

Tilburg University

Jaarverslag 2020



Tilburg University Jaarverslag 2020

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in 2020. Het gaat daarbij om het werk waarvoor de rijksbijdrage door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is verleend. Deze verantwoording gebeurt mede in het licht van ons instellingsbeleid en kwaliteitsbeleid. Uw vragen, opmerkingen of suggesties naar aanleiding van dit jaarverslag zijn van harte welkom. Hiervoor kunt u contact met ons opnemen via jaarverslag@tilburguniversity.edu.

Inhoud

1. Tilburg University	2. Onderzoek	3. Onderwijs	4. Kwaliteitsafspraken onderwijs	5. Impact	6. Bedrijfsvoering
1.1 Over onze universiteit 10	2.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen 18	3.1 Een bewogen onderwijsjaar 24	4.1 Kwaliteitsafspraken @ Tilburg University 33	5.1 Impact: onderzoek dat bijdraagt aan maatschappelijke uitdagingen 45	6.1 Human Resources 50
1.2 Kengetallen 2020 10	2.2 Internationale positie onderzoek 19	3.2 Positie onderwijs 26	4.2 Sturing en monitoring 34	5.2 Impactprogramma 45	6.2 Huisvesting 51
1.3 Jaar 2020 in beeld 11	2.3 Onderzoek in 2020 20	3.3 Onderwijs in 2020 27	4.3 Voortgang 35	5.3 Entrepreneurship 47	6.3 Information Technology 52
1.4 Organisatie 15	2.4 Kwaliteitszorg onderzoek 22	3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie 28	4.4 Reflectie Universiteitsraad 43	5.4 Betrokken alumni 48	6.4 Corporate Social Responsibility 53
1.5 Strategie 16		3.5 Internationalisering 28			6.5 Consolidatie en verbonden partijen 54
		3.6 Klachten, beroepen en bezwaren 30			6.6 Financiën 55
					6.6.1 Hoofdlijnen jaarrekening 55
					6.6.2 COVID-19 crisis 56
					6.6.3 Continuïteitsparagraaf 57
					6.6.4 Risicobeheersing 59
					6.6.5 Treasurybeleid 62
					6.6.6 Tegemoetkoming Profileringsfonds 62
					6.6.7 Flexibel onderwijs 62
					6.6.8 Helderheidsaspecten 62
					6.6.9 Bezoldigingen CvB 63
					6.6.10 Declaraties CvB 63

7. Jaarrekening 2020

7.1 Kengetallen 65	7.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans 72
7.2 Geconsolideerde balans 66	7.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten 76
7.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 66	7.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting 81
7.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 67	
7.5 Algemene toelichting op de jaarrekening 68	
7.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva 69	
7.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling 71	

8. Overige gegevens

8.1 Bestuursverklaring 86
8.2 Controle verklaring van de onafhankelijke accountant 86

Bijlage A	Bijlage B	Bijlage C	Bijlage D
Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur 90	Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur 91	Kerncijfers C.1 Kerncijfers Onderzoek 92 C.2 Kerncijfers Onderwijs 93 C.3 Kerncijfers Personeel 95	Lijst van afkortingen 98

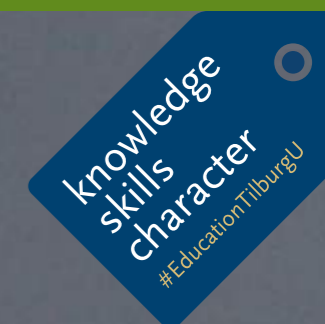




“Eerstejaars studenten moeten ook in coronatijd zoveel mogelijk het universiteitsgevoel krijgen.”

> [Lees meer](#)

Paula Schrijver, voorzitter van Fractie Front en student Psychology



Stichtingsbestuur

Algemeen

Tilburg University is een excellente academische omgeving waarin onderwijs en onderzoek plaatsvinden. De instelling heeft internationaal een hoog aanzien in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, is verankerd in de regio en een speler in de wereld, met een duidelijke internationaliseringsstrategie. Tilburg University streeft er onder het motto Understanding Society naar de samenleving vooruit te helpen door ons begrip van die samenleving te verdiepen. Verbonden als Tilburg University is met de samenleving, zet de universiteit excellent onderzoek in voor 'het goede leven' voor iedereen. Tilburg University leidt haar studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter te ontwikkelen. Dit zijn kwaliteiten die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden.

COVID-19

Voor Tilburg University is het jaar 2020 als gevolg van de uitbraak van de COVID-19 pandemie zonder twijfel uniek te noemen. Er is onder uitdagende omstandigheden veel bereikt door alle medewerkers en studenten gezamenlijk en met veel creativiteit en doorzettingsvermogen. Het onderzoek draagt bij aan de omgang met COVID-19, het onderwijs maakt een duidelijke transformatie door en de ondersteunende processen krijgen veel aandacht. Het aantal studenten en medewerkers blijft toenemen en in reactie op COVID-19 worden er grote slagen gemaakt met de digitalisering van onderwijs en onderzoek. Er is door iedereen binnen de universiteit veel samengewerkt en geleerd. Die lessen geven nieuwe inzichten en bieden kansen. Tegelijkertijd staat vast dat er ruimte blijft voor verbetering. Het Stichtingsbestuur heeft hierover intensief contact met het



College van Bestuur (CvB), de decanen en de directeuren van de divisies en faculteiten, wordt betrokken bij de formulering van de strategische agenda en adviseert over de rol van de universiteit in de diverse regionale, nationale en internationale ecosystemen.

Het Stichtingsbestuur constateert dat een nieuw gedreven, enthousiast en deskundig CvB samen met alle medewerkers en studenten een enorme slag maakt met de digitalisering van het onderwijs en onderzoek en dat de continuïteit van onderzoek, examinering en promoties ondanks de moeilijke omstandigheden is geborgd. Dat verdient veel waardering.

Dat neemt niet weg dat moet worden benadrukt dat de COVID-19 pandemie het academisch onderzoek en onderwijs aanzienlijk heeft verstoord. Hoewel wij hebben gezien dat jongeren het virus het minst bedreigend achten voor hun gezondheid, hebben de ingrijpende COVID-19 maatregelen een grote psychologische impact op studenten en jonge onderzoekers en op hun welzijn gehad. Het Stichtingsbestuur zal zich de komende tijd daarom extra inspannen voor deze groepen, mede omdat sociale contacten juist belangrijk zijn voor de ontwikkeling van studenten en hun identiteit.

Taken en bevoegdheden Stichtingsbestuur

Het Stichtingsbestuur bewaakt de doelstellingen van de universiteit en functioneert feitelijk als een raad van toezicht. Het Stichtingsbestuur houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van de taken en bevoegdheden door het CvB en staat het CvB met raad ter zijde. Met het oog daarop ziet het Stichtingsbestuur toe op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de publieke middelen en de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg en draagt hij zorg voor de bewaking van de bijzondere signatuur van de Tilburg University.

De Stichting is de werkgever van het CvB. Het Stichtingsbestuur oefent namens de rechtspersoon de werkgeversrol voor de leden van het CvB uit. In het kader van haar toezichthoudende taken ziet het Stichtingsbestuur er ook op toe dat het CvB bij

de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen en richtlijnen, alsmede de Code goed bestuur universiteiten VSNU 2019 naleeft. Voor de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden heeft het Stichtingsbestuur veelvuldig contact met het CvB en de Universiteitsraad en is het Stichtingsbestuur regelmatig aanwezig bij academische zittingen en evenementen. Andere taken van het Stichtingsbestuur zijn het vastleggen van zijn bevoegdheden in de Structuurregeling, het besluiten over het stelsel van inrichting van de medezeggenschap, de benoeming van de accountant en de vaststelling van het benoemingsbeleid van hoogleraren.

Het Stichtingsbestuur regelt zijn eigen informatievoorziening in overleg met het CvB. Naast de formele vergaderstukken gebruikt het Stichtingsbestuur ook andere bronnen van informatie binnen en buiten Tilburg University.

De bestuurstaken en bevoegdheden zijn verder op basis van de door het Stichtingsbestuur vastgestelde Structuurregeling grotendeels overgedragen aan het, door het Stichtingsbestuur benoemde CvB. Op het centrale niveau is de medezeggenschap vormgegeven in de Universiteitsraad, waarin personeel en studenten zitting hebben. Op decentraal niveau vindt medezeggenschap plaats binnen de faculteiten en de divisies.

Samenstelling

De leden van het Stichtingsbestuur onderschrijven de bijzondere identiteit van Tilburg University en staan open voor de dialoog met andere levensbeschouwingen. Binnen het Stichtingsbestuur is een zo breed mogelijk veld van academische- en maatschappelijke stromingen vertegenwoordigd. Er wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan een evenwichtige man-vrouw verhouding. In het Stichtingsbestuur zijn ook alumni van Tilburg University vertegenwoordigd.

