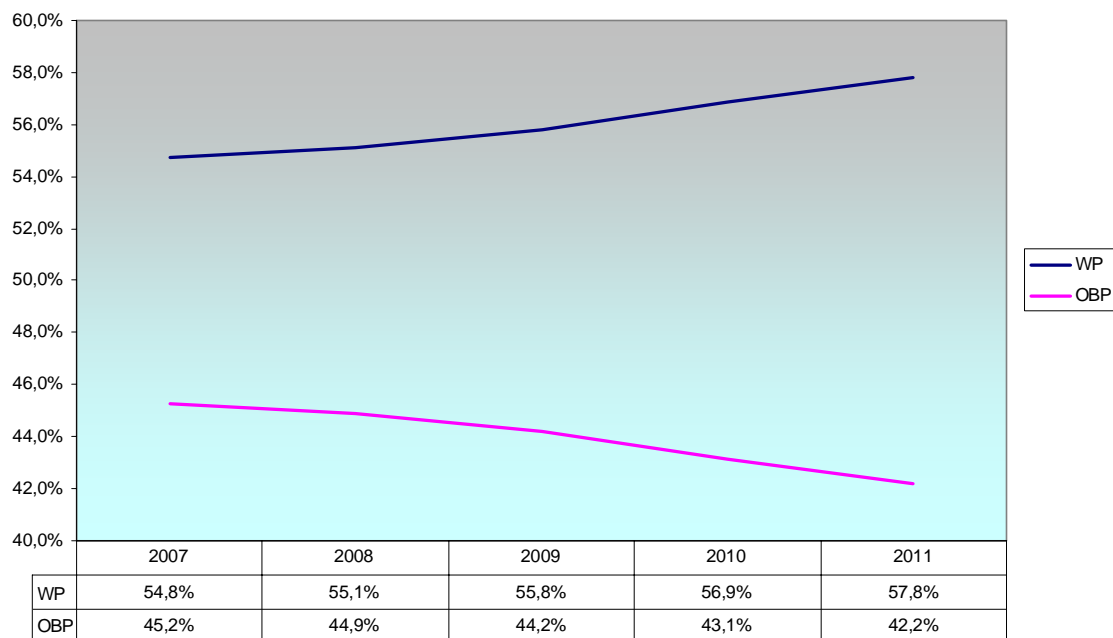
		Personeel (fte)					Personeel (aantallen)				
		Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011	Real. 2007	Real. 2008	Real. 2009	Real. 2010	Prognose 2011
Wetenschappelijk personeel (WP)	Man	839	859	942	980	1.033	987	1.010	1.098	1.139	1.216
	Vrouw	705	760	831	892	911	814	875	962	1.032	1.072
		1.545	1.619	1.773	1.873	1.944	1.801	1.885	2.060	2.171	2.288
Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	Man	538	564	599	595	605	589	608	700	654	740
	Vrouw	737	756	805	826	813	964	978	1.072	1.065	994
		1.276	1.320	1.404	1.421	1.418	1.553	1.586	1.772	1.719	1.734
Overig	Man	10	9	16	8	7	39	34	13	34	30
	Vrouw	5	8	8	5	3	30	33	3	23	15
		15	16	24	13	10	69	67	16	57	45
Totaal	Man	1.388	1.431	1.556	1.583	1.644	1.615	1.652	1.811	1.827	1.985
	Vrouw	1.448	1.524	1.644	1.723	1.727	1.808	1.886	2.037	2.120	2.082
		2.836	2.955	3.200	3.306	3.371	3.423	3.538	3.848	3.947	4.067
Totaal		2.836	2.955	3.200	3.306	3.371	3.423	3.538	3.848	3.947	4.067
(fte als % van totaal)											
		54,8%	55,1%	55,8%	56,9%	57,8%	53,7%	54,3%	53,8%	55,8%	56,9%
		45,2%	44,9%	44,2%	43,1%	42,2%	46,3%	45,7%	46,2%	44,2%	43,1%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Buitenlandse stafleden (%)	Man	15,7%	18,8%	22,4%	24,0%	24,0%	17,6%	19,1%	24,0%	23,9%	23,9%
	Vrouw	20,1%	22,1%	22,5%	24,8%	24,8%	19,0%	20,2%	20,8%	22,8%	22,8%
		17,9%	20,5%	22,4%	24,4%	24,4%	18,3%	19,7%	22,4%	23,3%	23,3%

bron: VSNU WOPI, peildatum 31/12

Leeftijdsopbouw UM 31-12-2010



Aandeel WP en OBP in totaal (FTE)





### 3. Financieel verslag 2010

#### 3.1 Inleiding

De grote uitdaging voor de Universiteit Maastricht is gelegen in de nabije toekomst. In 2010 is er landelijk een aantal ontwikkelingen in gang gezet dat van grote invloed kan zijn op het toekomstige middelenkader en financiële positie van de UM. Om goede afwegingen te kunnen maken bij besluitvorming ten aanzien van nieuwe universitaire ontwikkelingen, evenals bij keuzes met betrekking tot bezuinigingen in het geval van dalende Rijksbijdragen, is financieel beleid en hieraan gekoppeld budget- en vermogensbeheer van groot belang.

Ondanks de financiële ontwikkelingen is de Universiteit Maastricht ambitieus en wil investeren in onderwijs en onderzoek, mede via de ontwikkeling van de Maastricht Health Campus en de Chemelot Campus. Dit zal in onderlinge samenhang tot uitdrukking worden gebracht in het nieuwe Strategische Programma 2011-2015. Het is evident dat de universiteit veel energie zal moeten steken in het genereren van extra middelen om de teruglopende Rijksbijdrage in combinatie met de investeringsagenda nader tot elkaar te brengen. Een trend overigens die bij het merendeel van de Europese universiteiten waarneembaar is.

Voorzover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige staat van baten lasten hierna niet zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en de geconsolideerde staat van baten en lasten.

#### 3.2 Enkelvoudige balans

	2010	2009		2010	2009
Vaste activa			Eigen vermogen		
Immateriële vaste activa	-	-	Kapitaal	93.169	93.169
Materiële vaste activa	211.709	212.115	Algemene reserve	30.767	50.889
Financiële vaste activa	21.283	16.040	Bestemde reserves	52.569	43.447
	232.992	228.155		176.505	187.505
			Voorzieningen	13.094	11.352
			Langlopende schulden	9.185	10.025
			Kortlopende schulden	124.201	113.240
Totaal activa	322.985	322.122	Totaal passiva	322.985	322.122

De stijging van de financiële vaste activa met ruim M€ 5 betreft het herwaarderingsresultaat van de UM Holding BV, vanwege een 50% deelneming in de UMC Holding B.V.

De vorderingen lopen met ruim M€ 3 af als gevolg van het sneller invorderen van collegegelden, het contractonderzoek en overige dienstverlening.

Ten aanzien van de reservepositie is een verschuiving waarneembaar tussen de algemene en bestemde reserves. De bestemde reserves betreffen voor het merendeel verplichtingen ten aanzien van landelijke onderzoeksprogramma's en uitgestelde kosten in verband met vertraging in de implementatie van nieuwe initiatieven. Tevens heeft de toepassing van de RJ660 geleid tot een stijging van de bestemde reserves van onderzoeksprojecten.

De dotaties aan de voorzieningen overstegen in 2010 de onttrekkingen. Het beleid ten aanzien van Sabbatical leave is aangescherpt, wat heeft geleid tot een dotatie van M€ 1. De dotaties aan de voorziening Wachtgeld zijn in 2010 toegenomen en bedroegen M€ 3,2.

Voor een nadere toelichting op het verloop van de reserves en voorzieningen wordt verwezen naar paragraaf 3.4.3.

De kortlopende schulden stijgen met ca. M€ 11, vooral doordat meer gelden uit hoofde van contractonderzoek vooruit zijn ontvangen. Deze middelen kunnen pas als opbrengst worden geboekt als projectkosten worden verantwoord.

### 3.3 Staat van baten en lasten

	Begroting 2011		Realisatie 2010		Begroting 2010		Realisatie 2009	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Baten</b>								
Rijksbijdragen	192.700	59%	187.889	59%	186.073	59%	187.461	60%
College- en examengelden	24.643	8%	23.716	7%	23.395	7%	21.966	7%
Contractbaten	74.416	23%	72.447	23%	68.875	22%	68.371	22%
Overige baten	32.562	10%	36.910	11%	37.143	12%	34.579	11%
	<u>324.320</u>	<u>100%</u>	<u>320.962</u>	<u>100%</u>	<u>315.486</u>	<u>100%</u>	<u>312.377</u>	<u>100%</u>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	228.557	66%	225.736	67%	222.681	67%	210.738	65%
Afschrijvingen	20.021	6%	19.805	6%	22.151	7%	19.549	6%
Huisvestingslasten	20.213	6%	18.764	6%	18.506	6%	17.395	5%
Overige instellingslasten	75.329	22%	72.873	22%	68.636	21%	74.894	23%
	<u>344.119</u>	<u>100%</u>	<u>337.178</u>	<u>100%</u>	<u>331.974</u>	<u>100%</u>	<u>322.576</u>	<u>100%</u>
Saldo baten en lasten	-19.799		-16.216		-16.488		-10.199	
Saldo financiële baten en lasten	73		540		860		1.181	
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-19.726		-15.676		-15.628		-9.018	
Resultaat deelnemingen	500		4.676		500		2.587	
Initieel exploitatiesaldo	-19.226		-11.000		-15.128		-6.431	
Taakstelling	10.383				900			
Exploitatieresultaat	-8.843		-11.000		-14.228		-6.431	

\* In 2010 heeft het CvB met de faculteiten SBE en FPN afspraken gemaakt over het genereren van extra opbrengsten en/of het verlagen van de kosten. Dit is in bovenstaande tabel weergegeven als taakstelling.

\*\* Met de beheerseenheden zijn afspraken gemaakt om het begrote tekort voor het kalenderjaar 2011 terug te brengen tot maximaal M€ 8,8 (resultaat te dekken uit bestemde reserves). Medio mei 2011 worden de voorstellen daartoe besproken.

Het enkelvoudige exploitatieresultaat 2010 bedraagt -/- M€ 11,0 en wijkt hiermee in positieve zin van het begrote resultaat van -/- M€ 14,2 (na taakstelling). Dit verschil wordt volledig veroorzaakt door het substantiële positieve resultaat uit deelnemingen ad. M€ 4,7. Dit is voor een groot deel (ca. M€ 3) te danken aan de administratieve boekwinst van de 50% deelneming in de MUMC Holding. Het saldo uit de reguliere bedrijfsvoering (exclusief deelnemingen) is nagenoeg gelijk aan de begroting 2010 (-/- M€ 15,6). Op het niveau van de beheerseenheden en activiteiten is een aantal afwijkingen waarneembaar en de vrijval van een tweetal reserveringen heeft een positief effect gehad op het exploitatieresultaat. De voornaamste afwijkingen betreffen:

- Hogere Rijksbijdrage op titel leerlingenvolume
- Hogere baten contractonderwijs
- Effecten CAO-onderhandelingen
- Toename personele voorzieningen
- Terughoudendheid bij het invullen van vacatures
- Besluit tot niet activeren consultancykosten
- Verdere implementatie van het student life cycle management systeem (MUSL) en verkoop blauwdruk
- Vrijval in het verleden opgenomen reserveringen

---

Deze zullen kort worden toegelicht. In paragraaf 3.4 volgt een gedetailleerde toelichting en komen ook de resterende verschillen aan de orde.

De totale Rijksbijdragen zijn M€ 1,8 hoger dan begroot. Deze stijging betreft de middelen die de UM met de tweede vervolg begrotingbrief op titel Leerlingenvolume 2010 heeft ontvangen.

In 2010 zijn hogere baten contractonderwijs gerealiseerd door onder andere het succes van het programma van Saoudisch studenten, de huisartsenopleiding en de postinitiële masteropleidingen bij de FdR (ruim M€ 2).

De in 2010 gevoerde cao-onderhandelingen hebben geleid tot een eenmalige uitkering van € 500 per medewerker, en hiermee een stijging van de personele lasten van ca. M€ 1,7.

De toename van de personele voorzieningen in 2010 heeft een negatief effect van M€ 5,4 op de realisatie.

De gerealiseerde personele lasten zijn M€ 2,9 lager dan begroot door onder andere terughoudendheid in de invulling van vacatures.

Eind 2009 is besloten consultancykosten niet meer te activeren. Daar de begroting 2010 is opgesteld als ware dat nog het geval, heeft dit besluit geleid tot ruim M€ 2 lager dan begrote afschrijvingslasten in 2010.

Zoals aangeven in hoofdstuk 1 heeft de verdere implementatie van het student life cycle management systeem (MUSL) in 2010 veel tijd, capaciteit en financiële middelen van de organisatie in beslag genomen. Bij het opstellen van de begroting 2010 is verondersteld dat er geen significante kosten meer zouden worden gemaakt voor MUSL. Echter om lopende problemen op te lossen en het proces te optimaliseren is de inzet van externe consultants in 2010 verlengd (M€ 6,4). Daarnaast is op het niveau van de beheerseenheden extra capaciteit ingehuurd ten behoeve van dit project. In de begroting is rekening gehouden met M€ 1 externe opbrengsten voor de verkoop van de blauwdruk MUSL. Deze opbrengsten zijn niet gerealiseerd. Deze ontwikkelingen zijn nauw gezet via de kwartaalrapportages gevolgd.

De vrijval van de in het verleden opgenomen reservering ten behoeve van het Calatrava Campusplan en de kortlopende schuld ten aanzien van de loonkostensubsidie voor aio's over 2001-2005 hebben per saldo een positief effect van M€ 2,2 op de realisatie gehad.

---

### 3.4 Detailtoelichting op staat van baten en lasten en reserves en voorzieningen

#### 3.4.1 Specificatie baten

##### Rijksbijdrage en Examen- en collegegelden

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Rijksbijdragen	187.889	186.073	1.816	187.461
College- en Examengelden	23.716	23.395	321	21.966

##### Rijksbijdrage

De post rijksbijdrage betreft de reguliere rijksbijdrage, de rijksbijdrage azM en de geormerkte doelsubsidies OCW en LNV.

De toekenning aan de Universiteit Maastricht bedroeg in 2010 k€ 241.595. Hiervan heeft k€ 187.149 betrekking op de reguliere rijksbijdrage voor de UM en k€ 54.446 op de rijksbijdrage voor het azM. De rijksbijdrage azM wordt via de UM aan het azM ter beschikking gesteld.

In 2010 heeft de UM een bedrag van k€ 187.165 aan reguliere rijksbijdrage verantwoord. Het verschil met het toegekende bedrag ad. k€ 187.149 betreft een bijdrage aan Sofokles en de verwerking van transitoria.

De verantwoorde doelsubsidies bedroegen in 2010 k€ 725. In hoofdstuk 4 is in de tabel "Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW en LNV" de opbouw van de doelsubsidies weergegeven.

De toename van de rijksbijdrage ten opzichte van de begroting betreft voornamelijk de middelen die de UM met de tweede vervolg begrotingbrief op titel Leerlingenvolume 2010 heeft ontvangen (M€ 1,8).

##### Collegegelden

De afwijkingen van de collegegelden in 2010 en de daaraan ten grondslag liggende oorzaken verschillen sterk per faculteit. Binnen FHML, FPN, SBE, FHS-DKE en FHS-MGSoG laat het verloop van de collegegelden een positieve ontwikkeling zien. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een hoger dan verwachte studenteninstroom. De negatieve bijstelling van de collegegeldopbrengsten bij de overige faculteiten is enerzijds het gevolg van lager dan verwachte studentenaantallen en minder niet-EER-studenten en anderzijds het (nog) niet van start gaan van een aantal opleidingen. Per saldo zijn de gerealiseerde collegegeldopbrengsten k€ 321 hoger dan begroot.

## Contractbaten

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Contractbaten				
- Baten contractonderwijs	15.557	12.536	3.021	11.006
- NWO/KNAW (2e geldstroom)				
* NWO	17.045	14.687	2.358	12.089
* KNAW	590	249	341	523
	17.635	14.936	2.699	12.612
- Onderzoek overig (3e geldstroom)				
* Nationale overheid	8.790	6.974	1.816	11.904
* Internationale overheid				
- EU-kaderprogramma	6.345	4.567	1.778	5.190
- ERC-grants	46	145	-98	0
- Internat. overheid overig	591	1.500	-909	-23
* Nationale non-profit	9.364	11.856	-2.492	12.756
* Internationale non-profit	3.175	2.194	981	1.566
* Collectebusfondsen	4.200	2.610	1.590	4.750
* Bedrijven	6.254	6.314	-60	7.049
* Overig	489	5.243	-4.754	-234
	39.255	41.403	-2.149	42.958
* Dotatie verlieslatende contracten				1.796
	72.447	68.875	3.572	68.371

### Baten contractonderwijs

De baten contractonderwijs laten een stijging zien van M€ 3 ten opzichte van de begroting. Een deel van deze stijging heeft betrekking op een verschuiving tussen de opbrengstesoort Contractonderwijs en de batensoort Overige baten (Inschrijfgelden symposia/congressen/cursussen). Een voorbeeld zijn de baten contractonderwijs bij het SSC (k€ 600) die betrekking hebben op het onderwijs van het CES die als overige baten waren begroot.

Naast een verschuiving tussen opbrengstesoorten hebben de volgende ontwikkelingen geleid tot een toename van de baten Contractonderwijs:

- Het succes van het programma voor Saoedische studenten bij FHS-UCM en FHML heeft tot een (waarschijnlijk eenmalige) hoger dan verwachte instroom geleid.
- FHML heeft meer opbrengsten gerealiseerd bij de huisartsenopleiding (Public Health and Primary Care). De FdR is er in 2010 in geslaagd om meer omzet te genereren binnen de postinitiële masteropleidingen International and European Economic Law en Intellectual Property Law and Knowledge Management. Hier staat echter een lager dan begrote omzet in het kader van de opleiding Nederlands-Belgisch recht tegenover die samen met de UHasselt wordt verzorgd. Per saldo zijn de baten contractonderwijs binnen FdR k€ 380 hoger dan begroot.

SBE heeft te maken met een daling van de opbrengsten Contractonderwijs. Binnen de afdeling Post Graduate Education (voorheen UMBS) is door de slechte marktomstandigheden sprake van een omzetsdaling (-/- M€ 1,3). Het effect op het resultaat hiervan is gering aangezien er ook substantieel lagere kosten tegenover staan.

### Baten contractonderzoek

#### *2<sup>e</sup> geldstroom (NWO/KNAW)*

De in hoofdstuk 1 beschreven activiteiten gericht op het verhogen van de 2<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten hebben met name bij FHML hun vruchten afgeworpen. Niet alleen werden er bij FHML meer contracten

afgesloten, maar ook startte de uitvoering eerder dan verwacht. In 2010 zijn de totale opbrengsten 2<sup>e</sup> geldstroom van FHML M€ 3,4 hoger dan begroot. Hiervan heeft +/- M€ 1 betrekking op een incidentele verschuiving tussen de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten. Ook bij FdCMW is een stijging waarneembaar (k€ 385). Bij de FdR en FPN bleken de gestelde doelen te ambitieus waardoor de realisatie respectievelijk k€ 240 en k€ 625 lager is dan begroot. De vertraagde invulling van de vacatures bij FHS-TIER/TA heeft een daling van k€ 275 tot gevolg gehad.

Per saldo zijn de gerealiseerde 2<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten M€ 2,7 hoger dan begroot. Aangezien het NWO budget nagenoeg gelijk is gebleven, heeft dit te maken met ons stijgende aandeel in deze middelen.

### 3<sup>e</sup> geldstroom

Bij de opbrengsten 3<sup>e</sup> geldstroom is een tegengestelde ontwikkeling zichtbaar. Onduidelijk is of het een tijdelijke daling betreft of dat er sprake is van een structurele daling. De komende tijd zal hier verder onderzoek naar worden verricht en stappen worden ondernomen om de omzet te vergroten. Tevens zal het ingezette traject ter verbetering van projectbeheer en –informatie worden voortgezet.

FHML heeft M€ 1,5 minder opbrengsten 3<sup>e</sup> geldstroom gerealiseerd. Hiervan heeft M€ 1 betrekking op de eerder genoemde verschuiving tussen de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten. De verwachte omzet 3<sup>e</sup> geldstroom bij FPN is, gezien de personele bezetting, te ambitieus gebleken (-/- k€ 475).

Binnen de begrotingsparagraaf centraal beleid was rekening gehouden met k€ 575 aan baten Nationale overheid in het kader van Sirius 1. Deze opbrengsten zijn als doelsubsidies Rijksbijdrage verantwoord.

Bij FdCMW en SBE is een stijging waarneembaar. Binnen FdCMW zijn meerdere grote subsidieprojecten gestart, die zijn gehonoreerd na het vaststellen van de begroting 2010. SBE is in 2010 zeer succesvol gebleken het binnenhalen van een 2<sup>e</sup> Netsparproject en een drietal EU/Marie-Curie beurzen.

Per saldo zijn de gerealiseerde 3<sup>e</sup> geldstroomopbrengsten M€ 2,1 lager dan begroot.

### Overige baten

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Overige baten				
- Inschrijfgelden symposia./congressen/cursussen	1.731	3.741	-2.009	3.117
- Sponsoring & subsidies	4.984	2.806	2.177	3.986
- Verhuur goederen/faciliteiten/voorzieningen	4.581	4.143	438	3.923
- Verkoop producten & dienstverlening				
* admin./ICT diensten v. derden	390	172	218	350
* bibliothecaire diensten v. derden	2.178	2.303	-125	1.908
* externe detacheringen	3.353	2.276	1.077	3.718
* overige verkoop product/dienst.	19.693	21.702	-2.009	17.577
	25.614	26.453	-839	23.553
	36.910	37.143	-233	34.579

### Overige baten

De totale realisatie binnen de overige baten wijkt nauwelijks af van de begroting. Binnen de verschillende batensoorten en beheerseenheden zijn echter verschillen waarneembaar. De meest opvallende ontwikkelingen worden toegelicht.

Zoals aangegeven bij de baten Contractonderwijs wordt een groot deel van het verschil tussen de realisatie en begroting ten aanzien van Inschrijfgelden symposia/congressen/cursussen, verklaard door de verschuiving tussen deze opbrengstengroep en Contractonderwijs.

De hogere baten Sponsoring en Subsidies worden onder andere veroorzaakt door een andere verantwoording van de subsidies in het kader van de masteropleidingen in Venlo. Bij FHS-MGSoG is een hoger dan verwachte compensatie voor promovendi in hun onderzoek ontvangen van onder andere ECDPM, ICTU en Nuffic. Daarnaast ontving FHS-MGSoG additionele AFR-beurzen en hogere bedragen van Nuffic (ook voor masterstudenten).

De uitbreiding van de verhuur van studentenkamers heeft geleid tot hogere opbrengsten Verhuur goederen/faciliteiten/voorzieningen. Het resultaat effect van opbrengstenstijging is beperkt aangezien er ook hoger dan begrote kosten tegenover staan.

De hoger dan begrote opbrengsten Administratieve en ICT-diensten van derden betreffen de doorberekening van kosten aan studenten wanneer zij kiezen voor een gespreide betaling van collegegelden. Hogere kosten voor de verwerking van deze betalingen leiden ertoe dat het resultaat effect beperkt is.

De daling binnen de Overige verkopen producten en diensten, betreft voornamelijk het niet realiseren van de verwachte opbrengst door de verkoop van de blauwdruk MUSL. Daarnaast bleven in 2010 de inkomsten van The Maastricht Forensic Institute (TMFI) achter bij de begroting.

### 3.4.2 Specificatie lasten

#### Personele lasten

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Personeelslasten				
- Loonkosten incl. pensioenen en sociale lasten	201.524	211.184	-9.660	190.738
- Overige personele lasten				
* Training en opleidingen	2.979	2.995	-16	2.756
* Wervingkosten	237	129	108	325
* Personeelsvoorziening	5.882	507	5.375	1.307
* Uitzendkrachten en declaranten	12.351	6.664	5.687	12.338
* Overige personele lasten	2.763	1.202	1.562	3.274
	24.212	11.497	12.715	20.000
	225.736	222.681	3.055	210.738

De loonkosten (incl. pensioenen en sociale lasten) stijgen met M€ 11 ten opzichte van 2009. Naast periodieke loonstijgingen en cao-effecten heeft deze stijging betrekking op een toename van de formatie met 105 fte. Deze toename is overigens geringer dan voorzien in de begroting 2010, deels ook door meer te werken met flexibele contracten (uitzendkrachten).

#### Personele lasten

De totale personele lasten zijn M€ 3 hoger dan begroot. Deze stijging wordt veroorzaakt door:

- de ontwikkeling van de personele voorzieningen in 2010 (M€ 5,4 hoger dan begroot). Voor een toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.4.3.
- een eenmalige uitkering van € 500 per medewerkers conform cao-afspraken. Deze uitkering heeft UM een stijging van ca. M€ 1,7 tot gevolg gehad.

---

De realisatie van de overige posten binnen de personele lasten is hiermee M€ 4,1 lager dan begroot. Binnen deze posten zijn qua afwijking grote verschillen waarneembaar.

De belangrijkste afwijkingen binnen de posten a) Loonkosten, b) Uitzendkrachten en declaranten en c) Overige personele lasten, worden vanwege hun onderlinge samenhang in totaliteit toegelicht:

- Verschuiving van de post Loonkosten naar de post Uitzendkrachten en declaranten  
Bij het opstellen van de begroting wordt het verwachte activiteitsniveau als uitgangspunt genomen. Vervolgens wordt op basis hiervan bepaald welke capaciteit daartoe benodigd is. Het blijkt vooraf moeilijk in te schatten of de benodigde capaciteit zal worden ingevuld met nieuw aan te stellen medewerkers of externe inhuur. Een deel van de daling van de loonkosten vindt hier zijn verklaring.
- Verschuiving tussen de post Loonkosten en de post Overige personele lasten  
Het deel van de personele lasten dat betrekking heeft op afdrachtkortingen, loonheffingen en tegemoetkoming woonwerkverkeer wordt door de beheerseenheden binnen de Loonkosten begroot. Bij afsluiting van het boekjaar worden deze kosten echter (op het niveau van de totale UM) als Overige personele lasten geboekt. In 2010 verklaart deze transactie ruim M€ 2 van het verschil.
- Terughoudendheid en vertraagde invulling van vacatures  
De mogelijke financiële effecten van de ontwikkelingen in het middenkader hebben er toe geleid dat beheerseenheden in het najaar van 2010 terughoudend zijn geworden bij het invullen van vacatures. Daarnaast heeft een aantal beheerseenheden in 2010 bezuinigingsplannen doorgevoerd. Een kritische houding bij het invullen van vacatures maakte hier onderdeel van uit.
- In het verleden heeft de UM van de belastingdienst middelen ontvangen in het kader van de loonkostensubsidie voor aio's over 2001-2005. Dit is de afgelopen jaren als kortlopende schulden verantwoord op de balans. Gezien de verjaringstermijn van vijf jaar is deze schuldpositie eind 2010 komen te vervallen (M€ 1,2). Deze vrijval is opgenomen binnen de overige personele lasten.

Tot slot het volgende. 5,5 % van de totale personele lasten betreft de inhuur van derden. Wanneer hierbij ook de inhuur van ICT-consultancy (zie ICT-lasten) en de post Honoraria/uitbesteed werk (zie operationele lasten) worden meegenomen dan kan worden geconcludeerd dat de UM een substantieel deel van haar inzet en expertise inhuurt. Van de totale loonsom is ongeveer 1,4% besteed aan externe trainingen en opleidingen. Wanneer de intern georganiseerde trainingen worden meegerekend is conform afspraak 2% van de loonsom aan de ontwikkeling van medewerkers besteed.



---

## Afschrijvingen

	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Bedragen x € 1.000,-				
Afschrijvingen				
- Afschrijving gebouwen en installaties	10.723	11.552	-829	10.170
- Afschrijving apparatuur en laboratoria	3.962	3.181	781	3.311
- Afschrijving ICT	3.262	5.693	-2.432	4.253
- Afschrijving kantoorinrichting	1.858	1.724	134	1.816
	19.805	22.151	-2.346	19.549

## Afschrijvingslasten

Na het opstellen van de begroting is besloten om consultancykosten niet meer te activeren. Als gevolg van dit besluit zijn de afschrijvingslasten M€ 2,4 lager dan geraamd. Het resterende deel van de daling betreft lagere afschrijvingslasten binnen de kapitaallastenrekening (k€ 250).

De afschrijvingslasten bij FHML zijn k€ 160 hoger dan begroot door het versneld afschrijven van een tweetal apparaten bij Cardiovascular Diseases. Het ten uitvoer brengen van de geplande vervanging van onderwijsmeubilair bij FPN heeft een positief effect op de afschrijvingslasten gehad van k€ 100.

## Huisvestingslasten

	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Bedragen x € 1.000,-				
Huisvestingslasten (excl. afschrijvingen)				
- Huren	5.826	5.440	386	4.848
- Kosten onderhoud/aanpassingen	3.265	3.651	-386	3.316
- Schoonmaak en afval	2.798	2.735	64	2.676
- Beveiliging	1.362	1.428	-66	1.372
- Energie lasten	4.013	4.119	-106	3.737
- Wettelijke en overige HV lasten	1.091	1.134	-43	1.092
- Specifiek	409	0	409	354
- Overige huisvestingslasten	0	0	0	0
	18.764	18.506	258	17.395

De huisvestingslasten zijn nagenoeg conform begroting gerealiseerd.

## Overige instellingslasten

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Overige instellingslasten				
- ICT lasten (excl. afschrijvingen)				
* Kosten licenties	2.106	1.569	537	1.737
* Kosten hardware	512	811	-299	801
* Kosten telecommunicatie	1.189	1.122	67	1.056
* Kosten ICT consultancy	7.173	738	6.435	12.567
	10.979	4.240	6.739	16.161
- App./Inv./Transportmid. (excl afschrijvingen)				
* Aanschaf app., inv., transportmid.	1.379	1.325	54	1.077
* Huur/lease app., inv., transportmid.	535	852	-316	827
* Onderhoud app., inv., transportmid.	2.086	1.913	172	1.925
	4.000	4.090	-90	3.829
- Operationele lasten				
* Kantoorkosten	2.010	3.491	-1.482	1.843
* Abonnementen en collectievorming	5.940	5.439	501	5.312
* Grondstoffen, hulpmid., proefdieren	7.167	4.516	2.651	5.749
* Materialen en gereedschappen	1.535	549	986	1.348
* Org.kosten cursus/training/congres	968	1.270	-303	1.294
* Reis- en verblijfkosten	6.903	6.041	862	6.314
* Kosten advisering	3.347	4.478	-1.131	3.761
* KostenHonoraria/ uitbesteed werk	7.266	2.669	4.597	5.145
* Bijdragen subsidies/lidmaatschappen	6.161	7.595	-1.434	7.191
* Verrekening service onderwijs	0	935	-935	0
* Lasten extern onderwijs	8.841	5.901	2.940	7.839
* Representatiekosten	1.908	1.238	670	1.696
* Rente- en bankkosten	125	723	-598	113
* Kosten catering	1.545	1.741	-197	1.533
* Kopieer / drukkosten	2.084	1.437	647	2.208
* Overige algemene kosten	2.095	12.282	-10.187	3.558
	57.894	60.306	-2.413	54.904
	72.873	68.636	4.237	74.894

### ICT-lasten

De stijging van de ICT consultancykosten hangt samen met de niet begrote inspanningen in het kader van het MUSL-project. Voor een inhoudelijke toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 1.