Het Stichtingsbestuur bestaat op dit moment uit vijf leden. Alle leden van het Stichtingsbestuur hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggenspraak. De heer mr. H. Reumkens is voorzitter van het Stichtings-



bestuur. Het Stichtingsbestuur kent een Audit Commissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van de heer drs. J.H.P.M. van Lange en met mevrouw drs. M.R. Leijten als lid. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact bestaat uit twee leden met expertise over het primaire proces, te weten de heer prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst (voorzitter) en mevrouw prof. mr. E. van Sliedregt. De Commissie Governance & Remuneratie bestaat uit mevrouw prof. mr. E. van Sliedregt (voorzitter) en heer mr. H. Reumkens.

Het Stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen en zijn eigen samenstelling. Het bestuur doet dat transparant en met inbreng van anderen, waaronder het CvB en de Universiteitsraad. De honorering van het Stichtingsbestuur is gebaseerd op basis van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, te weten de heer mr. dr. M.F. Nolen, die deze functie vervult naast zijn werkzaamheden als Head Legal Affairs van Tilburg University.

De leden van het Stichtingsbestuur onderschrijven nut en noodzaak van een periodieke evaluatie van het eigen functioneren. Een goede zelfevaluatie draagt bij aan de professionaliteit van het bestuur en toezicht van Tilburg University. Na een evaluatie in het najaar van 2019 onder begeleiding van een externe deskundige en input van de voorzitter van de Universiteitsraad en vertegenwoordigers van bepaalde onderdelen van University Services van Tilburg University heeft het Stichtingsbestuur in 2020 naar aanleiding van deze evaluatie de organisatie van de eigen werkzaamheden besproken.

Terugblik 2020

Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en betrokkenheid. Het bestuur heeft in het bijzonder waardering voor de wijze waarop medewerkers en studenten de afgelopen maanden zijn omgegaan met de sluiting van de campus en de noodzaak om als gevolg van COVID-19 al het onderwijs vrijwel geheel online aan te bieden. Er is in 2020 onder bijzondere omstandigheden

veel bereikt door alle medewerkers en studenten met veel creativiteit en doorzettingsvermogen. Het Stichtingsbestuur heeft in al zijn online gesprekken met studenten en werknemers geconstateerd dat zij zich enorm ingezet hebben en dat de veerkracht ondanks alle bijzondere uitdagingen groot is gebleken. Het Stichtingsbestuur ziet dat veel studenten en medewerkers de fysieke ontmoeting missen en dat het welzijn soms onder druk staat. Wij blijven met elkaar hopen dat we elkaar weer snel dagelijks in het echt mogen ontmoeten op onze mooie campus.

Ondanks beperkingen als gevolg van COVID-19 is het Stichtingsbestuur in 2020 intensief betrokken geweest bij Tilburg University en haar activiteiten. De leden van het Stichtingsbestuur hebben periodiek contact onderhouden met de diverse interne en externe stakeholders. In dat kader was er bovendien regelmatig overleg tussen de voorzitter van het Stichtingsbestuur en (het dagelijks bestuur van) de Universiteitsraad en was sprake van twee overleggen met het dagelijks bestuur van de Universiteitsraad in aanwezigheid van een groot deel van het Stichtingsbestuur.

Met dank en waardering is in 2020 afscheid genomen van prof. dr. K. Becking als voorzitter en van prof. dr. K. Sijtsma als rector magnificus. Met ingang van 1 oktober 2020 is de heer prof. dr. W.B.H.J. van de Donk gestart in zijn functie van voorzitter van het CvB en op 19 november 2020 vond tijdens de Dies Natalis de feestelijke overdracht van het rectoraat plaats.

De voorzitter van het Stichtingsbestuur heeft het voorzitterschap vervuld van de benoemingsadviescommissie voor een nieuwe vice rector magnificus van het CvB. Dit resulteerde tot de benoeming van prof. dr. A.J. Schuit als vice rector magnificus voor de periode van vier jaar met ingang van 19 november 2020. Het Stichtingsbestuur is verheugd met de komst van de prof. dr. W.B.H.J. van de Donk als rector magnificus en met de benoeming prof. dr. A.J. Schuit als vice rector magnificus. Het Stichtingsbestuur dankt de Universiteitsraad, de leden van de benoemingsadviescommissies, de decanen, de divisiedirecteuren en het CvB voor hun positieve inbreng in de benoemingsprocedures.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2020 als gevolg van de uitbraak van COVID-19 meer dan normaal vergaderd en meestal online. Het Stichtingsbestuur kwam voorts zevenmaal in aanwezigheid van het voltallige CvB bijeen en in voorbereiding op die formele vergaderingen kwamen de diverse interne commissies meerdere malen bijeen. In 2020 waren er vijf formele vergaderingen van de Audit Commissie, vier vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact en vijf formele vergaderingen van de Commissie Governance & Remuneratie. De Audit Commissie heeft de werving van een nieuwe accountant begeleid en toegezien en geadviseerd op het gebied van onder meer de jaarrekening, huisvestingsbeleid en treasury management. De Audit Commissie heeft tevens toegezien op het ICT-beleid en cybersecurity, de compliance en inrichting van de Internal Audit Functie, en het Internal Audit Charter. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact heeft onder meer geadviseerd over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en het nieuwe promotiereglement. De Commissie Governance & Remuneratie heeft diverse malen vergaderd over voormelde benoemingen, de evaluatie en beoordeling van de leden van het CvB en de governance van de stichting en de verbonden rechtspersonen.

Voorafgaand en tijdens alle commissievergaderingen spraken de leden van het Stichtingsbestuur (al dan niet online) met leden van het CvB, decanen, directeuren van divisies en faculteiten. Het Stichtingsbestuur heeft in afwezigheid van het CvB een overleg gehad met de Universiteitsraad, werd betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van de toets Kwaliteitsafspraken. Leden van het Stichtingsbestuur waren voorts aanwezig bij de (digitale) academische plechtigheden. In januari 2020 hebben leden van het Stichtingsbestuur een werkbezoek gehad bij alle divisies van Tilburg University en in mei 2020 hebben leden van het Stichtingsbestuur een digitale rondgang gemaakt langs alle faculteiten van Tilburg University. Van beide bezoeken is verslag gedaan in de vergadering van het Stichtingsbestuur en de uitkomsten van beide bezoeken zijn ook besproken met het CvB.

Tijdens vergaderingen en werkbezoeken besprak het Stichtingsbestuur strategische beleidsthema's, de daaruit voortvloeiende financiële consequenties, de borging van gedrag en goede



onderzoekspraktijken en het toezicht op de realisering daarvan. Het CvB heeft het Stichtingsbestuur steeds goed geïnformeerd over de omgang met COVID-19 en de betekenis daarvan voor het welzijn van de universitaire gemeenschap. Het Stichtingsbestuur is intensief betrokken geweest bij de vaststelling van de Code of Conduct 2020, het Beleid Verbonden Vennootschappen, de regeling nevenwerkzaamheden en de eerste aanzetten voor een nieuwe strategische agenda. De toepassing van relevante wet- en regelgeving werd getoetst en indien nodig werden op verzoek de interne regelingen aangepast. De bestuurs- en organisatiestructuur is door het Stichtingsbestuur getoetst en voldoet aan de Code goed bestuur universiteiten VSNU 2019. Er is voorts toegezien op de aangebrachte checks and balances in de bedrijfsvoering en er is geadviseerd over de inhoud en realisatie van het Strategisch Plan.

Het Stichtingsbestuur heeft op basis van de voorbereiding door de Commissie Governance & Remuneratie volgens de reguliere governance-normen het functioneren van de leden van het

CvB en hun nevenfuncties geëvalueerd en beoordeeld. Bij de beloning van de leden van het CvB worden de normen zoals gesteld in de WNT getoetst en nageleefd. De voorzitter van het Stichtingsbestuur had halfjaarlijks overleg met de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de overige voorzitters van de raden van toezicht van de andere Nederlandse universiteiten. Bovendien heeft de voorzitter rechtstreeks overleg gehad met de Inspectie van het Onderwijs. Uit hoofde van de werkgeversrol zijn de regelingen voor declaraties en onkosten van leden van het CvB en het Stichtingsbestuur in 2020 aangepast en procedureel verduidelijkt.

Het Stichtingsbestuur heeft met ingang van het verslagjaar 2020 een nieuwe accountant benoemt. Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan Begroting 2020, het Taken en Middelen Plan 2020-2024, het Reservebeleid, het Beleid Verbonden Vennootschappen en – in aanwezigheid van de externe accountant – aan het Bestuursverslag 2019 en de Jaarrekening 2019. Tevens is in aanwezigheid van de externe accountant de jaarlijkse Manage-

ment Letter besproken en het Accountantsverslag. De besluitvorming hiertoe werd voorbereid door de Audit Commissie. Tenslotte heeft het Stichtingsbestuur in 2020 opnieuw de voortgang van de huidige strategie geanalyseerd en vastgesteld dat de belangrijkste doelen van (onder andere) groei inmiddels zijn bereikt. Het Stichtingsbestuur zal daarbij blijven toezien op een beheerste groei van het aantal studenten en bijbehorende faciliteiten gebaseerd op heldere uitgangspunten en een solide financiële positie. Het Stichtingsbestuur zal zich ervoor inzetten dat een nieuwe strategie in aanvulling daarop ook aandacht besteedt aan thema's als identiteit, duurzaamheid en het belang van inclusie en diversiteit, zodat de voltallige academische gemeenschap van Tilburg University gezamenlijk op weg kan naar het 100-jarig bestaan van onze universiteit.

Slot

De prestaties en ervaringen van de afgelopen periode vormen een belangrijke uitdaging. Ze bieden de kans een antwoord te vinden op de veranderende omstandigheden als gevolg van de uitbraak van COVID-19 en de daarmee samenhangende continuïteit van onderwijs en onderzoek en het welzijn van onze studenten en medewerkers. De financiële positie van Tilburg University is gezond en maakt het mogelijk om deze kansen te benutten en de sterke groei van studenten die zich doorzet te blijven faciliteren.

Juist ook daarom juicht het Stichtingsbestuur de ontwikkelingen binnen de universiteit op wetenschappelijk gebied toe, speciaal waar het de betekenis voor de samenleving betreft. Het valt het Stichtingsbestuur in het bijzonder op dat meerdere studenten en onderzoekers zeer actief bijdragen aan de omgang met en antwoorden op vraagstukken rondom COVID-19. Die maatschappelijke bijdragen wordt zeer gewaardeerd. Het geeft ook antwoord op de verwachtingen van studenten, medewerkers en burgers over de wijze waarop Tilburg University verantwoordelijkheid neemt, open staat voor samenwerking en transparant communiceert. De keuze van Tilburg University voor een gedeelde visie op leiderschap (Connected Leading), het stimuleren van dialoog, openheid en transparantie en het leiderschapsteam van de universiteit (CvB, decanen, vicedecanen en directeuren)

vormen een belangrijke voorwaarde voor het verzilveren van het aanwezige potentieel de komende jaren. Het biedt ook het vertrouwen dat de universiteit in staat zal zijn te komen tot een nieuwe breed gedragen strategische agenda met scherpe, strategische keuzes en een focus op uitvoering van die keuzes.

Tilburg,
Namens het Stichtingsbestuur,
De heer mr. H. Reumkens
voorzitter

College van Bestuur

We kijken terug op een bewogen jaar. Een jaar waarin het normale leven zoals we dat gewend waren plotseling op zijn kop gezet werd. Een jaar waarin we telkens opnieuw onze horizon en ons perspectief moesten bijstellen en we ons steeds opnieuw moesten aanpassen, omdat de omstandigheden dat ook van ons vroegen. Een jaar waarin we weliswaar niet ons werk of studie konden plannen en uitvoeren zoals we gewild hadden, maar waarin we wél hebben kunnen laten zien dat we weerbaar en krachtig waren. We waren in staat om snel om te schakelen naar online onderwijs, ons onderzoek aan te passen, te vergaderen via beeldscherm en om te gaan met lastige omstandigheden, niet wetende hoe de situatie er over een paar weken uit zou zien. We bleken meer te kunnen dan we dachten, maar velen van ons zijn ook grenzen overgegaan en hebben meer van zichzelf geveerd dan gezond was. Nu zijn we in een fase beland waarin er weer wat perspectief is, maar tegelijkertijd is bij sommigen van ons de rek eruit en wordt het mentaal steeds lastiger om gemotiveerd te blijven. We werken en studeren thuis en missen onze collega's, studiegenoten en vrienden.



We zijn als College van Bestuur (CvB), samen met onze decanen, echt heel trots op de wijze waarop onze collega's en studenten zijn omgegaan met de lastige situatie in deze coronatijd. In het begin was het lastig om de kwaliteit te bieden die we gewend waren, maar we constateren nu met trots en dankbaarheid dat ons onderwijs en onderzoek nog steeds gewaardeerd wordt en van goede kwaliteit is. Natuurlijk zijn er ook nog steeds processen en procedures die verbeterd kunnen worden. Er zijn verbeteringen die we ons hadden voorgenomen, maar die als gevolg van COVID-19 zijn vertraagd of stilgelegd. We kijken goed naar wat we weer op kunnen pakken zonder een te groot beroep te doen op onze organisatie en we nemen daarbij mee wat we van de afgelopen periode hebben geleerd. We zijn dankbaar dat onze studenten constructief meedenken over verbeteringen. Dat geldt niet minder voor de collega's en studenten die op verschillende plaatsen en momenten actief zijn in de medezeggenschap. Wij als CvB proberen, samen met alle anderen die een bijzondere verantwoordelijkheid dragen voor het wel en wee binnen onze universiteit, hierbij zoveel mogelijk steun en faciliteiten te bieden aan zowel studenten als medewerkers.

Deze coronatijd heeft ook laten zien dat onze medewerkers en studenten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen in relatie tot het vinden van antwoorden op of het beperken van de consequenties van de pandemie. Zo wonnen onze studenten, actief in Serve the City, de vrijwilligersprijs van de stad Tilburg en brachten medewerkers de interdisciplinaire bundel 'The New Common' uit. In deze publicatie spreken wetenschappers hun verwachtingen uit over de periode als de pandemie tot stilstand is gebracht. Ze brengen in beeld hoe de maatschappij als geheel kan samenwerken om te profiteren van de mogelijkheden die de geheel nieuwe situatie ons biedt. Ook deze crisis zal immers, naast alle verdriet, leed en ongemak, ook weer kansen bieden. We vinden het mooi om te zien dat ook nu al wetenschappelijke medewerkers van Tilburg University samenwerken met de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD), het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ), lokale overheden op het terrein van het gedrag, welzijn, de sociale gevolgen en de vaccinatie logistiek.

Ook zijn er additionele onderzoeksprojecten gestart waarbij fundamenteel en toegepast onderzoek gedaan wordt naar de sociaalwetenschappelijke aspecten van de coronapandemie.

Als CvB zijn we verheugd met de voortgang die we als universiteit maken met de landelijke beweging om te komen tot een systeem- en cultuurverandering die leidt tot een meer gelijkwaardige waardering van talenten op het gebied van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit. In 2020 heeft de Commissie Erkennen & Waarderen een visie en ambitie opgesteld: 'Room for Everyone's Talent: the Tilburg University Ambition'. Deze visie en ambitie vormen het startpunt voor de brede dialoogsessies met de academische gemeenschap die momenteel plaatsvinden. Voor ons is deze ontwikkeling belangrijk, omdat het afgelopen jaar veel is gevraagd van onze wetenschappers en we hiermee het belang van onderwijs en onze maatschappelijke bijdrage als universiteit duidelijker kunnen beklemtonen.

Tilburg University is een universiteit die niet alleen regionaal of landelijk, maar ook internationaal van betekenis wil zijn, zowel op het terrein van onderzoek en onderwijs, als ook op het terrein van valorisatie. Daarom zijn we erg content met het nieuwe Europese samenwerkingsverband ENGAGE.EU. Deze samenwerking geeft ons de mogelijkheid om, nog meer dan voorheen, onze studenten in staat te stellen hun studie uit te breiden met een internationale exchange bij een van de topuniversiteiten in Europa. Ook zal dit de onderzoekssamenwerking met deze universiteiten gaan vergemakkelijken.

De gevoelde verbondenheid met elkaar en met de samenleving en de veerkracht die we overal zien in deze moeilijke periode, geeft ons hoop en vertrouwen in de toekomst.

Wim van de Donk
rector magnificus tevens voorzitter

Jantine Schuit
vice rector magnificus

Paulina Snijders
vicevoorzitter

“Hoe kun je een groot vluchtelingenkamp zo efficiënt mogelijk van eten voorzien? Het is misschien verrassend, maar dat is een wiskundige vraag.”

[> Lees meer](#)

René Peeters, coördinator van het Improving Society Lab en universitair docent Econometrie