### Apparatuur/Inventaris/transportmiddelen

Geen bijzonderheden.

### Operationele lasten

Tot de operationele lasten wordt een groot aantal posten gerekend die qua aard sterk verschillen. De ervaring leert dat het voor beheerseenheden lastig is om op postenniveau een raming af te geven, wat er toe leidt dat 20% van de operationele lasten binnen de Overige algemene kosten is begroot. De realisatie van deze posten vindt wel op de individuele operationele lastensoorten plaats. Dit verklaart het verschil tussen de begroting en de realisatie ten aanzien van de Overige algemene kosten van M€ 10. Een en ander maakt vergelijking van de begroting en prognoses op kostensoortniveau niet mogelijk en daarom worden alleen de meest opvallende afwijkingen toegelicht.

De hoogte van de operationele lasten wordt voor een groot deel bepaald door de omvang van de activiteiten. Eenheden met een toename van de contractbaten kennen een stijging bij de operationele lasten en visa versa.

Bij de eenheden die in 2010 bezuinigplannen hebben doorgevoerd (FPN en FHS-MGSoG), zijn de gerealiseerde operationele lasten lager dan begroot.

Opvallend is de stijging van de posten Advisering en Honoraria/uitbesteed werk van tezamen M€ 3,5 en de post Lasten extern onderwijs van M€ 1,6. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door het niet op postenniveau begroten, waardoor er in de realisatie een verschuiving plaatsvindt van Overige algemene kosten naar onder andere de posten Honoraria/uitbesteed werk en Lasten extern onderwijs.

In het verleden is op de balans een reservering opgenomen in verband met een toezegging uit 2004 aan Servatius voor een UM-bijdrage aan de onrendabele top van het Calatrava-campusplan. Gezien de gewijzigde plannen rondom de Calatrava Campus is deze reservering in 2010 vrijgevallen (M€ 1). Dit is verwerkt binnen de Bijdragen/subsidies en lidmaatschappen.

#### Financiële baten en lasten en Resultaat deelnemingen

Bedragen x € 1.000,-	Realisatie 2010	Begroting 2010	Realisatie vs. Begroting	Realisatie 2009
Financiële baten en lasten	540	860	-320	1.181
Resultaat deelnemingen	4.676	500	4.176	2.587

Het resultaat deelnemingen wordt gevormd door het geconsolideerde resultaat van de Universiteit Maastricht Holding BV (k€ 5.420). Daarnaast is een deelneming verworven in MERC plv. Gezien de Indiase wetgeving is de inschatting dat het onwaarschijnlijk is deze aandelen te gelde te maken. Vandaar dat hiervoor een afwaardering naar nihil heeft plaatsgevonden.

#### 3.4.3 Specificatie Reserves en Voorzieningen

##### Reserves

	Stand per 1-1-2010	Resultaat	Overige Mutaties	Stand per 31-12-2010
Kapitaal	93.169	-		93.169
Algemene reserve	50.889	-11.000	-9.122	30.767
Bestemmingsreserve	43.447	-	9.122	52.569
	187.505	-11.000	-	176.505

De richtlijnen schrijven ten aanzien van het eigen vermogen een onderscheid voor naar het oorspronkelijke kapitaal, de algemene reserve en bestemmingsreserves. Daarbij kan het begrip kapitaal worden vergeleken met het aandelenkapitaal in ondernemingen.

De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Ten aanzien van de reservepositie is een verschuiving waarneembaar tussen de algemene en bestemde reserves. In 2010 zijn de eerste stappen gezet ten aanzien van het verscherpen van het reservebeleid. Hiervan maakte de verplichting om bestemde reserves administratief vast te leggen onderdeel uit. Daar in het verleden een deel van de bestemde reserves niet als zodanig was geregistreerd, heeft het aanscherpen van het beleid tot een toename van de bestemde reserves geleid. Mede in het licht van de huidige financiële ontwikkelingen zal op korte termijn een tweetal maatregelen genomen worden inzake de eigen vermogenspositie:

1. Een analyse van de opbouw van de bestemde reserves.
2. Het uitwerken van een voorstel omtrent de allocatie van de algemene reserves. In de huidige situatie worden deze reserves vooral gevormd en beheerd op het niveau van Departementen en vakgroepen. Bezien wordt of dit naar het niveau van een beheerseenheid getrokken kan worden.

Tevens heeft de toepassing van de RJ660 geleid tot een stijging van de bestemde reserves van onderzoeksprojecten.

Het resultaat wordt ten laste van de algemene reserves gebracht. Toevoegingen en onttrekkingen aan de bestemde reserves zijn zichtbaar in de kolom Overige mutaties.

De bestemmingsreserves zijn door de beheerseenheden afgezonderd en bedragen ultimo 2010 M€ 52,6. De bestemmingen betreffen voor het merendeel uitgestelde kosten in verband met vertraging in de implementatie van nieuwe initiatieven.

#### Voorzieningen

In 2010 hebben de voorzieningen zich als volgt ontwikkeld:

	Stand per 1-1-2010	Dot. 2010	Ontr. 2010	vrijval 2010	Rente mut. bij CW	Stand per 31-12-2010	Kort < 1 jr	Lang > 1 jr
Sociaal beleid	1.773	628	-758	-68	130	1.705	820	885
Sabbatical leave	380	1.051	-	-180	-	1.251	-	1.251
Verlofsparen	2.589	633	-	-452	-54	2.716	-	2.716
Eigen risico WGA	456	483	-89	-290	-19	541	95	446
Ambtsjubilea	1.956	490	-235	-173	-358	1.680	150	1.530
Wachtgeld	1.857	3.760	-2.129	-	-53	3.435	1.089	2.346
Verlieslatende contracten	2.341	391	-966	-	-	1.766	-	1.766
	11.352	7.436	-4.177	-1.163	-354	13.094	2.154	10.940

De voorziening sociaal beleid is getroffen ter dekking van op persoonsniveau aangegane verplichtingen in het kader van reorganisaties die hebben plaatsgevonden bij Unigraphic en bij de Faculty of Health, Medicine and Life-sciences en de Faculty of Law. Deze is tegen 5% contant gemaakt.

In 2010 is het beleid ten aanzien van Sabbatical leave aangescherpt, wat heeft geleid tot een dotatie van ruim M€ 1.

De omvang van de wachtgeldvoorziening is in 2010 ten opzichte van 2009 sterk toegenomen (M€ 1,6). Deze toename wordt in belangrijke mate veroorzaakt door beëindiging van tijdelijke dienstverbanden (in het bijzonder AIO's) en de situatie op de arbeidsmarkt waardoor medewerkers niet aansluitend aan het einde van het UM-dienstverband elders emplooi vinden.

### 3.5 Financieel beleid: budget- en vermogensbeheer

In aansluiting op hetgeen wordt gesteld in het rapport van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (Commissie Don), wordt in deze paragraaf financieel beleid, aandacht besteed aan het gevoerde budgetbeheer en vermogensbeheer m.b.t. de enkelvoudige jaarrekening. Daarnaast wordt verslag gedaan van de wijze hoe de Universiteit Maastricht is omgegaan met beleggingen en beleningen gedurende het verslagjaar.

#### 3.5.1 Budgetbeheer

Het onderdeel budgetbeheer omvat de in de voorgaande paragrafen toegelichte realisatie van de begroting, maar ook de wijze waarop de Universiteit Maastricht is omgegaan met de kasstromen en de daaruit voortvloeiende liquiditeitspositie. Achtereenvolgens worden de kasstromen, liquiditeitspositie en rentabiliteitsontwikkeling nader toegelicht.

##### Kasstromen

Inzicht in de financiële positie en ontwikkeling wordt verkregen door een meerjarig kasstroomoverzicht dat is samengevat uit operationele-, investerings- en financieringsactiviteiten. Onderstaande tabel toont het kasstroomoverzicht van de Universiteit Maastricht (enkelvoudig) alsmede de ontwikkeling in liquide middelen voor de periode 2006-2010.

Totaal Kasstromen bedragen x € 1.000	Jaarverslag 2006	Jaarverslag 2007	Jaarverslag 2008	Jaarverslag 2009	Jaarverslag 2010
Kasstroom operationele activiteiten	7.496	21.886	45.615	20.420	24.933
Kasstroom investeringsactiviteiten	-10.877	-19.274	-17.428	-19.599	-24.642
Kasstroom financieringsactiviteiten	-840	-3.340	3.137	-840	-840
Netto kasstroom	-4.221	-728	31.324	-19	-549
Liquide middelen ultimo	5.568	4.840	36.164	36.145	35.596

##### *Kasstroom operationele activiteiten*

De kasstromen met betrekking tot de operationele activiteiten bestaan uit het exploitatieresultaat (-/- M€ 11,0), gecorrigeerd voor de afschrijvingen (M€ 19,8), mutaties in voorzieningen (M€ 1,7) en de mutaties in het werkkapitaal (M€ 14,4). Als gevolg van deze mutaties bedraagt de operationele kasstroom in 2010 M€ 24,9.

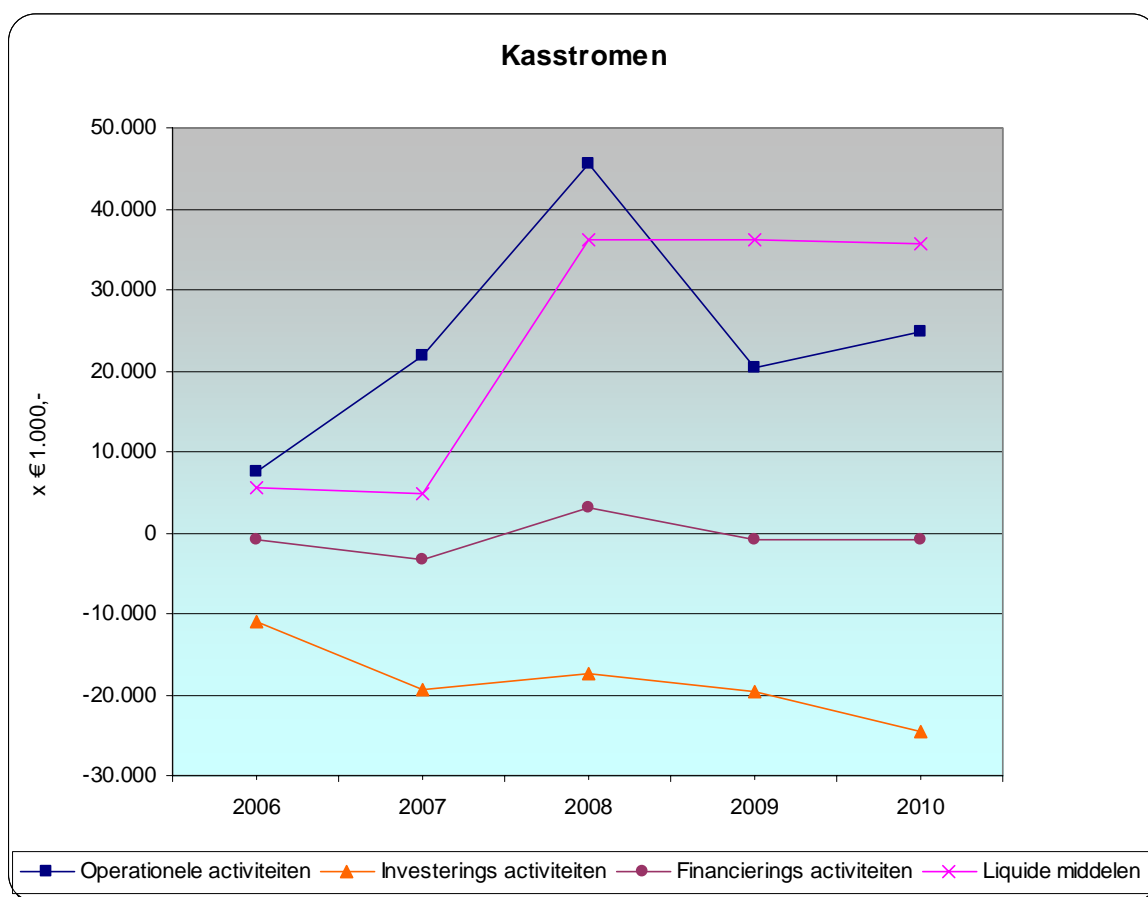
##### *Kasstroom uit investeringsactiviteiten*

De investeringsactiviteiten betreffen investeringen in onroerend goed voor M€ 11,3 en in apparatuur/inventaris voor M€ 8,1. De post financiële vaste activa nam met M€ 5,2 toe, voornamelijk als gevolg van het herwaarderingsresultaat van de UM Holding BV.

##### *Kasstroom uit financieringsactiviteiten*

De kasstromen uit financieringsactiviteiten betreffen de mutaties in de langlopende schulden en het eigen vermogen. De uitgaven van 2010 zijnde M€ 0,8 hebben voornamelijk betrekking op de jaarlijkse aflossing van enkele langlopende leningen.

Geconcludeerd kan worden dat de kasstromen de laatste jaren meer in evenwicht komen (uitgezonderd 2008) en dat de investeringen nog steeds kunnen worden gefinancierd met eigen vermogen. De ontwikkeling in de jaarlijkse kasstromen worden hieronder weergegeven.



### Liquiditeitspositie

De liquide middelen zijn in het afgelopen jaar afgenomen met M€ 0,5 tot een bedrag van M€ 35,6. Daarnaast was sprake van een afname van de vorderingen met M€ 3,4 en een toename van de kortlopende schulden met M€ 11,0.

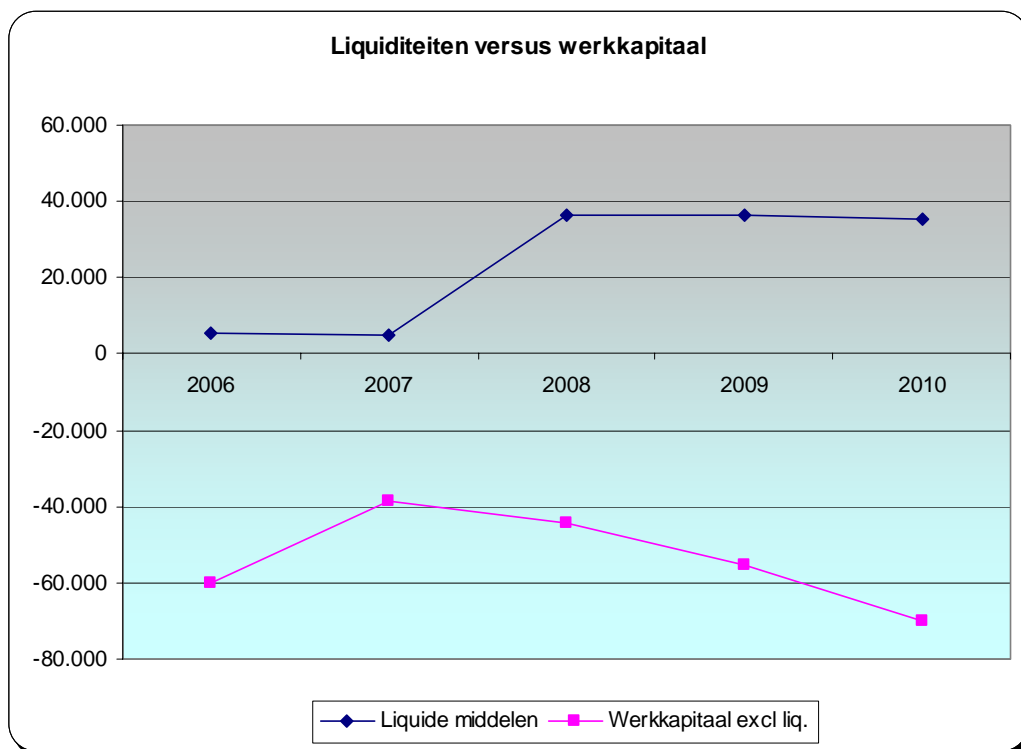
Tijdelijk overtollige liquiditeiten gedurende het jaar, werden uitgezet bij een drietal Nederlandse Banken (ING, SNS en ABN Mees/Pierson). Uitzettingen vonden plaats voor een periode korter dan drie maanden en waren altijd direct opvraagbaar. De drie banken voldeden ten tijde van het uitzetten allen aan een minimale A-rating. Er werden door de Universiteit Maastricht in het verslagjaar geen derivaten of waardepapieren aangehouden.

In de volgende tabel is een aantal kengetallen met betrekking tot de liquiditeitspositie opgenomen over een periode van vijf jaar. De cijfers zijn gebaseerd op de jaarrekeningen van de desbetreffende jaren.

Kengetallen Liquiditeitspositie	2006	2007	2008	2009	2010
Liquiditeit 1 current (Vlottende Activa/Vlottende Passiva)	0,48	0,64	0,92	0,83	0,72
Rentabiliteit (Resultaat / (Totale Baten + Rentebaten))	4,36%	6,28%	7,18%	-2,87%	-5,03%
Netto Werkkapitaal (Vorraden+Vorderingen) - Vlottende Passiva	-60.026	-38.415	-44.466	-55.418	-69.804
Kasstroom (x € 1.000)	-4.221	-728	31.324	-19	-549

Voor het beoordelen van de liquiditeitspositie (verhouding tussen op korte termijn beschikbare middelen en op korte termijn opeisbare schulden) wordt de current-ratio gehanteerd. De commissie Don heeft voor de universiteiten aangegeven dat deze ratio zich tussen de 0,5 en 1,5 moet bevinden en dat is voor de Universiteit Maastricht al sinds 2007 het geval. Ook kan worden vastgesteld dat de current-ratio niet boven 1 uitkomt, hetgeen voortvloeit uit het aanhouden van een negatief netto werkkapitaal.

Bij de Universiteit Maastricht is al enige jaren sprake van een negatief netto werkkapitaal als gevolg van financiering van vaste activa met kort vreemd vermogen. Een en ander is mede afhankelijk van de kostenvoet van het lange en korte vreemde vermogen



#### Rentabiliteitsontwikkeling

Hieronder wordt verstaan het exploitatiesaldo gedeeld door de totale baten. In voorgaande tabel wordt ook de ontwikkeling van de rentabiliteit weergegeven. Volgens de eerder genoemde commissie Don moet de gemiddelde rentabiliteit over een periode van drie tot vijf jaar moet zich bevinden 0% - 5%. De UM realiseert, ondanks enkele uitschieters, toch een vijfjaargemiddelde van 2,0 %

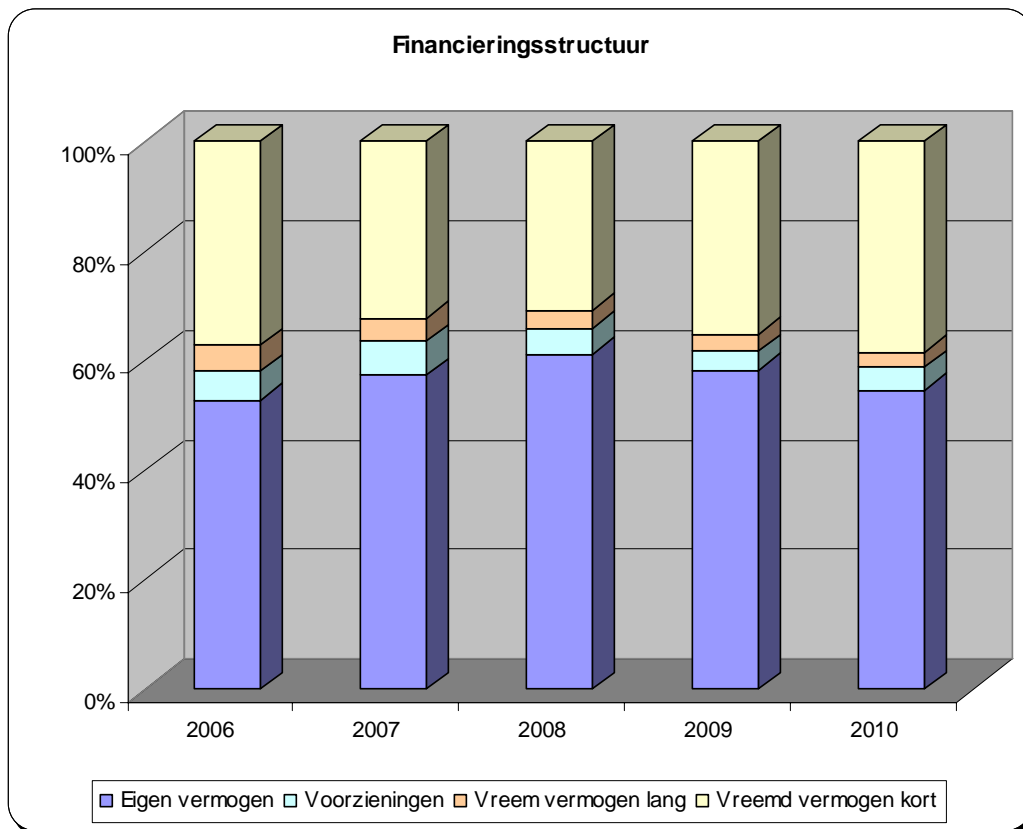
#### 3.5.2 Vermogensbeheer

Het onderdeel vermogensbeheer betreft de kapitaalbehoefte en de wijze hoe deze door de Universiteit Maastricht is gefinancierd. Achtereenvolgens zullen de volgende punten nader worden toegelicht:

- financieringsstructuur
- eigen vermogen en solvabiliteit
- kapitalisatiefactor:  $(\text{Totaal vermogen} - \text{Gebouwen \& Terreinen}) / (\text{Totale Baten} + \text{Rentebaten})$
- financieringsplanning en financieringsruimte

#### Financieringsstructuur

De ontwikkeling in de financieringsstructuur van de Universiteit Maastricht in percentages van het totaal is te zien in onderstaande grafiek.



Omdat universiteiten geen rendement hoeven te behalen over hun eigen vermogen en omdat hun bekostiging niet voorziet in een vergoeding van rentekosten over vreemd vermogen, worden universiteiten geacht hun activa zoveel mogelijk met eigen vermogen te financieren en kunnen de aflossingen worden voldaan uit de afschrijvingen. Een goed evenwicht wordt aldus bereikt indien de jaarlijkse kasstroom uit operationele activiteiten zich bevindt rond het niveau van de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij de financieringsactiviteiten zich nagenoeg rond de nullijn bewegen.

#### Eigen vermogen en solvabiliteit

Het eigen vermogen heeft zowel een financierings- als een bufferfunctie. De financieringsfunctie is bedoeld om investeringen (deels) uit eigen middelen te kunnen financieren. De bufferfunctie dient ter dekking van onvoorziene omstandigheden en eventuele negatieve resultaten. In onderstaande tabel wordt het verloop van de solvabiliteit weergegeven en daaruit blijkt dat, hoewel de solvabiliteit sinds 2008 aan het dalen is, er nog steeds sprake is van een gezond niveau.

Kengetallen vermogenspositie	2006	2007	2008	2009	2010
Solvabiliteit 1 (Eigen Vermogen / Totaal Vermogen)	0,53	0,57	0,61	0,58	0,55
Solvabiliteit 2 (Eigen Vermogen + Voorzieningen) / Totaal Vermogen)	0,58	0,64	0,66	0,62	0,59
Kapitalisatiefactor (Totaal Vermogen - Gebouwen & Terreinen) / (Totale baten + Rentebaten)	0,36	0,36	0,44	0,44	0,42

#### *Kapitalisatiefactor*

Een nieuw fenomeen (commissie Don) betreft de zogenaamde kapitalisatiefactor welke wordt afgeleid uit de formule: (totale vermogen minus gebouwen & terreinen) gedeeld door de totale baten plus rentebaten. Met dit kengetal wordt het geïnvesteerd kapitaal (exclusief de gebouwen en terreinen) gerelateerd aan de omzet (inclusief de rentebaten). Een hoge uitkomst duidt op inefficiënt kapitaalgebruik. De Universiteit Maastricht blijft in 2010 met een uitkomst van 0,42 net onder het landelijk WO-gemiddelde.



### Financieringsplanning en financieringsruimte

De Universiteit Maastricht heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in onroerend goed, deels uit eigen middelen en deels door het aantrekken van vreemd vermogen. De Universiteit Maastricht heeft in 2003 een overeenkomst gesloten met de huisbank, waarbij de laatste zich heeft geëngement tot 1 januari 2013 de UM een kredietlijn ter beschikking te stellen van maximaal € 72 mln.

Leningen worden door de Universiteit Maastricht uitsluitend verstrekt aan gelieerde rechtspersonen die nauw verbonden zijn aan de Universiteit of een taak uitoefenen die geheel in het belang van de Universiteit is (zoals studentenverenigingen). Daarbij wordt zorgvuldig gekeken naar het debiteurenrisico en worden de belangen van de Universiteit Maastricht zo veel mogelijk gewaarborgd via zekerheidstellingen en marktconforme voorwaarden.

Deelnemingen in gelieerde rechtspersonen, worden bij de Universiteit Maastricht ondergebracht in de daartoe specifiek opgerichte UM Holding waardoor de scheiding tussen publieke taken en private activiteiten wordt gerealiseerd.

Uitgaande van de solvabiliteit kan men stellen dat er nog voldoende investeringsruimte aanwezig is, echter gelet op een negatief werkkapitaal, de bestemmingsreserves en de beschikbare liquiditeiten, betekent dat nieuwe investeringen via additionele leningen dienen te worden gefinancierd wil de Universiteit Maastricht deze realiseren.

### Overige kengetallen

Tot slot worden nog een aantal kengetallen verstrekt welke meer inzicht geven in de ontwikkeling van enerzijds de financiële positie en anderzijds betrekking hebben op de samenstelling van de baten en/of lasten. Deze kengetallen worden ook door DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) gebruikt om instellingen onderling beter vergelijkbaar te maken.

Kengetallen overig	2006	2007	2008	2009	2010
Weerstandsvermogen Eigen Vermogen / Totale baten (Voortgezet OW)	57,8%	58,6%	63,4%	60,0%	55,0%
Algemene reserve / (Totale baten+Rentebaten)	21,4%	18,1%	27,4%	16,2%	9,5%
Voorzieningen / (Totale baten+Rentebaten)	5,8%	6,4%	4,9%	3,6%	4,1%
Liquiditeit 2 quick (Vlottende Activa-Voorraden) / Vlottende Passiva	0,45	0,64	0,91	0,83	0,72
Werkkapitaal / (Totale baten+Rentebaten)	-21,3%	-11,9%	-2,7%	-6,1%	-10,6%
Rijksbijdragen / (Totale baten+Rentebaten)	61,7%	61,0%	62,8%	59,7%	58,3%
Contractactiviteiten / (Totale baten+Rentebaten)	14,3%	15,2%	20,1%	21,2%	22,9%
Contractactiviteiten / Rijksbijdrage	23,2%	24,9%	32,0%	36,5%	38,6%
Personele lasten / (Totale lasten+Rentelasten)	62,9%	64,6%	66,4%	65,2%	66,8%
Investering huisvesting / (Totale baten+Rentebaten)	1,6%	2,8%	2,4%	4,0%	3,5%
Investeringen (Inv. + app) / (Totale baten+Rentebaten)	2,8%	3,3%	3,1%	1,6%	2,5%

De eerste drie ratio's geven informatie over de wijze hoe de universiteit tegen de risico's aankijkt en welke buffers er zijn gevormd om risico's en schommelingen in de jaarlijkse exploitatie op te vangen. De drie ratio's vertonen in de afgelopen twee jaren (2009 en 2010) een dalende tendens, welke mede wordt veroorzaakt door de negatieve exploitatieresultaten in beide jaren. Aan de post voorzieningen werden additionele dotaties gedaan mede om onder andere het wachtdelrisico en sabbatical leave beter op te kunnen vangen.

Liquiditeit 2 betreft de zogenaamde quick ratio en geeft aan de verhouding tussen de vlottende activa (exclusief voorraden) en kortlopende schulden en geeft dus weer hoe snel de instelling haar opeisbare schulden kan betalen. De omloopfrequentie werkkapitaal (verhouding werkkapitaal/totale baten) laat zien of er sprake is van een onrendabele aanwending van de liquiditeiten. Aangezien de Universiteit Maastricht al enige een negatief netto werkkapitaal heeft als gevolg van financiering van vaste activa met kort

vreemd vermogen is dit kengetal negatief. De Universiteit Maastricht heeft dan ook afspraken met de huisbankier gemaakt in de vorm van een rekening-courant plus faciliteit waarbij tot een bedrag van M€ 14,0 kan worden opgenomen en daarnaast een kredietfaciliteit van M€ 72,0.

De drie volgende kengetallen hebben betrekking op de samenstelling van de baten. Zo kan men afleiden dat de contractactiviteiten een steeds groter deel van de beten uitmaken waardoor de afhankelijkheid van de rijksbijdrage geleidelijk aan verminderd; ook zegt het iets over de verschuiving tussen primaire (publieke) en contractactiviteiten (private).

De laatste drie ratio's kunnen vooral worden gebruikt ter vergelijking binnen de WO-sector. Het verhoudingsgetal personele lasten versus totale lasten geeft informatie omtrent de samenstelling van de totale lasten en in meerjarig perspectief is het een belangrijk signaal voor de bekostiging. Sinds 2005 valt een jaarlijkse toename te bespeuren (behoudends een kleine daling in 2009). Ook de investeringen afgezet tegen de baten dienen vooral om inzicht te geven in hoeverre de Universiteit Maastricht afwijkt van het sector gemiddelde, maar is ook in meerjarig perspectief interessant.

### 3.6 Overzicht verbonden partijen

Onder verbonden partijen worden begrepen partijen waarin de Universiteit Maastricht direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen of waarvan financiële gegevens in de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen.

#### Meerderheidsdeelneming 100% (BV/NV)

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act	Eigen Vermogen 31-12-2010	Exploitatie Saldo 2010	Omzet 2010	Verklaring Art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie Ja/nee
UM Holding BV	BV	Maastricht	4	13.600	5.420	11.920	Nee	Ja

#### Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act	Eigen Vermogen 31-12-2010	Exploitatie Saldo 2010	Omzet 2010	Verklaring Art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie Ja/nee
LIBER	Stichting	Maastricht	2	4.040	-306	3.200	Nee	Ja
MERIT	Stichting	Maastricht	2	4.892	-21	3.277	Nee	Ja
Totaal				8.932	-327	6.477		

Beslissende zeggenschap, maar niet meegenomen in consolidatie op basis van vrijstelling op grond van te verwaarlozen betekenis (stichting of vereniging), heeft de Universiteit Maastricht in:

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act
Observant	Stichting	Maastricht	4
SWUM	Stichting	Maastricht	4
Advocaten- praktijk	Stichting	Maastricht	4
SSHM	Stichting	Maastricht	4

Overige Verbonden partijen (minderheidsdeelneming en/of geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire Zetel	Code activiteiten
SWOL	Stichting	Maastricht	4
SKGZON	Stichting	Maastricht	4
Studium Generale	Stichting	Maastricht	4
Tafelstraat 13	Stichting	Maastricht	4
tUL	Stichting	Maastricht	1,2
Wonen boven Winkels Maastricht NV	NV	Maastricht	3
SLIM	Stichting	Maastricht	3

Betekenis code activiteiten:

- 1 = contractonderwijs
- 2 = contractonderzoek
- 3 = onroerende zaken
- 4 = overig

Vennootschappen waarin door de UM Holding BV wordt deelgenomen.