knowledge
skills
character
#EducationTilburgU





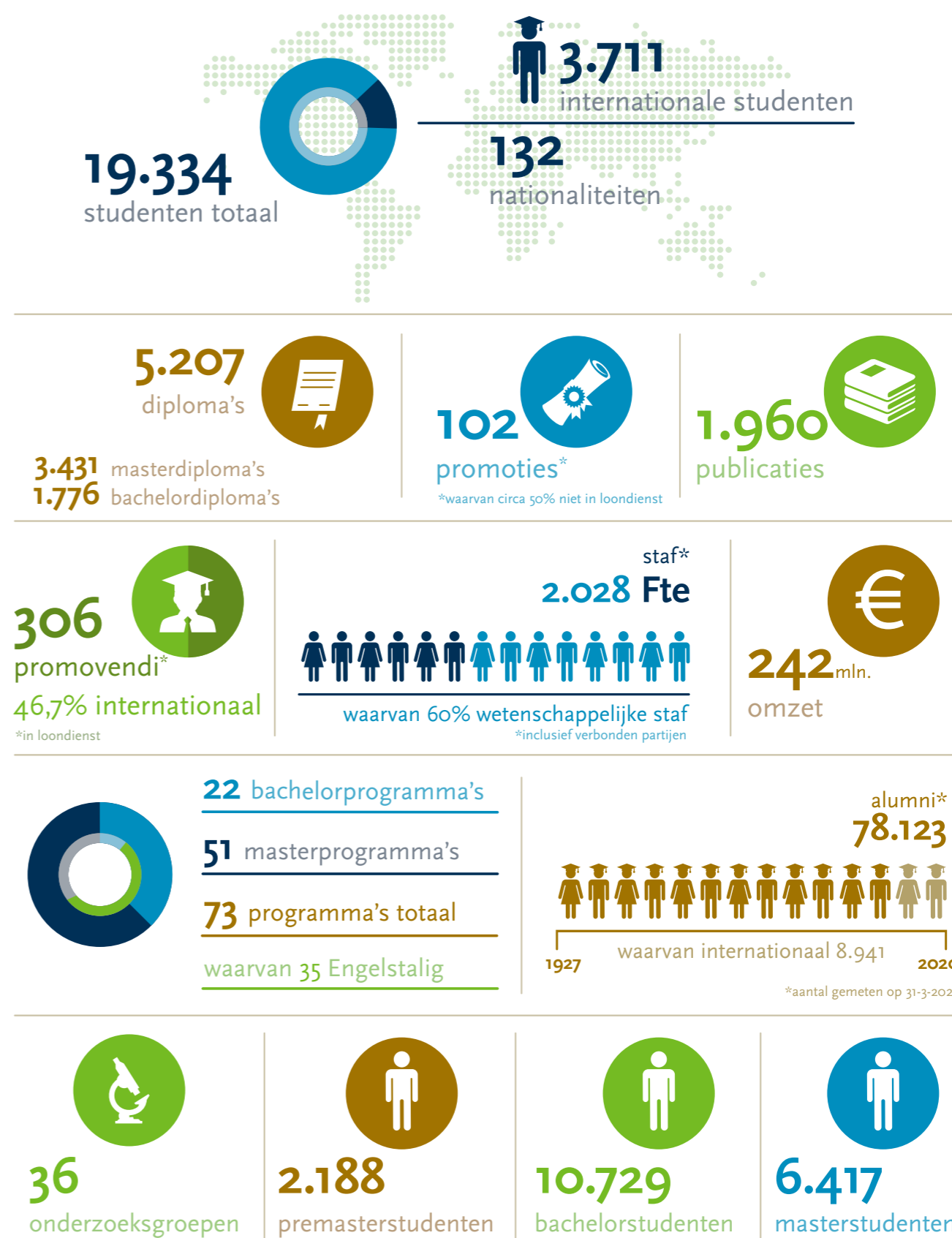
1.1 Over onze universiteit

De samenleving wordt steeds complexer. Dat vraagt om oplossingen, niet alleen op technisch, maar ook op sociaal gebied.

Tilburg University draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het ontwikkelen en overdragen van kennis. Onze disciplines zijn economie, recht, katholieke theologie, sociale en gedragswetenschappen, geesteswetenschappen en digital sciences. Fundamenteel en hoogwaardig onderzoek staan aan de basis van toegepast onderzoek. De universiteit brengt bovendien mensen uit verschillende vakgebieden en organisaties samen. We nodigen bedrijven, organisaties, overheden en burgers uit om samen met ons te werken aan nieuwe inzichten en waardevolle antwoorden voor maatschappelijke vraagstukken. Tijdens de coronacrisis gaven onze wetenschappers vanuit alle faculteiten blijk van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid door de pandemie in al zijn facetten te onderzoeken en te duiden voor het groter publiek. Innovatie vinden we door te onderzoeken, te leren en te begrijpen. Onze missie: 'Understanding Society'. Dit motto

is een actuele vertaling van het gedachtegoed van founding father Martinus Cobbenhagen en reflecteert de christelijke en humanistische tradities waarin Tilburg University wortelt. Het begrijpen van die maatschappij staat centraal in alles wat we doen, ook in het onderwijs aan onze studenten. We leiden hen op om verantwoordelijkheid te dragen in onze maatschappij en duurzame oplossingen te bevorderen. De groene campus biedt een mooie basis voor het versterken van de internationale gemeenschap waarin studenten en medewerkers elkaar stimuleren en uitdagen en kennis opdoen. Door de coronamaatregelen stond de campus noodgedwongen minder centraal in ons contact in het afgelopen jaar, maar dankzij diverse virtuele ontmoetingen stond onze academische gemeenschap toch in verbinding met elkaar.

1.2 Kengetallen 2020



1.3 Jaar 2020 in beeld

Hoogtepunten en successen van een enerverend jaar

16 januari

Dissertatieprijs 2019 voor Antje Neumann (TLS) en Koen van der Swaluw (TSB)

Ze werden geselecteerd op basis van criteria van excellent wetenschappelijke kwaliteit en de belofte van een veelbelovende carrière. De jury bestond uit het vicedecanen onderzoek.

> Lees meer

7 februari

€ 500.000 voor ontwikkeling tool analyse discussies op debatfora

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) heeft de onderzoeksgroep van prof. Emiel Kramer (TSHD) een subsidie van € 500.000 toegekend voor het project 'Improved knowledge utilisation from online discussions'.

> Lees meer

februari & april

Open dagen

In februari – tijdens de laatste reguliere Bachelor Open dag op de campus – ontvingen we in totaal 5,755 bezoekers, waarvan 2.622 studiekeizers. En tijdens de eerste Online Master Open dag bezochten 2.406 studiekeizers ons online platform.

3 maart

ENW-Groot subsidie voor onderzoeksproject "Optimization for and with Machine Learning"

Deze subsidies van in totaal ruim € 47 miljoen komen uit het domein Exacte en Natuurwetenschappen (ENW) van NWO. Ze werden aangevraagd door prof. dr. ir. Dick den Hertog, prof. dr. Etienne de Klerk, en prof. dr. Monique Laurent (TiSEM).

> Lees meer

9 maart

Campus dicht vanwege coronamaatregelen

Op basis van de richtlijnen van de overheid, riep Tilburg University haar medewerkers vanaf 9 maart op zoveel mogelijk thuis te werken waar dat kan. Op dat moment moesten colleges nog wel zoveel mogelijk doorgaan, maar docenten gingen starten met de voorbereidingen voor het verzorgen van online colleges. Een paar dagen later werd besloten dat colleges tot 100 studenten doorgaan zoals gepland en colleges met meer dan 100 studenten uitsluitend online worden aangeboden. Op 25 maart werd besloten om al het onderwijs tot aan het einde van het academisch jaar op afstand aan te bieden.

> Lees meer

16 april

NWO-beurs voor onderzoek naar vraagstukken coronacrisis

Er werd dit jaar een call 'Fast-track data' in het leven geroepen voor het vergaren van data die alleen tijdens de COVID-19 crisis kunnen worden verzameld en voor vraagstukken die zich tijdens de coronacrisis in de samenleving voordoen. Maar liefst tien aanvragen van onze wetenschappers zijn gehonoreerd.

> Lees meer

17 april

Unieke Livestream: eerste volledig digitale promotie

Chris Hartgerink (TSB) promoveerde dit jaar met een primeur aan onze universiteit: de eerste volledig digitale promotie. De livestream was vrijdag 17 april te volgen via YouTube.

> Lees meer



3 februari

Lancering Sustainability Factory

De Sustainability Factory is een 'green office' van de universiteit dat initiatieven van studenten en medewerkers stimuleert. Ook werd een document ondertekend waarmee de universiteit zich committeert aan het integreren van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

> Lees meer



11 februari

Alexandros Perdikes (TLS) wint prijs vakbeweging met scriptie over stakingsrecht

Met zijn masterscriptie 'Solidarity Unionism, and the right to strike' won hij de universitaire scriptieprijs van De Burcht, het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging. Perdikes volgde de Master Labour Law and Employment Relations.

> Lees meer

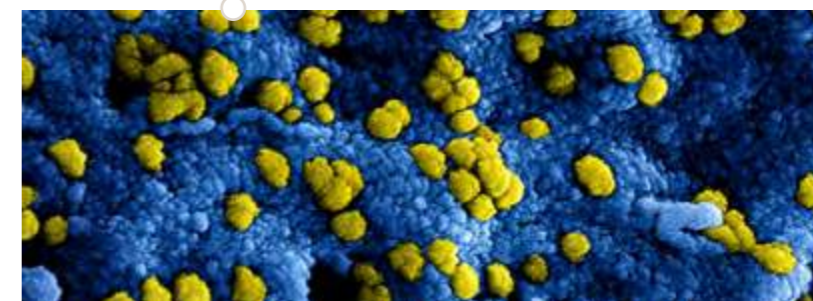


9 maart

Derde prijs voor TiSEM studenten in Milgard School of Business Case Competition

In de competitie over Leadership & Social Responsibility gingen in het totaal negentien universiteiten de strijd met elkaar aan door het kraken van een case over (Corporate) Social Responsibility (CSR). Deze studenten laten zien wat wij als universiteit belangrijk vinden: aandacht voor sustainability en een onderwijsprofiel waarin naast kennis en kunde ruime aandacht is voor karakter(vorming).

> Lees meer



23 april

Lancering COVID-19 ResilientSociety portal

Onderzoekers, zorgprofessionals, de maakindustrie en overheden zoeken altijd samen naar manieren om knelpunten en vraagstukken op te lossen. In de huidige coronacrisis verplaatst dit zich online. Hiertoe lanceren de Nederlandse universiteiten, nationale en regionale overheden, bedrijven en nog veel meer publieke en private partners dit nieuwe platform.