Naam	Statutaire zetel	Deelnemingspercentage
- Biomat BV	Maastricht	100,00
- Maastricht Instruments BV	Maastricht	100,00
- Dnalysis Maastricht BV	Maastricht	100,00
- Etil BV	Maastricht	100,00
- VitaK BV	Maastricht	100,00
- Uni Venture BV	Maastricht	100,00
Middels Uni Venture BV wordt deelgenomen in:		
InterUM BV	Maastricht	100,00
InterUM Young Professional BV	Maastricht	100,00
TMFI BV	Geleen	50,00
MUMC BV	Maastricht	50,00
Aurus KTS BV	Maastricht	16,66
Balansmeter BV	Utrecht	33,33
Co-Eur	Heerlen	7,50
MateUM BV	Maastricht	24,00
Mubio Products BV	Maastricht	12,00
Pharmacell BV	Maastricht	7,20
Pharmatarget BV	Maastricht	10,00
RIKS BV	Maastricht	30,00
Studijob BV	Amsterdam	26,00

#### MUMC-Holding

In 2010 is besloten om een gezamenlijke investeringsholding van azM en UM te vormen. In deze holding zullen alle nieuwe life-sciences bedrijven gebundeld worden.

De UM, via de UM Holding, en het azM bezitten thans elk 50% van de aandelen MUMC-H. Naast de reeds bestaande participaties van MUMC-H (CTCM, DRUM, MFL, IP Randwyck, ACS Biomarker, FABPulous en Vision2Health) heeft azM haar deelnemingen in Biomedbooster en Biopartner Center Maastricht ingebracht. UM Holding heeft haar volle dochter Maastricht Instruments ingebracht, alsmede haar participaties in BioMedbooster en BioPartner Center Maastricht en haar aandelen in de BioMedbooster-spin offs FABPulous, ACS Biomarker en Vision2Health.

## 4. Jaarrekening 2010

### 4.1 Jaarrekening 2010 geconsolideerd (bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans per 31 december

Activa	2010	2009	Passiva	2010	2009
Vaste activa			Eigen vermogen		
Immateriële vaste activa	-	-	Kapitaal	93.169	93.169
Materiële vaste activa	212.633	213.190	Algemene reserve	39.698	60.215
Financiële vaste activa	15.837	11.234	Bestemde reserves	52.569	43.447
Totaal vaste activa	228.470	224.424	Totaal eigen vermogen	185.436	196.831
Vlottende activa			Voorzieningen	13.711	12.225
Voorraden	239	231	Langlopende schulden	9.185	10.025
Vorderingen	58.505	62.555	Kortlopende schulden	125.861	115.454
Liquide Middelen	46.979	47.325			
Totaal vlottende activa	105.723	110.111			
Totaal activa	<u>334.193</u>	<u>334.535</u>	Totaal passiva	<u>334.193</u>	<u>334.535</u>

Geconsolideerde staat van baten en lasten

	Begroting 2011		Realisatie 2010		Begroting 2010		Realisatie 2009	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Baten</b>								
Rijksbijdragen	192.700	57%	187.889	57%	186.073	56%	187.461	58%
College- en examengelden	24.643	7%	23.716	7%	23.395	7%	21.966	7%
Contractbaten	82.221	24%	78.246	24%	77.153	23%	75.126	23%
Overige baten	40.523	12%	42.362	13%	48.074	14%	39.143	12%
	<u>340.086</u>	<u>100%</u>	<u>332.213</u>	<u>100%</u>	<u>334.695</u>	<u>100%</u>	<u>323.696</u>	<u>100%</u>
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	234.006	65%	231.287	67%	229.858	66%	212.220	64%
Afschrijvingen	20.205	6%	20.001	6%	22.357	6%	19.714	6%
Huisvestingslasten	20.728	6%	19.273	6%	19.115	5%	17.868	5%
Overige instellingslasten	84.738	24%	76.240	22%	78.131	22%	82.824	25%
	<u>359.676</u>	<u>100%</u>	<u>346.801</u>	<u>100%</u>	<u>349.461</u>	<u>100%</u>	<u>332.626</u>	<u>100%</u>
Saldo baten en lasten	-19.590		-14.588		-14.766		-8.930	
Saldo financiële baten en lasten	294		803		1.412		1.583	
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-19.296		-13.785		-13.354		-7.347	
Resultaat deelnemingen	565		2.458		500		1.227	
Initieel exploitatiesaldo	-18.731		-11.327		-12.854		-6.120	
Taakstelling	10.383				900			
Exploitatieresultaat	-8.348		-11.327		-11.954		-6.120	

Voor een toelichting ten aanzien van de verschillen tussen realisatie en begroting, wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

Kasstroomoverzicht per 31 december (geconsolideerd)

	2010	2009
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat boekjaar	-11.327	-6.120
Lasten die geen uitgaven vergden:		
- Afschrijvingen	20.001	19.714
- Afschrijvingen ivm desinvesteringen	-	2.544
	20.001	22.258
Mutaties in voorzieningen	1.486	-3.380
	10.160	12.758
Mutaties in werkkapitaal:		
- Voorraden	-8	41
- Vorderingen	4.050	-5.198
- Kortlopende Schulden	10.407	16.038
	14.449	10.881
	24.609	23.639
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Materiële vaste activa	-19.444	-20.493
Financiële vaste activa	-4.603	183
	-24.047	-20.310
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Overige financiering/mutaties eigen vermogen	-68	-103
Langlopende schulden	-840	-840
Mutatie liquide middelen	-346	2.386
Liquide middelen		
Beginstand liquide middelen	47.325	44.939
Eindstand liquide middelen	46.979	47.325
Mutatie liquide middelen	-346	2.386

---

## Grondslagen voor de waardering van de balans en de resultaatbepaling

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de inrichtingsvereisten van Boek 2, Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de adviezen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die worden gepubliceerd in de RJ-bundel nummer 660. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

### Consolidatie

De Universiteit kent een aantal verbonden partijen, deels in de vorm van vennootschappen waarin wordt deelgenomen, deels in de vorm van rechtspersonen waarin zij direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Omtrent deze verbonden partijen wordt volgens de daartoe geldende ministeriële richtlijnen verslag gedaan door, hetzij deze op te nemen in de geconsolideerde jaarrekening van de universiteit, hetzij door aanvullende informatie in de Toelichting en/of de Overige Gegevens. Tot consolidatie wordt overgegaan, indien de UM direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Als zodanig zijn de volgende verbonden partijen in de consolidatie betrokken:

Stichting Limburg Institute for Business and Economic Research (LIBER)  
Stichting Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT)  
Universiteit Maastricht Holding BV

Voor de niet in de consolidatie betrokken, maar wel verbonden partijen wordt verwezen naar de overige gegevens op bladzijde 78 en paragraaf 3.6.

### Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende valuta omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per de transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de staat van baten en lasten opgenomen.

## Balans

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs minus gelijkmatig over de verwachte gebruiksduur gespreide afschrijvingen. De afschrijving vangt aan in het jaar na aanschaf voor wat betreft de investeringen in gebouwen en terreinen. De afschrijving van de overige activa vangt aan in de maand na aanschaf. De aan terreinen toegerekende waarde tot en met 2002 is bepaald op basis van een onafhankelijke taxatie naar de situatie op het moment van verkrijging, voor het eerst op 1 januari 1995; de waarde van de ondergrond van gebouwen verworven in 1999 is gebaseerd op een onafhankelijke taxatie, met als prijspeil 1 januari 2000. Hierop wordt niet afgeschreven. Ten aanzien van de verwachte gebruiksduur wordt van de volgende termijnen uitgegaan:

- Casco	60 jaar
- Afbouw	30 jaar
- Inbouwpakket	15 jaar
- Technische installaties	10-15 jaar
- Investerings in huurpanden	10 jaar of kortere huurperiode
- Terreinvorzieningen	30 jaar
- Software concerninformatiesystemen	3 tot 5 jaar
- Software overig	3 jaar
- Medische- en laboratoriumapparatuur, diervverblijven	5 tot 10 jaar
- Transportmiddelen	5 jaar

---

Onder de Gebouwen gereed worden alle panden begrepen die door de UM in gebruik zijn genomen en, waarvan bij nieuwbouw of verbouw formeel de oplevering heeft plaatsgevonden. Indien de formele oplevering van nieuwbouw of verbouw nog niet heeft plaatsgevonden, worden de investeringen in dergelijke panden gerubriceerd onder Gebouwen in aanbouw. De activeringsgrens in roerende goederen bedraagt € 5.000,-.

#### Financiële vaste activa

Niet geconsolideerde deelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Rentedragende leningen en deposito's worden opgenomen tegen de nominale waarde. De achtergestelde lening aan Wonen Boven Winkels Maastricht NV is, gezien het karakter hiervan, gewaardeerd tegen contante waarde. Deze waarde is berekend tegen 3,8% over de resterende looptijd. De leningen aan de studentenverenigingen Tragos en Saurus hebben eenzelfde karakter en worden derhalve ook tegen contante waarde gewaardeerd.

De geconsolideerde deelneming in de UM Holding BV wordt gewaardeerd tegen de netto vermogenswaarde. De effecten worden tegen de verkrijgingsprijs of de lagere beurswaarde opgenomen, resultaten worden genomen bij mutaties in de portefeuille.

#### Vorraden

Vorraden worden opgenomen tegen de verkrijgingsprijs, zo nodig onder aftrek van een voorziening voor incurantheid. Dit betreffen voornamelijk prepaidkaarten en NSReizigers-vervoersbewijzen.

#### Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen tegen de nominale waarde, zo nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid, die wordt bepaald op basis van een beoordeling van de individuele posten.

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening verlieslatende contracten onder de voorziening.

#### Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde; bedragen in vreemde valuta worden daarbij omgerekend tegen de koers per balansdatum.

#### Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

#### Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de Personele voorzieningen, Voorziening verlieslatende contracten en de Overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen. Een voorziening in

---

verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- a) de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- b) het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is; en
- c) er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Mutaties gedurende het jaar zijn tegen nominale waarde. Het totaal effect van het contant maken van de voorziening is zichtbaar als een rente last dan wel een rente bate.

#### Langlopende schulden

De langlopende schulden zijn opgenomen tegen de nominale waarde. Er zijn geen zekerheden gesteld.

#### Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het saldo wordt per project bepaald. Een eventueel noodzakelijke voorziening op een project uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt gepresenteerd onder de voorziening verlieslatende contracten onder de voorziening.

#### Personeelsbeloningen/pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de Raad voor de Jaarverslaggeving aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremie in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

#### Exploitatierekening

##### Resultaatbepaling

De rijksbijdrage wordt toegerekend aan het jaar waarvoor zij wordt verkregen. College- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Positieve resultaten van contractonderzoek worden verantwoord in het jaar waarin een project wordt afgerond. Overige baten worden toegerekend aan het jaar waarin de leveringen en diensten hebben plaatsgevonden. Rente wordt verantwoord in het jaar waarop zij betrekking heeft.

Met inachtneming van vorenstaande grondslagen wordt het exploitatieresultaat voorts bepaald als het verschil van de baten en lasten over het jaar.



## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Materiële vaste activa per 31 december

	2010	2009
Terreinen	20.509	20.436
Gebouwen	165.534	165.049
Inventaris en apparatuur	24.466	25.581
Bijzondere bibliotheekcollecties	2.124	2.124
Totaal	212.633	213.190

		Terreinen en terrein voorz	Gebouwen Gereed	Activa in aanbouw	Inven- taris	Bibliotheek collecties	Totaal
Aanschafwaarde	1-jan	20.922	257.378	2.976	97.397	2.124	380.797
Afschrijvingen	1-jan	486	95.305	-	71.816	-	167.607
Boekwaarde totaal	1-jan	20.436	162.073	2.976	25.581	2.124	213.190
Mut. in de boekwaarde							
Investerings	(+)	173	10.539	969	7.828	-	19.509
Gerealiseerd	(+)	5	1.346	-1.751	400	-	-
Afschrijv. tlv exploitatie	(-)	105	10.618	-	9.278	-	20.001
Corr. ivm desinvest.	(-)	-	-	-	-65	-	-65
Afschrijv. ivm desinvest.	(-)	-	-	-	-	-	-
Afboeking afgeschr activa	(-)	-	-	-	4.518	-	4.518
Afschr. op afgeb activa	(+)	-	-	-	4.518	-	4.518
Som mut. Boekw.	31-dec	20.509	163.340	2.194	24.466	2.124	212.633
Aanschafwaarde	31-dec	21.100	269.263	2.194	101.042	2.124	395.723
Afschrijvingen	31-dec	591	105.923	-	76.576	-	183.090
Boekwaarde totaal	31-dec	20.509	163.340	2.194	24.466	2.124	212.633

#### Toelichting:

De verzekerde waarde van gebouwen bedraagt M€ 336 volgens de verzekeringspolis per 1 juli 2010.

## Financiële vaste activa per 31 december

Onder de financiële vaste activa zijn begrepen:

	2010	2009
Deelnemingen	4.901	1.247
Leningen aan verbonden partijen	6.096	5.331
Overige verstrekte leningen	1.657	1.536
Obligaties en effecten	3.183	3.120
	15.837	11.234

De specificatie van bovenstaande posten luidt:

	Boekwaarde 1-1-2010	Inves- teringen	Desinves- teringen	Herwaar- dering/ resultaat	Boekwaarde 31-12-2010
Wonen Boven Winkels Maastricht NV	11	-	-	-	11
Merc plv	-	744	0	-744	-
St. IGV NOVAVITAL BV	-	-	-	-	-
Know house	10	-	-	-	10
TMFI BV	246	-	-	35	281
InterUM Young Professional BV	-	19	-	-	19
MUMC BV	-	3.870	-	-	3.870
Balansmeter BV	154	-	-	-15	139
Biomedbooster BV	312	-	238	-74	-
Biopartner Center M'tricht BV	51	-	143	92	-
Studijob BV	6	-	-	-	6
ACS Biomarker BV	2	-	2	-	-
Aurus KTS BV	4	-	-	-	4
CO-eur BV	50	-	-	-	50
Fabpulous BV	2	-	2	-	-
MateUM BV	12	-	-	-	12
Mubio Products BV	74	113	-	-	187
Pharmacell BV	273	-	-	-	273
Pharmatarget BV	2	-	-	-	2
Riks BV	37	-	-	-	37
Thrombinoscope BV	-	-	-	-	-
Vision2Health BV	1	-	1	-	-
	1.247	4.746	386	-706	4.901

De St. IGV NOVITAL BV heeft een nominale waarde van k€ 20, maar is in 2008 afgewaardeerd tot 0.

	Boekwaarde 1-1-2010	verstrekte leningen	afgeloste leningen	Herwaar- dering/ correctie	Boekwaarde 31-12-2010	Resterende looptijd in Rente jaren
Wonen Boven Winkels Maastricht NV	233	-	-	6	239	- 60 / 10
Know house	5	-	-	-	5	-
BiopartnerCenter	140	-	-	-	140	5 2
SLIM	4.953	1.300	121	-420	5.712	6 -
	5.331	1.300	121	-414	6.096	

De verstrekte lening aan Wonen Boven Winkels betreft een achtergestelde lening.