> Lees meer



23 april

9e plaats wereldwijd op VN SDG 16: Vrede, justitie en sterke publieke diensten

Als universiteit zetten we ons in om een meetbare bijdrage te leveren aan de SDG's door onderzoek en onderwijs, bedrijfsvoering en het beheer van haar bezittingen. In de pas gepubliceerde Times Higher Education (THE) Impact rankings 2020 staat onze universiteit op de 9e plaats wereldwijd in de categorie SDG 16 – Vrede, justitie en sterke publieke diensten.

> Lees meer

28 april

€ 3 miljoen voor ETZ-onderzoek betere behandeling hersentumoren

Met deze subsidie van ZonMw gaat de vakgroep neurochirurgie van het ETZ samen met onderzoekers van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) een onderzoek starten. Ze gaan onderzoeken welke behandeling de beste keuze is bij een hersentumor, als je niet alleen kijkt naar de medische kant maar ook meeweegt hoe de patiënt daarna zijn leven weer kan oppakken.

> Lees meer

11 mei

'Grow It!' app helpt jongeren in coronatijd

Samen met het Erasmus MC-Sophia Kinderziekenhuis lanceert dr. Loes Keijsers (TSB) een app die jongeren steunt tijdens de coronacrisis. Jongeren in de leeftijd van 12 tot 25 jaar krijgen meer inzicht in hoe ze zich voelen en ontvangen ze elke dag een leuke challenge ter ondersteuning van de dagelijkse stress tijdens de coronacrisis.

> Lees meer



2 juni

Eerste 'edubadges' uitgereikt aan studenten

Dit voorjaar ontvingen de eerste studenten, naast de formele studiepunten, ook officiële digitale badges van het vak 'Consultancy Skills'. De badge is een geaccrediteerd bewijs van vaardigheden.

> Lees meer



5 juni

Studententeam wint landelijke SDG-Challenge University 2020

Tijdens deze challenge werkten vijftien studententeams aan een oplossing voor een duurzaamheidscase op het gebied van de SDG's van een organisatie. Het team van Tilburg University en de Jheronimus Academy of Data Science (JADS) won de challenge met hun slimme vergelijking van afvalstromen voor de gemeente Den Bosch.

> Lees meer

16 juni

Lancering platform 1,5-metersamenleving

We lanceerden een platform waarop we bijdragen en inzichten van onze wetenschappers over de effecten van de anderhalvemetersamenleving bundelen. Op het platform vind je nieuws, achtergrondartikelen, vlogs, video's, podcasts en webinars.

> Lees meer



25 juni

Onderwijsvernieuwers treden toe tot ComeniusNetwerk

Dit netwerk verwelkomde afgelopen jaar nieuwe leden, waaronder dr. Michael Bender (TSB) en dr. Marco Da Rin (TiSEM). Ze treden toe als Teaching Fellow voor vernieuwingsprojecten in hun onderwijs.

> Lees meer



17 juni

€ 2 miljoen voor onderzoek naar digitaal onderwijs voor weerbaarheid in Afrika

Prof. dr. Mirjam van Reisen (TSHD) heeft drie onderzoekssubsidies ontvangen van in totaal € 2 miljoen. De projecten gaan over het versterken van digitale mogelijkheden in Afrika via onderwijs en uitbouw van capaciteit.

> Lees meer

2 juli

Shanghai Ranking

Tilburg University behoudt haar positie in de top 50 van de wereld voor Business Administration (6), Finance (26) en Management (37) en zet een grote stap vooruit in Public Administration van 51-75 naar de 27e plek. Daarnaast is de universiteit gerangschikt tussen 51-75 op het gebied van Economie, Psychologie en Sociologie en is ze in de Politieke Wetenschappen en Onderwijs Wetenschappen opgeklimmen van 201-300 naar 151-200.

> Lees meer

10 juli

Lancering Innovate your Education

In dit programma staat de innovatieve ideeën van de docent centraal. Zo stimuleert en ondersteunt Educational Innovation Lab (EDUiLAB) docenten en opleidingsdirecteuren die willen innoveren binnen hun vak of opleiding.

> Lees meer

13 juli

Jolien Peeters nieuwe directeur TSHD

Jolien Peeters is met ingang van 13 juli benoemd tot directeur van Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD). Zij is de opvolger van Cécile de Vos en interim-directeur Hans-Georg van Liempd.

> Lees meer

31 augustus

Lancering Programma Erkennen & Waarderen

Met dit programma dragen we actief bij aan de landelijke beweging om te komen tot een systeem- en cultuurverandering die leidt tot een meer gelijkwaardige waardering van de diversiteit aan talenten van onze wetenschappers. Om de dialoog te stimuleren heeft de Commissie Erkennen & Waarderen een Tilburgse visie en ambitie opgesteld.

> Lees meer

31 augustus

Opening Academisch Jaar: A Resilient Community

Dit jaar vond de Opening van het Academisch Jaar (OAJ) geheel digitaal plaats. Het thema was A Resilient Community. We keken terug naar de veerkracht en het aanpassingsvermogen van onze campusgemeenschap tijdens de ongewone periode die achter ons ligt. We keken ook vooruit naar het nieuwe academisch jaar, dat eveneens een bijzonder jaar zal worden.

Tijdens de OAJ namen we ook afscheid van prof. dr. Koen Becking als voorzitter van het CvB. Een aantal collega's kwamen aan het woord om hem te bedanken voor de afgelopen 8 jaar.

> Lees meer

31 augustus

Impact Award 2020 voor onderzoek 'Rookvrije schoolterreinen'

Onze campus is al sinds augustus 2019 rookvrij, maar het verbod om te roken bij hogescholen en universiteiten is vanaf augustus 2020 ook landelijk doorgevoerd. Dr. Andrea Rozema, (Tranzo) deed onderzoek naar 'Rookvrije schoolterreinen' en ontving hiervoor de eerste Tilburg University Impact Award.

> Lees meer



9 juli

Geselecteerd als European University

Binnen het initiatief van de Europese Unie (EU) om de universiteiten van de toekomst op te bouwen, is ons voorstel voor de oprichting van een Europese universiteit een van de geselecteerde initiatieven. Onder de naam ENGAGE.EU zal Tilburg University met zes vooraanstaande Europese universiteiten gaan samenwerken.

> Lees meer

24-28 augustus

TOP Week 2020

Vanwege de coronacrisis maakten nieuwe studenten in Tilburg dit jaar op een andere manier kennis met elkaar, de stad en het studentenleven. 3.496 deelnemers namen voor het grootste gedeelte online deel aan de introductieweek. Voor het TOP-bestuur een enorme klus, mede omdat het kabinet meerdere keren hun visie veranderde over het organiseren van evenementen.

> Lees meer

19 september

Boekpresentatie The New Common: How the COVID-19 Pandemic is Transforming Society

De imposante LocHal was het decor voor deze boekpresentatie van initiatiefnemers prof. dr. Emile Aarts (TiSEM), prof. dr. ir. Hein Fleuren (TiSEM), prof. dr. Margriet Sitskoorn (TSB) en prof. dr. Ton Wilthagen (TLS). Geheel passend in de context van het nieuwe samen, woonde het overgrote deel van het publiek de talkshow online bij.

> Lees meer

5 oktober

Tentamentent op de campus

Door de coronamaatregelen vonden tentamens dit jaar in andere vormen en op andere locaties plaats. Zo werden er bijvoorbeeld tentamens online gemaakt of werden speciale take-home examens afgenomen. Voor examens die toch op de campus plaats moesten vinden, stond er vanaf maandag 5 oktober een tent op het parkeerterrein achter het Koopmansgebouw.

> Lees meer

29 oktober

Shirley Kempeneer (TLS) wint Van Poelje Award 2019 voor beste proefschrift bestuurswetenschappen

Voor haar dissertatie 'Breaking the Bank' ontving ze de Van Poelje Award 2019 van de Vereniging van Bestuurskunde. Prof. dr. Wim van de Donk, rector magnificus, tevens voorzitter CvB, zelf ooit winnaar van de prijs, reikte de award uit op onze campus.

> Lees meer

21 oktober

Start van de landelijke campagne 'Daar doen we het voor'

De koepel van studentenverenigingen, de Landelijke Kamer van Verenigingen (LkV), lanceerde deze coronacampagne. Minister van OCW, Ingrid van Engelshoven, gaf daarvoor het landelijke startschot.

> Lees meer

9 november

Virtueel werkbezoek Minister Van Engelshoven

Minister OCW Ingrid van Engelshoven bracht een virtueel bezoek aan onze campus. Tijdens de videovergadering stonden drie thema's centraal: omgaan met de coronacrisis, ondernemerschap en innovaties.

> Lees meer

19 november

Dies Natalis 2020: Transition in Academia

Het thema van deze 93ste Dies Natalis was Transition in Academia. Actuele gebeurtenissen vragen om een aanpak van wereldwijde, nationale en regionale kwesties. Meer dan ooit is het onze plicht als universiteit onze centrale missie – Understanding Society – ten volle te realiseren. Onze samenleving wordt momenteel in meerdere opzichten zwaar op de proef gesteld. Een minuscuul virus stelt ons voor de uitdaging fundamentele vragen over onze gezamenlijke toekomst – een toekomst van transitie – onder ogen te zien.

> Lees meer

19 november

Transitie van het rectoraat

Tijdens de Dies Natalis stond de transitie van het rectoraat centraal. We namen afscheid van prof. dr. Klaas Sijtsma als vertrekkend interim rector magnificus en verwelkomden prof. dr. Wim van de Donk, die de functie van rector magnificus aanvaardde. Prof. dr. ir. Jantine Schuit werd benoemd tot vice rector magnificus.

> Lees meer

25 november

NWO-KNAW subsidie voor dataonderzoek geestelijke verzorging

Het team van dr. Sjaak Körver (TST) ontving een Klein Data Project-subsidie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Hiermee kunnen zij een dataset ontwikkelen over geestelijke verzorging in ziekenhuizen op basis van geanonimiseerde registratiegegevens in Elektronische Patiëntendossiers.

> Lees meer



28 oktober

Times Higher Education Ranking

Tilburg University behoort tot de beste universiteiten in de wereld voor de volgende drie academische onderwerpen: Law, Business & Economics en Psychology. Dit jaar worden we geplaatst op plaats 50 voor Psychology (afgelopen jaar 51). Binnen Law verschuift Tilburg University van plaats 52 naar 28 vanwege verbeteringen in onderwijs, onderzoek en citatiescores.

> Lees meer

oktober & november

Open Dagen

Tijdens de Online Bachelor Open dag in oktober bezochten 2.340 studiekeziers ons platform. En in november hebben we 2.113 studiekeziers online mogen verwelkomen tijdens de Online Master Open dag.

26 november

Keuzegids Universiteiten

Alle wetenschappelijke bacheloropleidingen werden met elkaar vergeleken, grotendeels op basis van studenttevredenheid die gemeten is via de Nationale Studenten Enquête (NSE). Vijf bacheloropleidingen van Tilburg University werden door studenten beoordeeld als de beste in hun vakgebied. Op de overall ranking van universiteiten bekleedt Tilburg University een gedeelde 5e positie.

> Lees meer

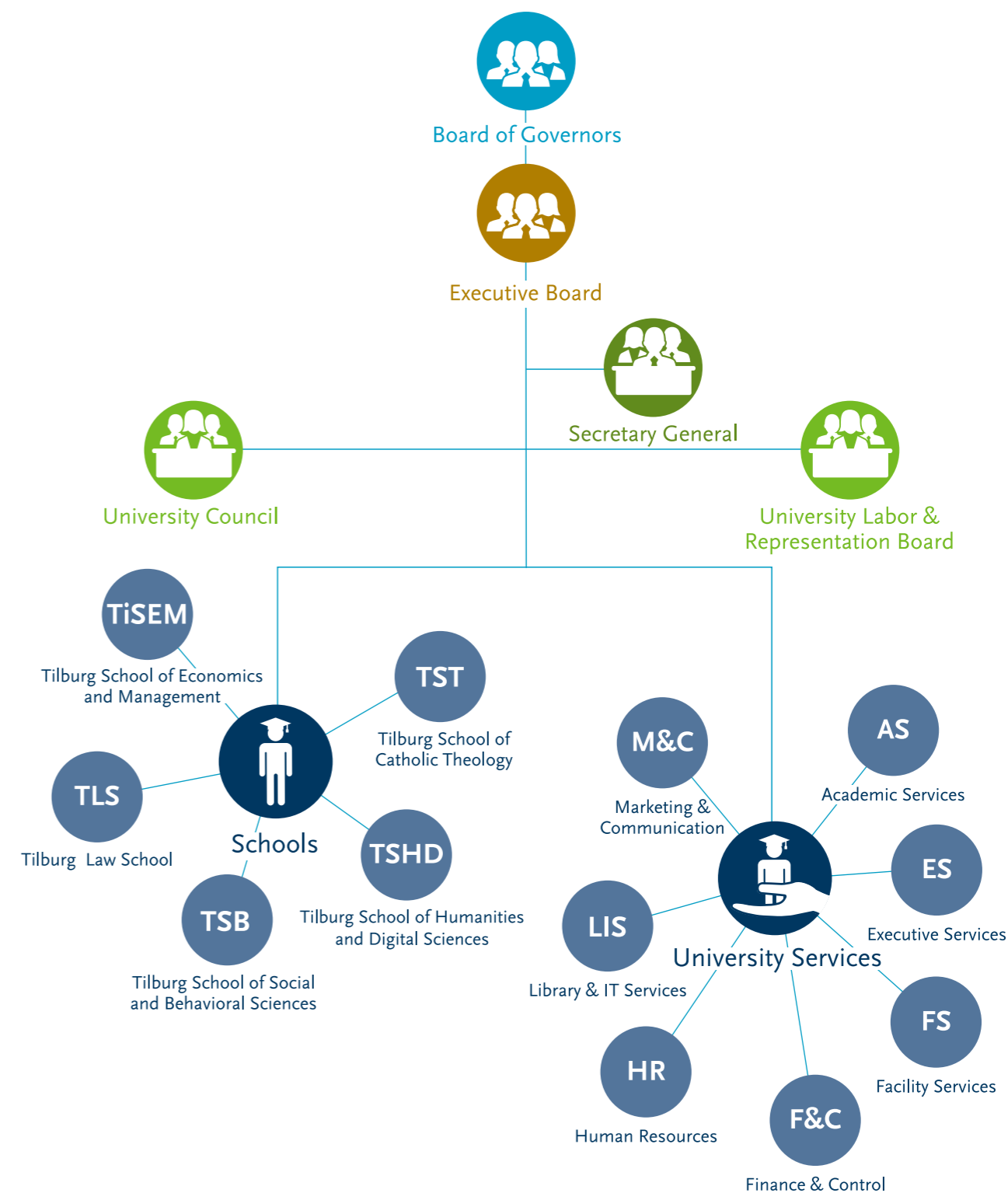


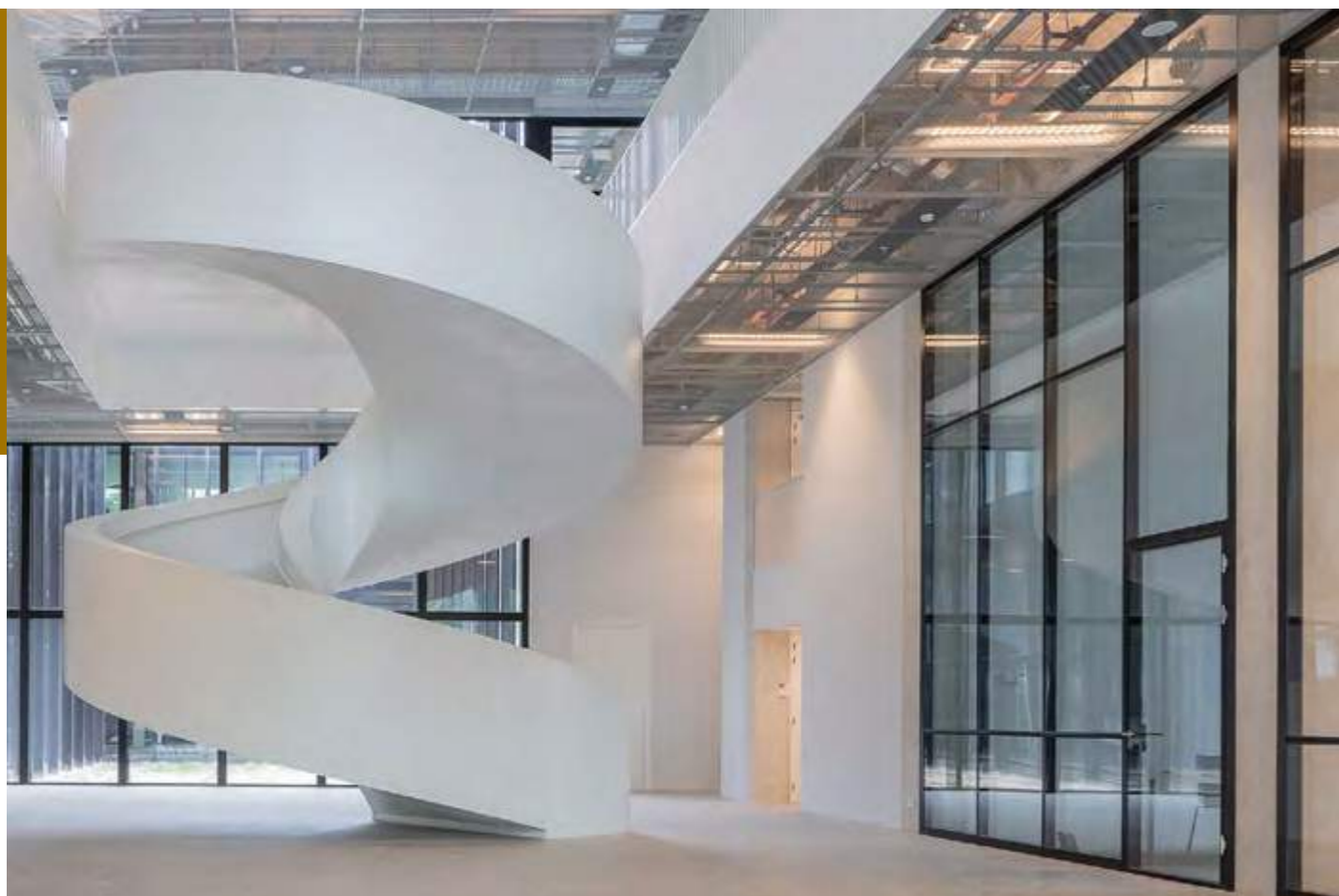
1.4 Organisatie

Tilburg University is een bijzondere instelling voor Wetenschappelijk Onderwijs (WO) die uitgaat van een privaatrechtelijke rechtspersoon, de Stichting Katholieke Universiteit Brabant. Het doel van de stichting is om het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek met een open katholieke signatuur te bevorderen en in stand te houden. Dit doel en de regels van de stichting zijn vastgelegd in de statuten.