	Boekwaarde 1-1-2010	verstrekte leningen	afgeloste leningen	Herwaar- dering/ correctie	Boekwaarde 31-12-2010	Rente	Resterende looptijd in jaren
Lening	159	-	-	-	159	-	10
Tragos	475	-	19	9	465	-/4	24/9
Circumflex	813	-	4	12	821	-/5,5	28
SSC-Saurus	16	266	1	-160	121	-	0/25
Overige leningen	73	56	38	-	91		
	1.536	322	62	-139	1.657		

De overige verstrekte leningen zijn leningen van de Universiteit Maastricht Holding BV (UMH BV) aan een drietal BV's dat niet binnen de consolidatiekring is opgenomen, gezien het belang dat de UMH BV hierin heeft.

#### Lening aan studentenvereniging Koko

Als zekerheden gelden verpanding van alle huidige en toekomstige vorderingen en alle roerende zaken en voorraad, alsmede een door de beheersstichting afgegeven garantie van maximaal k€ 114.

#### Vlottende activa per 31 december

Onder de vlottende activa worden begrepen:

	2010	2009
Voorraden	239	231
Vorderingen	58.505	62.555
Liquide middelen	46.979	47.325
	105.723	110.111

#### Vorderingen per 31 december

Vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar, met uitzondering van leningen aan studenten en verbonden partijen die een looptijd hebben van een tot vijf jaar.

De specificatie van de vorderingen luidt als volgt:

	2010	2009
Nog te factureren bedragen inzake contractonderzoek	17.810	16.324
Contractonderzoek en overige dienstverlening	25.707	29.073
Collegegelden UM	8.787	10.743
Vooruit betaalde bedragen	2.903	2.068
Nog te ontvangen rentebaten	144	949
Leningen verstrekt uit Afstudeerfonds	9	9
Verstrekte voorschotten	40	10
Vorderingen op verbonden partijen	237	200
Vordering OCW, kaskorting	261	420
Vordering rijksbijdrage lopend jaar	-	1
Overige vorderingen	2.607	2.758
	58.505	62.555

---

Liquide middelen per 31 december

De specificatie luidt als volgt:

	2010	2009
Kasgeld	107	99
Rekening-courant banken	25.882	25.481
Deposito's looptijd korter dan een jaar	<u>20.990</u>	<u>21.745</u>
	46.979	47.325

---

---

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende posten:

Kapitaal - Reserve, voornamelijk ontstaan door de overdracht van het onroerend goed van het Ministerie van OCW aan de UM. Deze reserve staat ter beschikking van het College van Bestuur.

Algemene reserve - deze bestaat uit de cumulatieve exploitatiesaldi van beheerseenheden.

De opbouw en de mutaties in het eigen vermogen zijn als volgt:

	Stand per 1-1-2010 EUR	Resultaat EUR	Overige Mutaties EUR	Stand per 31-12-2010 EUR
Kapitaal	93.169	-	-	93.169
Algemene reserve	60.215	-11.327	-9.190	39.698
Bestemmingsreserve	43.447	-	9.122	52.569
	196.831	-11.327	-68	185.436

De richtlijnen schrijven ten aanzien van het eigen vermogen een onderscheid voor naar het oorspronkelijke kapitaal, de algemene reserve en bestemmingsreserves. Daarbij kan het begrip kapitaal worden vergeleken met het aandelenkapitaal in ondernemingen.

De bestemmingsreserves zijn door de faculteiten afgezonderd en bedragen ultimo 2010 M€ 52,6. De bestemmingen betreffen voor het merendeel uitgestelde kosten in verband met vertraging in de implementatie van nieuwe initiatieven.

De overige mutaties op de algemene reserve betreffen het benoemen van bestemde reserves voor het deel van de Universiteit Maastricht. Het verschil van -/- k€ 68 wordt geheel gerealiseerd bij de consolidatiepartij stichting Liber. Bij de consolidatie 2009 was de definitieve jaarrekening nog niet bekend. Uitgangspunt bij de consolidatie was dit concept. Uit de definitieve versie bleek dat het eigenvermogen voor genoemd bedrag was aangepast.

### Scheiding publiek/privaat vermogen

De Universiteit Maastricht richt zich uitsluitend op haar kerntaken onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De middelen die hiertoe worden aangewend, hebben zowel een publieke als een private herkomst. Omdat deze scheiding veelal niet eenduidig is te maken, is ervoor gekozen geen onderscheid te maken tussen publiek vermogen en privaat vermogen.

### Uitsplitsing geconsolideerd eigen vermogen

Enkelvoudige eigen vermogen (blz. 83)	k€ 176.505
Eigen Vermogen Stichting Liber	k€ 4.040
Eigen Vermogen Stichting Merit	<u>k€ 4.891</u>
Geconsolideerd eigen vermogen	<u>k€ 185.436</u>

## Voorzieningen

De specificatie van de voorzieningen luidt als volgt:

	Stand per 1-1-2010	Dot. 2010	Onttr. 2010	vrijval 2010	Rente mut. bij CW	Stand per 31-12-2010	Kort < 1 jr	Lang > 1 jr
Sociaal beleid	1.773	628	-758	-68	130	1.705	820	885
Sabbatical leave	400	1.051	-	-180	-	1.271	-	1.271
Verlofsparen	2.589	633	-	-452	-54	2.716	-	2.716
Eigen risico WGA	456	483	-89	-290	-19	541	95	446
Ambtsjubilea	1.956	490	-235	-173	-358	1.680	150	1.530
Wachtgeld	1.857	3.760	-2.129	-	-53	3.435	1.089	2.346
Garantie	100	-	-	-100	-	-	-	-
Verlieslatende contracten	3.094	608	-1.339	-	-	2.363	-	2.363
	12.225	7.653	-4.550	-1.263	-354	13.711	2.154	11.557

### Specifieke voorzieningen

De specifieke voorzieningen hebben betrekking op bedragen die voor geen ander doel aangewend mogen worden dan waarvoor zij in het verleden of in dit boekjaar beschikbaar gesteld zijn.

De voorziening sociaal beleid is getroffen ter dekking van op persoonsniveau aangegane verplichtingen in het kader van reorganisaties die hebben plaatsgevonden bij Unigraphic en bij de Faculty of Health, Medicine and Life-sciences en de Faculty of Law. Deze is tegen 5% contant gemaakt.

De voorziening sabbatical leave is gevormd om in de toekomst de kosten te kunnen dekken voor het verlof dat door medewerkers wordt genoten na hun bestuursperiode. Het verlof dient om het kennis- en vaardigheidsniveau weer op peil te brengen.

De voorziening verlofsparen is gevormd om in de toekomst de kosten te kunnen dekken indien medewerkers hun gespaarde verlofdagen opnemen. Deze is tegen 5% over een periode van gemiddeld 15 jaar contant gemaakt.

De voorziening eigen risico WGA is gevormd om de kosten van langdurig ziekte verzuim, mogelijk gevolgd door gehele of gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, te kunnen dekken voor de periode waarvoor het eigen risico geldt. Deze is tegen 5% contant gemaakt.

De voorziening ambtsjubilea is gevormd ter dekking van de kosten van toekomstige uitkeringen ten behoeve van het 25-jarig dan wel het 40-jarig ambtsjubileum. Bij de berekening is uitgegaan van de totale nominale verplichting per individuele werknemer. In de berekening is een kans in acht genomen dat in de toekomst geen aanspraak meer wordt uitgeoefend door betrokkene. Deze kans is afhankelijk gesteld van de leeftijd. Deze is tegen 5% contant gemaakt.

De voorziening wachtgeld is gevormd om de kosten te kunnen dekken voor medewerkers die onvrijwillig met ontslag zijn gegaan en die aanspraak maken op deze regeling. Bij de berekening is uitgegaan van de totale nominale wachtgeldverplichting per individuele ex-werknemer. In de berekening is een kans in acht genomen dat in de toekomst geen wachtgeldaanspraak meer wordt uitgeoefend door betrokkene. Deze kans is afhankelijk gesteld van de leeftijd. Deze is tegen 5% contant gemaakt.

## Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2010	Aangegane leningen 2010	Aflossingen leningen 2010	Rente mut. stelselwijz.	Stand per 31-12-2010	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
UM	8.142	-	840	-	7.302	840	6.462
tUL	1.883	-	-	-	1.883	-	1.883
	10.025	-	840	-	9.185	840	8.345

De gemiddelde interestvoet bedraagt 3,6% per jaar. De langlopende schulden UM betreffen volledig leningen betrokken van kredietinstellingen. De langlopende lening tUL betreft een renteloze, achtergestelde lening van de Gemeente Maastricht. Er zijn geen zekerheden gesteld.

Kortlopende schulden hebben alle een looptijd korter dan een jaar. De specificatie is als volgt:

	2010	2009
Vooruitontvangen bedragen uit hoofde van contractonderzoek	48.607	39.327
Overige vooruit ontvangen bedragen	10.920	8.346
Doelsubsidies OCW	696	747
Leveranciers en declaranten	16.278	16.920
Te betalen vakantie-uitkering en eindejaarsuitkering	6.631	6.273
Af te dragen BTW	380	765
Af te dragen loonheffing	10.004	9.723
Af te dragen pensioenpremie ABP-USZO	2.839	2.668
Schulden aan verbonden partijen	240	200
Waarborgsommen en vooruit ontvangen huren	450	727
Aanspraak verlof	8.323	9.018
Voorlopige teruggaaf belastingdienst	-	1.238
Aflossing langlopende schulden	840	840
Te betalen rentelasten	228	325
Collegegelden	18.291	17.330
Overige kortlopende schulden	1.134	1.007
	125.861	115.454

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW en LNV:

Projectomschrijving en beschikking	bedrag toewijzing	Saldo 2009	Ontv. in 2010	Besteding exploitatie 2010	Saldo 2010
Subs. Merit-Intech <i>Kenmerk: HO/BL/05/32272</i> <i>dd 22 november 2005</i>	2.000	361	-	361	-
Subsidie Allochtonenbeleid <i>Kenmerk: BGS/UBT-06/100225 U</i> <i>Kenmerk: BGS/UBT-06/100858 U</i> <i>dd 1 juni 2006</i>	170	7	-	-	7
Subs. Functiebeperking <i>Kenmerk: BGS/UBT-06/214483 M</i> <i>Kenmerk: BGS/UBT-06/214481 M</i>	121	10	-10	-	-
Subs. Master in Migration <i>Kenmerk: BGS/UBT-07/91164U</i> <i>dd 16 juli 2007</i>	100	3	-3	-	-
Subs. Grensoversch. min. wetgeving <i>kenmerk: BGS/UBT-07/81494U</i>	75	6	-	-	6
Akademie-assistenten <i>705AO-2117 dd 20 februari 2009</i>	95	37	-	37	-
Sirius programma <i>705AO-2035 dd 31 oktober 2008</i>	2.150	333	430	196	567
Aanvullende meting groep 8 <i>kenmerk: 50500-530486</i> <i>dd 2 juli 2009</i>	75	-10	10	-	-
Haalbaarheidsstudie Oman <i>HO&amp;S/BL/94001</i> <i>dd 19 januari 2009</i>	50	-	-	-	-
Educatieve Minoren <i>OND/ODB-10/27268U</i> <i>dd 13 april 2010</i>	147	-	147	118	29
Orion Programma <i>HO.100947/SS</i> <i>dd 22 april 2010</i>	200	-	100	13	87
<b>Eindtotaal</b>	<b>5.183</b>	<b>747</b>	<b>674</b>	<b>725</b>	<b>696</b>

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Per 31 december 2010 heeft de UM de navolgende openstaande verplichtingen:

- In 1994 is een rentedragende geldleenovereenkomst gesloten met Wonen Boven Winkels Maastricht NV voor de som van k€ 726 met een looptijd van 30 jaar en direct opvraagbaar. Dit bedrag stond per 31 december 2009 nog in depot bij de UM.
- Toezegging aan studentenvereniging Saurus om op afroep een renteloze lening te verstrekken van k€ 500.
- Aan Teikyo Europe BV is een bankgarantie afgegeven ter grootte van k€ 136 als waarborg voor de juiste nakoming van verplichtingen uit hoofde van een huurovereenkomst.
- Met de bouw van een MRI-faciliteit en daaraan gekoppelde nieuwbouw voor de faculteit FPN, als onderdeel van het Brains-Unlimited project, zal M€ 30 gemoeid zijn. Verplichtingen zijn aangegaan in 2011. Verdere uitwerking volgt in 2011.



---

## Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

### Rijksbijdrage

De rijksbijdrage bestaat uit gelden die door de Minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen door middel van begrotingsbrieven worden toegekend. De specificatie van de rijksbijdrage luidt als volgt:

Rijksbijdragen	2010	2009
Toewijzing volgens model PBM	187.838	187.863
Nabetaling Bacheloropleiding	-	-
Integrale Verantwoording Huisvesting	-	-
Subtotaal	187.838	187.863
Doelsubsidies:		
Allochtonenbeleid	-	35
Belemmering Functiebeperking	10	-
Grensoverschrijdende minimale wetgeving	-	57
AKademie assistenten	37	-37
Merit-Intech	361	-172
Master in Migration	3	38
Sirius	-234	-333
Orion	-87	-
Educatieve minoren	-29	
Aanvullende meting groep 8	-10	10
Totaal Doelsubsidies	51	-402
Overige subsidies OCW		
Rijksbijdrage academisch ziekenhuis Maastricht	54.446	56.565
Totaal overige subsidies OCW	54.446	56.565
Af: inkomensoverdrachten	-54.446	-56.565
<b>Rijksbijdrage als baten verantwoord</b>	<b>187.889</b>	<b>187.461</b>

Nog niet bestede doelsubsidies dienen op de balans verantwoord te worden als vooruit ontvangen bedragen. Vandaar dat hierdoor in voorkomende gevallen de rijksbijdrage wordt verminderd.

### Academisch ziekenhuis Maastricht

In het kader van de specifieke taken en verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg ontvangen de academische ziekenhuizen jaarlijks een rijksbijdrage van het ministerie van OCW. De rijksbijdrage wordt via de universiteiten aan de academische ziekenhuizen beschikbaar gesteld. De rijksbijdrage aan het azM was per 31 december 2009 vastgesteld op k€ 56.565. In 2010 is dit bedrag k€ 54.446.

### College- en examengelden

De door de studenten verschuldigde college- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. De post is als volgt opgebouwd:

College- en examengelden	2010	2009
College- en examengelden studiejaar 08 / 09	-	13.978
College- en examengelden studiejaar 09 / 10	15.403	7.988
College- en examengelden studiejaar 10 / 11	8.313	-
<b>Totaal college- en examengelden</b>	<b>23.716</b>	<b>21.966</b>

## Contractbaten

Onder de contractbaten worden alle baten begrepen die zijn behaald uit voor derden verricht contractonderzoek. Deze baten worden opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen na voltooiing van de gehele transactie (de zogeheten completed contract methode). Voor een eventueel onvoorziën negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

Baten contractonderwijs/-onderzoek	2010	2009
Contractonderwijs	15.557	11.006
Contractonderzoek		
NWO/KNAW	17.635	12.612
Nationale overheid	8.790	11.904
Internationale overheid	6.982	5.168
Nationale non-profit	9.364	12.756
Internationale non-profit	3.175	1.566
Collectebusfondsen	4.200	4.749
Bedrijven	6.254	7.049
Overige contractbaten	5.931	6.680
	62.331	62.484
Dotatie verliesgevende contracten	358	1.636
<b>Totaal baten contractonderwijs/-onderzoek</b>	<b>78.246</b>	<b>75.126</b>

## Overige baten

Onder overige baten worden alle baten begrepen die zijn behaald uit voor derden verrichte diensten of aan derden geleverde producten. De overige baten zijn als volgt te specificeren:

Overige baten	2010	2009
Inschrijfgelden symposia/congressen/cursussen	1.731	3.094
Sponsoring en subsidies	5.319	4.307
Verhuur goederen en faciliteiten	4.581	3.923
Baten ICT en administratieve dienstverlening	390	350
Baten bibliotheekdiensten	2.178	1.908
Baten detacheringen	3.353	3.718
Baten medische en zorginstellingen	9.438	8.151
Baten Unicatering	2.330	2.216
Overige verkopen goederen en diensten	12.517	11.476
Diverse baten	525	-
<b>Totaal overige baten</b>	<b>42.362</b>	<b>39.143</b>

Financiële baten en lasten	2010	2009
Rentebaten	1.374	1.818
Koersresultaten	-3	15
Herwaardering leningen en voorzieningen	-198	189
Rentelasten	-370	-439
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>803</b>	<b>1.583</b>

Resultaat deelnemingen	2010	2009
Resultaat deelnemingen	2.458	1.227
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>2.458</b>	<b>1.227</b>

---

#### Herwaardering leningen en voorzieningen

Leningen en voorzieningen worden tegen contante waarde opgenomen in de balans. Dit contant maken zorgt voor een waarde mutatie. Deze waarde mutatie wordt onder de financiële baten en lasten verantwoord.