De stichting wordt bestuurd door een Stichtingsbestuur, dat bovendien functioneert als Raad van Toezicht. De leden van het bestuur worden door de Nederlandse Bisschoppenconferentie benoemd. De universiteit heeft een eigen bestuur: het College van Bestuur (CvB). De bevoegdheden van dit college zijn vastgelegd in de statuten. De collegevoorzitter heeft een algemene volmacht om namens de universiteit op te treden 'in en buiten rechte'. Het CvB is verantwoording verschuldigd aan

het Stichtingsbestuur. Het CvB, de inrichting van de universiteit en de medezeggenschap worden geregeld in de Structuurregeling. Dit is vastgelegd in artikel 9.51 van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). Het Bestuurs- en beheersreglement bevat de toedeling van bestuurs- en beheersbevoegdheden naar organen binnen de universiteit. De mandatering van bevoegdheden is verder geregeld in de Mandaatregeling.





1.5 Strategie

Het Strategisch Plan ‘Verbinden om de samenleving vooruit te helpen’ is opgesteld voor de periode 2018-2021. Om onze missie en visie te realiseren, hebben we ambities geformuleerd voor onze drie primaire processen – onderwijs, onderzoek en het genereren van impact – en een strategie en doelstellingen op het gebied van groei, onze locatie, cultuur en governance en een excellente bedrijfsvoering.

Het Strategisch Plan 2018-2021 is het geconsolideerde resultaat van een gezamenlijk proces in 2017. Interne en externe stakeholders hebben bijgedragen om tot een breed gedragen visie en strategie te komen voor de toekomst van de universiteit. Het Strategisch Plan loopt tot en met 2021. In het afgelopen jaar is daarom gestart met de voorbereidingen voor de ontwikkeling van een nieuwe strategie van Tilburg University.

VISIE

De samenleving verandert met een hoge snelheid. De sociale en geesteswetenschappen stellen ons in staat de uitdagingen van globalisering, digitalisering, pluralisme en duurzaamheid te begrijpen; om kritisch te reflecteren op onze waarden en ons handelen; en om bij te dragen aan betekenisvolle oplossingen.

MISSIE

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door ons begrip van die samenleving te verdiepen. Wij leiden onze studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter te ontwikkelen die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden. Verbonden als we zijn met de samenleving, zetten we excellent onderzoek in voor ‘het goede leven’ voor iedereen.

AMBITIE

Tilburg University is science-driven en student-centered. Wij streven ernaar jonge mensen op te leiden tot verantwoordelijke en ondernemende denkers, klaar om de samenleving naar een nieuw tijdperk te leiden. Ons onderzoek moet herkenbaar zijn vanwege de kwaliteit, integriteit en impact op de samenleving.

STRATEGIE

Profiel

Wij beogen ons profiel te versterken en te verbreden als een, internationale, student-centered, sociale en geesteswetenschappelijke universiteit, met een sterke signatuur, excellent en hoogst zichtbaar onderwijs, onderzoek en sociale impact.

Onderwijs

Wij bieden excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter, gericht op het opleiden van studenten tot de leiders van de toekomst.

Onderzoek

Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek.

Impact

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door regionale samenwerking uit te breiden en door ons te richten op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder ‘Empowering the Resilient Society’, ‘Enhancing Health and Wellbeing’, en ‘Creating Value from Data’. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de ‘Digitale Samenleving’. Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.

Groei

We willen een middelgrote universiteit worden door gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden.

Locatie

De campus is het bruisende hart van de Tilburg University gemeenschap, aangevuld met een beperkt aantal strategisch gekozen locaties en verbonden met de stad Tilburg.

Cultuur en governance

We hebben een open en diverse cultuur van excellentie gebaseerd op vertrouwen, verbondenheid, inclusiviteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. We zullen onze governance aanpassen om verdere groei mogelijk te maken: het CvB met de decanen vormt het bestuur van de universiteit. Zij werken samen in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en de realisatie van gezamenlijke strategische ambities.

Excellente bedrijfsvoering

Tilburg University werkt vanuit het principe van student-centricity. University Services biedt excellente ondersteuning als partner van de faculteiten.



“Als je de rol van ondernemende, sociaal-relevante onderzoeker van studenten verwacht in de toekomst, moet je hen die nu geven.”

> [Lees meer](#)

Kenny Meesters, medeoprichter van de ‘Digital Innovation Bootcamp’ en docent Information Management





2.1 Verbinden om de samenwerking vooruit te helpen

In 2020 heeft Tilburg University verder gevolg gegeven aan de uitvoering van het Strategisch Plan 2018-2021. Belangrijke aandachtspunten op het gebied van onderzoek zijn goede onderzoekspraktijken, het verwerven van externe financiering, Open Science en promovendizaken.

Impact COVID-19 op onderzoek

Natuurlijk heeft de coronacrisis een grote impact gehad op het onderzoek aan Tilburg University. Wetenschappers moesten alle zeilen bijzetten om het onderwijs om te vormen naar digitaal onderwijs. Labs werden tijdelijk gesloten, conferenties geannuleerd en onderzoeksopzetten moesten daar waar mogelijk worden aangepast aan lockdowns en de anderhalvemetersamenleving. Toch heeft de coronacrisis niet enkel negatieve gevolgen gehad. Buitenpromovendi kunnen makkelijker deelnemen aan vergaderingen nu deze digitaal zijn. Door digitalisering van internationale congressen werd deelname niet langer beperkt door beschikbare reisbudgetten. En er zijn creatieve oplossingen gezocht voor het gemis van de gesprekjes bij de koffieautomaten, zoals elevatorpitches en korte filmpjes waarin onderzoekers in enkele minuten hun collega's op de hoogte brengen van de stand van zaken in hun onderzoek.

Goede onderzoekspraktijken

Tilburg University vindt het belangrijk dat al het onderzoek dat binnen de universiteit plaatsvindt, voldoet aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. Dit betekent dat onderzoek waarbij menselijke deelnemers zijn betrokken (wanneer nodig) wordt voorgelegd aan een ethische toetsingscommissie. Vanaf 2020 heeft elke faculteit een eigen commissie hiervoor.

In 2020 is een onlinetraining 'Goede Onderzoekspraktijken' ontwikkeld die verplicht is voor eerstejaars promovendi. In 2021 zullen er face-to-face trainingen ter aanvulling op de onlinetraining ontwikkeld worden.

Trainen van jonge onderzoekers

Voor jonge onderzoekers is in het voorjaar van 2020 de universiteitsbrede training 'Grant Writing for Early Career Researchers' verzorgd. Onderwerpen die aan bod komen zijn het aanvraagproces, de evaluatiecriteria, het scherp krijgen van het projectidee en het schrijven van de aanvraag. Gezien de grote behoefte onder jonge onderzoekers is in het najaar een tweede groep gestart.

Kansrijker participeren in EU-consortia

Tilburg University is in 2020 gestart met de voorbereiding op Horizon Europe, het nieuwe Europese Kaderprogramma voor onderzoek. Om de slaagkans van consortiumaanvragen te verhogen heeft de universiteit besloten Horizon Europe heel gericht te benaderen. De universiteit zet in op vier kansrijke onderzoeksgroepen die goed bij de thematiek en strategie van Horizon Europe aansluiten, al een track record in Europese consortiumsubsidies hebben én een sterk netwerk met niet-academische instellingen hebben. Deze groepen worden actief begeleid en ontvangen de komende drie jaar ondersteuning.

Open Science

In 2020 is verder gewerkt aan de uitvoering van het Actieplan Open Science. Om substantie te geven aan het onderdeel 'Open Books' is Open Press Tilburg University opgericht: een platform om Tilburgse wetenschappers in-house Open Access te laten publiceren. Vijf academische leerboeken (open textbooks) zijn intussen verschenen en meer boeken zijn in productie. De Open Science Community is verder uitgebreid (van 70 naar ongeveer 200 leden). Geplande samenkomsten (waaronder een symposium in de LocHal) moesten door COVID-19 worden afgelast en kunnen hopelijk in 2021 alsnog doorgang vinden. Online is extra aandacht besteed aan Open Science in Tilburg.