#### Resultaat deelnemingen

De Universiteit Maastricht Holding BV neemt deel in diverse BV's en maakt derhalve ook een geconsolideerde staat van baten en lasten. Onderlinge resultaten worden geëlimineerd voor zover het meerderheidsdeelnemingen betreft. Het saldo ad. k€ 2.458 heeft betrekking op de resultaten van niet geconsolideerde deelnemingen binnen de UM Holding.

---

## Personele lasten

De specificatie van de personele lasten is als volgt:

<u>Personele lasten</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Beloning voor arbeid		
Salarissen	148.205	141.629
Vakantiegeld	11.202	10.653
Eindejaarsuitkering	10.267	9.677
Totaal beloning voor arbeid	169.674	161.959
Pensioenlasten	21.637	20.610
Sociale lasten	16.344	14.946
Overige personele lasten		
Training en opleiding	2.979	2.756
Wervingskosten	237	325
Dotaties personeelsvoorzieningen	7.045	2.595
Vrijval personeelsvoorzieningen	-1.163	-1.288
Uitzendkrachten en declaranten	11.046	6.829
Overige personele lasten	3.488	3.488
<u>Totaal overige personele lasten</u>	<u>23.632</u>	<u>14.705</u>
<u>Totaal personele lasten</u>	<u>231.287</u>	<u>212.220</u>

De bezoldigingen van de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht worden in hoofdstuk 6 weergegeven.

<u>Afschrijvingen</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Gebouwen en terreinvoorzieningen	10.723	10.169
Apparatuur en laboratorium	4.093	3.311
ICT	3.291	4.253
Kantoorinrichting	1.894	1.981
Afschrijvingen ivm desinvesteringen	-	2.544
Totaal afschrijvingen geconsolideerd	20.001	22.258
herubricering	-	-2.544
<u>Totaal afschrijvingen</u>	<u>20.001</u>	<u>19.714</u>

<u>Huisvestingslasten</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Huur	6.223	5.256
Onderhoud en aanpassingen	3.268	3.316
Schoonmaak en afval	2.805	2.676
Beveiliging	1.362	1.372
Energie, water en koeling	4.042	3.762
Wettelijke lasten	780	749
Specifiek	409	355
Overige huisvestingslasten	384	382
<u>Totaal huisvestingslasten</u>	<u>19.273</u>	<u>17.868</u>

## Overige instellingslasten

De specificatie is als volgt:

Overige instellingslasten	2010	2009
ICT lasten		
Licenties	2.169	1.779
ICT apparatuur	512	801
Telecommunicatie	1.189	1.056
ICT consultancy	7.173	12.567
Totaal ICT lasten	11.043	16.203
Apparatuur/Inventaris/Transportmiddelen		
Aanschaf inventaris, apparatuur, transportmiddelen	1.463	1.277
Huur / lease inventaris, apparatuur, transportmiddelen	535	827
Onderhoud inventaris, apparatuur, transportmiddelen	2.086	1.925
Totaal Apparatuur/Inventaris/Transportmiddelen	4.084	4.029
Operationele lasten		
Kantoorkosten	2.183	1.924
Abonnementen en collectievorming	5.942	5.328
Grondstoffen, hulpmiddelen, proefdieren	7.651	6.206
Materialen en gereedschappen	1.198	1.348
Organisatiekosten cursus/training/congres	968	1.336
Reis- en verblijfkosten	7.425	6.741
honoraria en advieskosten derden	4.964	6.453
Uitbesteed werk	8.167	9.488
Bijdragen subsidies/lidmaatschappen	6.226	6.349
Lasten extern onderwijs	8.841	7.839
Representatiekosten	1.934	1.736
Rente- en bankkosten	125	113
Kosten catering	1.545	1.533
Kopieer / drukkosten	2.087	2.208
Verlies op debiteuren	451	90
Diverse	1.406	3.900
Totaal overige goederen en diensten	61.113	62.592
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>76.240</b>	<b>82.824</b>

## Overzicht honorarium accountant (bedragen excl. BTW x 1.000)

	KPMG Accountants N.V. 2010	Overig KPMG netwerk 2010	Totaal KPMG 2010
Onderzoek van de jaarrekening	149		149
Andere controleopdrachten	228		228
Adviesdiensten op fiscaal terrein		6	6
Andere niet controlediensten		159	159
	377	165	542

	KPMG Accountants N.V. 2009	Overig KPMG netwerk 2009	Totaal KPMG 2009
Onderzoek van de jaarrekening	238		238
Andere controleopdrachten	252		252
Adviesdiensten op fiscaal terrein		30	30
Andere niet controlediensten		253	253
	490	283	773

## Overzicht verbonden partijen

Onder verbonden partijen worden begrepen partijen waarin de Universiteit Maastricht direct of indirect beslissende zeggenschap kan uitoefenen of waarvan financiële gegevens in de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen.

### Meerderheidsdeelneming 100% (BV/NV)

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act	Eigen Vermogen 31-12-2010	Exploitatie Saldo 2010	Omzet 2010	Verklaring Art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie Ja/nee
UM Holding BV	BV	Maastricht	4	13.600	5.420	11.920	Nee	Ja

### Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act	Eigen Vermogen 31-12-2010	Exploitatie Saldo 2010	Omzet 2010	Verklaring Art. 2:403 BW ja/nee	Consolidatie Ja/nee
LIBER	Stichting	Maastricht	2	4.040	-306	3.200	Nee	Ja
MERIT	Stichting	Maastricht	2	4.892	-21	3.277	Nee	Ja
Totaal				8.932	-327	6.477		

Beslissende zeggenschap, maar niet meegenomen in consolidatie op basis van vrijstelling op grond van te verwaarlozen betekenis (stichting of vereniging).

Naam	Juridische Vorm	Statutaire Zetel	Code act
Observant	Stichting	Maastricht	4
SWUM	Stichting	Maastricht	4
Advocaten- praktijk	Stichting	Maastricht	4
SSHM	Stichting	Maastricht	4

### Overige Verbonden partijen (minderheidsdeelneming en/of geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire Zetel	Code activiteiten
SWOL	Stichting	Maastricht	4
SKGZON	Stichting	Maastricht	4
Studium Generale	Stichting	Maastricht	4
Tafelstraat 13	Stichting	Maastricht	4
tUL	Stichting	Maastricht	1,2
Wonen boven Winkels Maastricht NV	NV	Maastricht	3
SLIM	Stichting	Maastricht	3

Betekenis code activiteiten:

- 1 = contractonderwijs
- 2 = contractonderzoek
- 3 = onroerende zaken
- 4 = overig

---

Vennootschappen waarin door de UM Holding BV wordt deelgenomen.

Naam	Statutaire zetel	Deelnemingspercentage
- Biomat BV	Maastricht	100,00
- Maastricht Instruments BV	Maastricht	100,00
- Dnalysis Maastricht BV	Maastricht	100,00
- Etil BV	Maastricht	100,00
- VitaK BV	Maastricht	100,00
- Uni Venture BV	Maastricht	100,00
Middels Uni Venture BV wordt deelgenomen in:		
InterUM BV	Maastricht	100,00
InterUM Young Professional BV	Maastricht	100,00
TMFI BV	Geleen	50,00
MUMC BV	Maastricht	50,00
Aurus KTS BV	Maastricht	16,66
Balansmeter BV	Utrecht	33,33
Co-Eur	Heerlen	7,50
MateUM BV	Maastricht	24,00
Mubio Products BV	Maastricht	12,00
Pharmacell BV	Maastricht	7,20
Pharmatarget BV	Maastricht	10,00
RIKS BV	Maastricht	30,00
Studijob BV	Amsterdam	26,00

---

---

Voorstel bestemming exploitatiesaldo

Het resultaat van het boekjaar 2010 bedraagt k€ 11.327 negatief.

Overeenkomstig de richtlijnen wordt het resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

De mutatie is als volgt opgebouwd:

Onttrekking aan de algemene reserve UM	-11.000
Onttrekking aan de algemene reserve geconsolideerde partijen	<u>-327</u>
Totaal	-11.327

De onttrekking aan de algemene reserve geconsolideerde partijen bestaat uit het resultaat van de Stichting Limburg Institute for Business and Economic Research (LIBER) voor een bedrag van k€ 306 en van de Stichting Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) voor een bedrag van k€ 21.

Het resultaat van de Universiteit Maastricht Holding BV maakt al deel uit van het enkelvoudige resultaat van de UM en is daarmee al onderdeel van het saldo van k€ 11.000 dat onttrokken wordt aan de algemene reserves.



## 4.2 Jaarrekening 2010 enkelvoudig (bedragen x € 1.000)

### Enkelvoudige balans per 31 december

	2010	2009		2010	2009
Vaste activa			Eigen vermogen		
Immateriële vaste activa	-	-	Kapitaal	93.169	93.169
Materiële vaste activa	211.709	212.115	Algemene reserve	30.767	50.889
Financiële vaste activa	21.283	16.040	Bestemde reserves	52.569	43.447
	232.992	228.155		176.505	187.505
Vlottende activa			Voorzieningen	13.094	11.352
Voorraden	239	231	Langlopende schulden	9.185	10.025
Vorderingen	54.158	57.591	Kortlopende schulden	124.201	113.240
Liquide Middelen	35.596	36.145			
	89.993	93.967			
<b>Totaal activa</b>	<b>322.985</b>	<b>322.122</b>	<b>Totaal passiva</b>	<b>322.985</b>	<b>322.122</b>

### Enkelvoudige staat van baten en lasten

	Begroting 2011		Realisatie 2010		Begroting 2010		Realisatie 2009	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Baten</b>								
Rijksbijdragen	192.700	59%	187.889	59%	186.073	59%	187.461	60%
College- en examengelden	24.643	8%	23.716	7%	23.395	7%	21.966	7%
Contractbaten	74.416	23%	72.447	23%	68.875	22%	68.371	22%
Overige baten	32.562	10%	36.910	11%	37.143	12%	34.579	11%
	324.320	100%	320.962	100%	315.486	100%	312.377	100%
<b>Lasten</b>								
Personele lasten	228.557	66%	225.736	67%	222.681	67%	210.738	65%
Afschrijvingen	20.021	6%	19.805	6%	22.151	7%	19.549	6%
Huisvestingslasten	20.213	6%	18.764	6%	18.506	6%	17.395	5%
Overige instellingslasten	75.329	22%	72.873	22%	68.636	21%	74.894	23%
	344.119	100%	337.178	100%	331.974	100%	322.576	100%
Saldo baten en lasten	-19.799		-16.216		-16.488		-10.199	
Saldo financiële baten en lasten	73		540		860		1.181	
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-19.726		-15.676		-15.628		-9.018	
Resultaat deelnemingen	500		4.676		500		2.587	
Initieel exploitatiesaldo	-19.226		-11.000		-15.128		-6.431	
Taakstelling	10.383				900			
Exploitatieresultaat	-8.843		-11.000		-14.228		-6.431	

### Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

De UM presenteert naast de balans en de staat van baten en lasten op geconsolideerd niveau haar enkelvoudige balans en staat van baten en lasten.

De enkelvoudige balans en staat van baten en lasten hebben, met uitzondering van het resultaat deelnemingen, alleen betrekking op de UM.

De enkelvoudige staat van baten en lasten laat de vergelijking zien tussen realisatie en de begroting van de UM.

Voor waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.1.

Voorzover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

## Financiële vaste activa

Onder de financiële vaste activa zijn begrepen:

	2010	2009
Deelnemingen	13.621	9.246
Leningen aan verbonden partijen	6.096	5.331
Overige verstrekte leningen	1.566	1.463
	21.283	16.040

### Deelnemingen

	Boekwaarde 1-1-2010	Inves- teringen	Desinves- teringen	Herwaar- dering/ resultaat	Boekwaarde 31-12-2010
UM Holding BV	9.225		1.045	5.420	13.600
Wonen Boven Winkels Maastricht NV	11				11
Merc plv	-	744		-744	-
St. IGV NOVAVITAL BV	-				-
Know house	10				10
	9.246	744	1.045	4.676	13.621

### Verstrekte leningen aan verbonden partijen

	Boekwaarde 1-1-2010	verstrekte leningen	afgeloste leningen	Herwaar- dering/ correctie	Boekwaarde 31-12-2010	Rente	Resterende looptijd in jaren
Wonen Boven Winkels Maastricht NV	233			6	239	-	60 / 10
Know house	5				5	-	
BiopartnerCenter	140				140	5	2
SLIM	4.953	1.300	121	-420	5.712	5	24
	5.331	1.300	121	-414	6.096		

### Overige verstrekte leningen

	Boekwaarde 1-1-2010	verstrekte leningen	afgeloste leningen	Herwaar- dering/ correctie	Boekwaarde 31-12-2010	Rente	Resterende looptijd in jaren
Koko	159				159	-	10
Tragos	475		19	9	465	-/4	24/9
Circumflex	813		4	12	821	-/5,5	28
SSC-Saurus	16	266	1	-160	121	-	0/25
	1.463	266	24	-139	1.566		

De St. IGV NOVITAL BV heeft een nominale waarde van k€ 20, maar is in 2008 afgewaardeerd tot 0.

#### *Lening aan studentenvereniging Koko*

Als zekerheden gelden verpanding van alle huidige en toekomstige vorderingen en alle roerende zaken en voorraad, alsmede een door de beheersstichting afgegeven garantie van maximaal k€ 114.

## Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende posten:

Kapitaal - Reserve, voornamelijk ontstaan door de overdracht van het onroerend goed van het Ministerie van OCW aan de UM. Deze reserve staat ter beschikking van het College van Bestuur.

Algemene reserve - deze bestaat uit de cumulatieve exploitatiesaldi van beheerseenheden.

De opbouw en de mutaties in het eigen vermogen zijn als volgt:

	Stand per 1-1-2010	Resultaat	Overige Mutaties	Stand per 31-12-2010
Kapitaal	93.169	-		93.169
Algemene reserve	50.889	-11.000	-9.122	30.767
Bestemmingsreserve	43.447	-	9.122	52.569
	187.505	-11.000	-	176.505

De richtlijnen schrijven ten aanzien van het eigen vermogen een onderscheid voor naar het oorspronkelijke kapitaal, de algemene reserve en bestemmingsreserves. Daarbij kan het begrip kapitaal worden vergeleken met het aandelenkapitaal in ondernemingen.

De bestemmingsreserves zijn door de beheerseenheden afgezonderd en bedragen ultimo 2010 M€ 52,6. De bestemmingen betreffen voor het merendeel uitgestelde kosten in verband met vertraging in de implementatie van nieuwe initiatieven.

De overige mutaties op de algemene reserve betreffen het benoemen van bestemde reserves.

## Personele lasten

De specificatie van de personele lasten is als volgt:

Personele lasten	2010	2009
Beloning voor arbeid		
Salarissen	143.814	136.593
Vakantiegeld	10.831	10.257
Eindejaarsuitkering	9.982	9.447
Totaal beloning voor arbeid	164.627	156.297
Pensioenlasten	21.044	19.866
Sociale lasten	15.853	14.575
Overige personele lasten		
Training en opleiding	2.979	2.756
Wervingskosten	237	325
Dotaties personeelsvoorzieningen	7.045	2.595
Vrijval personeelsvoorzieningen	-1.163	-1.288
Uitzendkrachten en declaranten	12.351	12.338
Overige personele lasten	2.763	3.274
Totaal overige personele lasten	24.212	20.000
Totaal personele lasten	225.736	210.738

---

Aantal Fte's per 31 december	2010	2009
WP/OP	1.885,10	1.792,10
OBP	1.420,90	1.407,80
	3.306,00	3.199,90

De bezoldigingen van de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht worden in hoofdstuk 6 weergegeven.

---

### 4.3 Overige Gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant  
Aan de Raad van Toezicht van de Universiteit Maastricht

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2010 van Universiteit Maastricht te Maastricht gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, derde lid van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2010. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

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

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede voor de naleving van de betreffende wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van het interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

---

## Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Universiteit Maastricht per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2010 voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2010.

## Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

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

Maastricht, 27 April 2011  
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

D.J. Zonneveld RA

---

## 5. Verslag Raad van Toezicht

### Vergaderingen en bijeenkomsten

De Raad van Toezicht kwam in 2010 vijf maal bijeen met het College van Bestuur. Elk van deze vergaderingen werd voorafgegaan door een vergadering van de Raad van Toezicht in eigen kring. De Raad van Toezicht heeft ook meermaals telefonisch vergaderd over belangrijke onderwerpen waarover beslissingen genomen moesten worden. Daarnaast heeft regelmatig overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur.

Drs. D.M. Sluimers, het lid van de Raad met het aandachtsgebied financiën/audit heeft steeds voorafgaand aan besprekingen hierover in de Raad van Toezicht overleg gepleegd met de vice-voorzitter/portefeuillehouder bedrijfsvoering en de voorzitter van het College van Bestuur. De heer Sluimers vertegenwoordigt de Raad van Toezicht in de Auditadviesraad UM.

De voorzitter en mw. T.M. Lodder voerden de jaargesprekken met de leden van het College van Bestuur. De Raad volgt bij het bezoldigingsbeleid voor de leden van het College van Bestuur de ontwikkelingen binnen de publieke sector.

De voorzitter en prof. dr. U. Nelles als lid van de Raad dat het bijzondere vertrouwen geniet van de Universiteitsraad hebben twee keer regulier overleg gevoerd met het Presidium van de Universiteitsraad.

De Raad van Toezicht heeft overlegd met het College van Bestuur UM, de Raad van Bestuur Maastricht UMC+ en de Raad van Toezicht azM over het functioneren en de verdere vormgeving van het Maastricht UMC+.

De Raad van Toezicht heeft zich - onder meer bij werkbezoeken van leden van de Raad aan faculteiten - laten informeren door decanen en staf over ontwikkelingen binnen faculteiten.

De voorzitter van de Raad van Toezicht neemt deel aan de vergadering van voorzitters van de Raden van Toezicht van de Nederlandse Universiteiten.

De leden van de Raad van Toezicht gaven blijk van hun betrokkenheid bij de UM door hun aanwezigheid bij academische zittingen zoals de Dies Natalis en de opening van het academisch jaar.

### Beslissingen

De Raad van Toezicht heeft in 2010 in nauw samenspel met het College van Bestuur, de decanen en de Universiteitsraad de procedure in gang gezet voor invulling van de vacature voorzitter College van Bestuur. Door het eindigen van de tweede benoemingstermijn van dr. ir. J.M.M. Ritzen is deze functie per 1 februari 2011 vacant gekomen. De Raad van Toezicht heeft zich laten bijstaan door een executive search bureau.

De Raad van Toezicht dankt dr. ir. J.M.M. Ritzen voor de wijze waarop hij gedurende acht jaar invulling heeft gegeven aan de functie en voor zijn tomeloze inzet om de Universiteit Maastricht in nationaal en internationaal verband verder tot ontwikkeling te brengen. J. Ritzen wordt per 1 mei 2011 opgevolgd door prof. dr. M.A. Paul.

De Raad van Toezicht gaf in 2010 zijn goedkeuring aan:

- het Jaarverslag/-rekening UM 2009 na bespreking van de jaarrekening, het accountantsrapport bij de jaarrekening 2009 en de managementletter in aanwezigheid van de externe accountant en het afgeven van de verklaring van de externe accountant bij de jaarrekening UM 2009;
- de begroting UM 2011;
- een aantal wijzigingen in het Bestuurs- en Beheersreglement UM als gevolg van de invoering van de Wet Versterking Bestuur per 1 september 2010.

---

### Bijzondere aandachtspunten

In het licht van de financiële situatie is in de RvT veel gesproken over de realisatie van de begroting 2010 en de onder druk staande toekomstige financiële situatie van de Universiteit als gevolg van de krediet- en economische crisis en de aangekondigde bezuinigingsmaatregelen van de overheid.

Het jaar 2010 stond verder in het teken van bereikte doelen in het Strategisch Programma UM 2007-2010 en nieuwe uitdagingen voor het Strategisch Programma 2011-2015. Zo is de Raad van Toezicht uitvoerig betrokken geweest bij de totstandkoming van Brains Unlimited, Sciences, Chemelot Campus, Maastricht Health Campus en de inbreng van de UM bij Brainport 2020. Daarnaast heeft de Raad veel aandacht besteed aan de opvolging van dr. ir. J.M.M. Ritzen als voorzitter van het College van Bestuur UM.

De UM houdt zich aan de regels die door de VSNU zijn neergelegd in de 'Code goed bestuur 2007', het toezien op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de Rijksbijdrage en het toezien op de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg. De hoofdlijnen van de bestuursstructuur UM zijn vastgelegd in het Bestuurs- en Beheersreglement Universiteit Maastricht.

De Raad van Toezicht spreekt zijn grote waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, de faculteitsbesturen, de medezeggenschapsraden, de medewerkers en de studenten van de universiteit in 2010 en de daarbij bereikte resultaten.

Maastricht, april 2011

De Raad van Toezicht  
drs. A.H.A. Veenhof, voorzitter  
mw. T. M. Lodder  
mw. prof. dr. U. Nelles  
drs. D.M. Sluimers



---

## 6. Beloningsbeleid CvB en vergoedingen voor RvT

Het realiseren van de strategische doelstellingen van de Universiteit Maastricht veronderstelt een beloningsbeleid waarmee de Universiteit Maastricht in staat is op alle niveaus gekwalificeerde en bekwame functionarissen aan te trekken en te behouden. Bij het bespreken en vaststellen van de beloning van de leden van het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht rekening te houden met relevante wettelijke bepalingen, met richtlijnen voor good governance, maatschappelijke ontwikkelingen en met andere best practices die op Universiteit Maastricht van toepassing zijn. Aangezien universiteiten als de Universiteit Maastricht opereren in een concurrerende internationale markt, is het zaak dat ook sectorspecifieke internationale ontwikkelingen op het gebied van beloning in de overwegingen betreffende het beloningsbeleid kunnen worden meegenomen.

Richtinggevend voor de Raad van Toezicht is het streven naar een beloningsniveau dat ook waar het gaat om de functies van het College van Bestuur vergelijkbaar is met andere organisaties van soortgelijke omvang en complexiteit. Als extern referentiekader wordt hierbij aangewend de systematiek voor salariëring van universitaire bestuurders die door Hay in het jaar 2000 is ontwikkeld in opdracht van de voorzitters van de Raden van Toezicht van Nederlandse universiteiten. De beginselen hiervan zijn vastgelegd in het 'Beleidskader Remuneratie Colleges van Bestuur Universiteiten'. Dit beleidskader bevat richtlijnen voor de vaststelling van het totaal vast inkomen van voorzitters en leden van de colleges van bestuur van Nederlandse universiteiten. In de richtlijnen wordt gerefereerd aan de omvang van de begroting van de instelling, het aantal opleidingen en de omvang van het contractonderzoek.

Het voorgenomen overheidsbeleid om de hele sector onderwijs onder het publieke domein te laten vallen en de maximale beloning voor universitaire bestuurders inclusief toelagen vast te stellen op de Balkenendenorm was voor de voorzitters van de Raden van Toezicht in 2007 aanleiding om opdracht te geven tot het updaten van de Hay-systematiek voor de honorering van universitaire bestuurders. De Raden van Toezicht hebben per brief van 14 januari 2011 bericht ontvangen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat het wetsvoorstel 'Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector '(WNT) namens het Kabinet bij de Tweede Kamer wordt ingediend.

De leden van het College van Bestuur worden gehonoreerd op basis van het maximum van schaal 18 Bezoldigingsregeling van het Rijk plus een toelage op grond van de door Hay vastgestelde systematiek. Op basis van deze vastgestelde systematiek en rekening houdend met het wetsvoorstel WNT bedraagt de toelage voor de voorzitter College van Bestuur 80% en krijgen de leden van het College van Bestuur een toelage van 60% van het maximum van schaal 18 Bezoldigingsregeling van het Rijk. Het beloningsbeleid kent geen variabele beloningen (bonussen).

De leden van het College van Bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar met mogelijkheid van herbenoeming. Na een periode van vier jaar beslist de Raad van Toezicht conform de WHW en – gehoord het Managementteam (College van Bestuur en decanen faculteiten) en de Universiteitsraad – over herbenoeming. Tijdig voor het aflopen van de benoemingstermijn vindt overleg plaats van de Raad van Toezicht met het betrokken lid van het College van Bestuur.

De leden van het College van Bestuur zijn deelnemer in het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenregeling voor de leden van het College van Bestuur is gelijk aan de regeling voor de medewerkers van Universiteit Maastricht. Voor de overige arbeidsvoorwaarden wordt aangesloten bij de voor de medewerkers van de Universiteit Maastricht geldende regels.

De voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht ontvangen een tegemoetkoming van € 15.000,-- resp. € 10.000,-- per kalenderjaar. De regeling met de toelichting voor de tegemoetkoming van voorzitter en leden van de Raad van Toezicht is opgenomen in de Staatscourant nr. 85 van 11 mei 2009 en is met ingang van 1 januari 2009 in werking getreden.

De bezoldigingen van de leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Functie	Naam	periode	Fte	Belastbaar jaarloon	Bijdrage pensioen
Voorzitter CvB	Ritzen, J.M.M.	2009	1	188.777	81.759
		2010	1	192.917	84.065
Vice-voorzitter CvB	Postema, A.	2009	1	164.255	40.603
		2010	1	168.626	43.556
Rector Magnificus	Mols, G.P.M.F	2009	1	165.212	40.968
		2010	1	172.723	43.833
Voorzitter Raad van Toezicht UM	Elverding, P.A.W.F	2009		17.850	
		-		-	
Lid Raad van Toezicht UM Voorzitter Raad van Toezicht UM	Veenhof, A.H.A.	2009		10.282	
		2010		13.068	
Lid Raad van Toezicht UM	Lodder, T.M.	2009		11.144	
		2010		7.810	
Lid Raad van Toezicht UM	Sluimers, D.M.	2009		8.120	
		2010		10.404	
Lid Raad van Toezicht UM	Nelles, U.	juli t/m dec 2009		3.447	
		2010		10.404	
Lid CvB tUL Voorzitter CvB tUL	Ritzen, J.M.M.	2009		onbezoldigd	
		2010		onbezoldigd	
Rector CvB tUL Lid CvB tUL	Mols, G.P.M.F	2009		onbezoldigd	
		2010		onbezoldigd	
Lid Raad van Toezicht tUL	Elverding, P.A.W.F	2009		10.800	
		-		-	
Lid Raad van Toezicht tUL	Veenhof, A.H.A.	2009		10.282	
		2010		9.900	
Lid Raad van Toezicht tUL	Lodder, T.M.	-		-	
		2010		11.834	

\* De heer D.M. Sluimers wenst geen vergoedingen voor vergaderingen waaraan hij niet heeft deelgenomen. Derhalve heeft in 2009 een verrekening plaatsgevonden.

\*\* A.H.A. Veenhof heeft abusievelijk de vergoeding voor het vierde kwartaal van zowel het voorzitterschap van de RvT-UM als ook het lidmaatschap van de RvT-tUL niet ontvangen. Dit wordt in 2011 gecorrigeerd.

\*\*\* T.M. lodder heeft in 2010 abusievelijk de vergoeding voor het vierde kwartaal van het lidmaatschap van de RvT-UM niet ontvangen. Dit wordt in 2011 gecorrigeerd.

### Leiding en toezichhouders consolidatiepartijen

Directeur Merit	Soete, L.
Voorzitter bestuur Merit	Lemmink, JGAM
Penningmeester Merit	Palm, F.
Lid bestuur Merit	Wijnen, W.
Voorzitter bestuur Liber	Lemmink, JGAM
Secretaris bestuur Liber	Peek, E.
Penningmeester Liber	Schotman, P.C.
Lid bestuur Liber	Dohmen, T.J.
Directeur Universiteit Maastricht Holding BV	Cobbenhagen, J.

### Overzicht in het kader van de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT)

Functie	in dienst	uit dienst	Jaar	Fte	Belastbaar jaarloon *	Bijdrage pensioen	uitkering beëind. dienst- verband	Toelichting
Voorzitter CvB	1-1	31-12	2009	1,0	188.777	81.759	Toelage voorzitter CVB	
	1-1	31-12	2010	1,0	192.917	84.065	Toelage voorzitter CVB	
Vice-voorzitter CvB	1-1	31-12	2009	1,0	164.255	40.603	Toelage vice voorzitter CVB	
	1-1	31-12	2010	1,0	168.626	43.556	Toelage vice voorzitter CVB	
Rector Magnificus	1-1	31-12	2009	1,0	165.212	40.968	Toelage rector magnificus	
	1-1	31-12	2010	1,0	172.723	43.833	Toelage rector magnificus	
Universitair docent 1	1-1	31-12	2009	0,2	44.880	11.431	arbeidsmarkttoelage	
	1-1	30-4	2010	0,2	17.005	3.733	arbeidsmarkttoelage	
Universitair docent 1	1-1	31-12	2009	0,2	44.555	11.339	arbeidsmarkttoelage	
	1-1	27-5	2010	0,2	20.137	4.509	arbeidsmarkttoelage	
Hoogleraar 1	1-1	31-12	2009	0,1	34.370	-	arbeidsmarkttoelage	
	1-1	31-1	2010	0,1	5.821	-		
Hoogleraar 1	1-1	31-12	2009	1,0	159.897	58.860		
	1-1	31-12	2010	1,0	154.985	62.138		
Hoogleraar 1	1-1	31-12	2009	0,5	78.103	20.448	ambtelijke toelage	
	1-1	31-12	2010	0,5	91.718	20.246	ambtelijke toelage	
Hoogleraar 1	1-1	31-12	2009	0,2	22.229	5.460	In 2009 onder norm	
	1-1	31-12	2010	0,2	42.881	5.591	Bijzondere beloning	
Hoogleraar 1	1-1	31-12	2009	1,0	167.960	34.684	bestuurderstoelage	
	1-1	31-12	2010	1,0	167.342	43.317	bestuurderstoelage	
Hoogleraar 2	1-1	31-12	2009	0,1	15.632	2.685	In 2009 onder norm	
	1-1	31-12	2010	0,1	16.276	3.911	Persoonlijke toelage	
Hoogleraar 1	-	-	-	-	-	-		
	1-1	31-12	2010	1,0	85.345	131.887	Pensioenvoorziening	

\* grondslag loonheffing