PhD-Psycholoog

Omdat er behoefte bleek te zijn aan psychologische ondersteuning voor promovendi van Tilburg University, is besloten om hulp voor deze groep ter beschikking te stellen in de vorm van een PhD-psycholoog. Deze richt zich op promovendi die last hebben van psychische klachten die worden veroorzaakt door het promotieproces of er direct effect op hebben. Sinds april 2020 is een promovendipsycholoog beschikbaar. Dit betreft een tweejarig pilotproject. Het animo was dusdanig groot dat de pilot al kort na de start is uitgebreid. In de periode van 1 april tot en met eind december 2020 hebben 52 promovendi zich aangemeld voor individuele begeleiding.

Promovendizaken

Door de coronacrisis moest de opzet van de promotieplechtigheden steeds aangepast worden aan de dan geldende maatregelen. Alle promotieplechtigheden hebben zo toch doorgang kunnen vinden of zijn, op verzoek van de promovendus verplaatst naar een later tijdstip.

In 2020 zijn de eerste instructiebijeenkomsten voor de promotieplechtigheid georganiseerd. Promovendi die daar behoefte aan hebben, krijgen in de Aula uitleg over hoe de promotieplechtigheid verloopt en ervaren tijdens deze instructiebijeenkomsten zelf hoe het is om op het podium te staan.

In navolging op het nieuwe promotiereglement – geïmplementeerd per 1 december 2019 – heeft de universiteit een nadere uitwerking van enkele elementen uit het promotiereglement specifiek voor externe promovendi van Tilburg University vastgesteld.

Met het oog op een goede informatievoorziening voor toekomstige promovendi is [de website](#) voor deze doelgroep vernieuwd.



2.2 Internationale positie onderzoek

Tilburg University heeft een goede positie in de internationale rankings op gebied van onderwijs, onderzoek en (academische) reputatie voor zowel de universiteit in haar geheel als in het bijzonder voor haar afzonderlijke vakgebieden (zie Tabel 2.1).

Tilburg University behoort tot de top 250 wereldwijd in de Times Higher Education (THE) World University Ranking en tot de top 200 in de op onderzoek gebaseerde Centrum voor de Wetenschaps- en Technologiëstudies (CWTS) Leiden Ranking. Dit betekent een positie binnen de top 2% van de meer dan 17.000 universiteiten wereldwijd. Voor het eerst is de universiteit in de THE World Reputation Ranking opgenomen, die zich beperkt tot de top 200 universiteiten op het gebied van academische reputatie. Tilburg University staat op plaats 176. De verschillende ranking organisaties publiceren ook vakgebied specifieke ranglijsten. Het afgelopen jaar heeft Tilburg University een top 50 positie bereikt in haar drie grootste

vakgebieden: rechten, economie en psychologie (THE 2021). In de Quacquarelli Symonds (QS) ranking stijgt Tilburg University naar de 36e positie in Economics & Econometrics en de 48e positie in Accounting & Finance. In de Shanghai Ranking 2020, volledig gebaseerd op onderzoek output en -impact, behoort Tilburg University tot de top 75 wereldwijd binnen Economics, Psychology en Sociology. Tilburg University is geëvalueerd als nummer 37 in Management, nummer 27 in Public Administration, nummer 26 in Finance, en zelfs nummer 6 in Business Administration wereldwijd. De CWTS Leiden Ranking positioneert Tilburg University binnen Social Sciences & Humanities op plek 31 wereldwijd.

Tabel 2.1 Positie Tilburg University in de meest toonaangevende internationale rankings

Tilburg University	Positie in de wereld	
	uitgekomen in 2019	uitgekomen in 2020
THE World University Rankings 2021		
Law	51	28
Business & Economics	33	37
Psychology	52	50
Arts & Humanities	101-125	101-125
Social Sciences	126-150	101-125
Education	151-175	201-250
Computer Science	x	401-500
World Reputation Ranking	x	176-200
Overall	201-250	201-250
QS World University Rankings 2020		
Economics & Econometrics	41	36
Accounting & Finance	51-100	48
Business & Management	51-100	51-100
Psychology	51-100	51-100
Law	51-100	51-100
Statistics & Operational research	101-150	101-150
Sociology	151-200	151-200
Research Area - Social sciences & Management	115	92
Research Area - Arts & Humanities	451-500	401-500
Overall	319	368

United States (US) News Best Global Universities Ranking 2021		
Economics & Business	17	20
Psychiatry & Psychology	72	67
Arts & Humanities	175	169
Social Sciences & Public Health	244	246
Leiden Ranking Scientific Impact (PP, top 50%)		
Overall	195	118
Social Sciences & Humanities	63	31
Mathematics & Computer Science	214	182
Biomedical & Health Sciences	273	258
Shanghai Academic Ranking of World Universities 2020		
Business Administration	5	6
Finance	12	26
Public Administration	51-75	27
Management	27	37
Economics	51-75	51-75
Psychology	51-75	51-75
Sociology	51-75	51-75
Law	51-75	101-150
Communication	101-150	101-150
Political Sciences	201-300	151-200
Education	201-300	151-200
University of Texas (UT) Dallas World Ranking Business Research 2020		
Overall	44	51
Tilburg University Economics Ranking 2020		
Overall	39	42



2.3 Onderzoek in 2020

In 2020 hebben 102 promoties plaatsgevonden, waarvan aan tien het predikaat cum laude is toegewezen. Tijdens de Dies Natalis zijn dit jaar vanwege COVID-19 geen eredoctoraten uitgereikt. Dit is uitgesteld naar volgend jaar.

Nieuwe onderzoeksprogramma's TLS

Voor de versterking van de focus en het profiel van Tilburg Law School (TLS) op het gebied van onderzoek zijn vier facultaire onderzoeksprogramma's, ook wel Signature Plans, opgesteld:

1. Connecting Organizations: Private, Tax and Technology-Driven Legal Relations in a Sustainable Society
2. Global Law and Governance
3. Law and Security: Subversive Crime
4. Regulating Socio-Technical Change.

Deze Signature Plans zijn vernieuwende onderzoeklijnen die de expertisegebieden van TLS met elkaar verbinden. De looptijd van de Signature Plans is tot en met 2024.

TSB initieert een negental multi-disciplinaire onderzoeksprojecten

Het **Herbert Simon Research Institute (HSRI)** van Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB) heeft als een van de doelstellingen om de samenwerking tussen de facultaire departementen te bevorderen. In dat kader zijn in 2020, na een strenge selectie, een drietal PhD-projecten gefinancierd waarin twee of meerdere departementen samenwerken. Deze promotieplaatsen bleken gezien het grote aantal sollicitaties

erg aantrekkelijk. Daarnaast zijn zes andere multidisciplinaire onderzoeksprojecten van middelen voorzien.

Hoogste onderzoeksimpact in de Nederlandse Economen Top 40

Tilburg University heeft opnieuw de hoogste onderzoeksimpactscore zoals gemeten in de Nederlandse Economen Top 40. Met een Artikel Invloedscore van 1,04 liggen we ver voor op de andere universiteiten in Nederland. De Universiteit van Amsterdam is de op één na beste in termen van impact met een artikelbeïnvloedingsscore van 0,82. In totaal heeft Tilburg University zeven onderzoekers in de top 40 (inclusief de enige vrouw): prof. dr. ir. Bart Bronnenberg (2), prof. dr. Luc Renneboog (8), prof. dr. Jan Boone (19), prof. dr. Harry Huizinga (24), prof. dr. Rik Pieters (33), prof. dr. Els Gijsbrechts (34) en prof. dr. Reyer Gerlagh (37).

#2 wereldwijd in Marketingonderzoek

Met 47 publicaties in de Journal of Marketing en de Journal of Marketing Research in de afgelopen tien jaar behoort Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) tot de meest productieve universiteiten op het gebied van marketing. De faculteit staat wereldwijd op de tweede plaats van de American

Marketing Association. Daarnaast heeft het departement Marketing het hoogste aantal onderzoekers (4) in de 'Author productivity Top 50' ter wereld. Andere universiteiten in Nederland die in de lijst zijn opgenomen zijn de Erasmus Universiteit Rotterdam (15e) en de Universiteit van Maastricht (45e).

Nieuwe onderzoeksprogramma's TST

Bij de Tilburg School of Catholic Theology (TST) zijn twee nieuwe onderzoeksprogramma's van start gegaan. Het onderzoeksprogramma Teaching and Tradition bestudeert de processen waarin overdracht van religieuze kennis en praktijken plaatsvindt in het jodendom en christendom en hoe de tradities waarvan deze geloofsoverdracht deel uitmaakt, gecontinueerd en opnieuw vormgegeven worden. Het onderzoeksprogramma An Altar for an Unknown God? bestudeert de transformatieprocessen van religie in de hedendaagse samenleving. De kernvraag is: wat zijn de verander(en)de plaatsen waar het christendom, in het bijzonder het katholicisme, zich in de laatmoderne context bevindt?

TAISIG

Tilburg University AI Special Interest Group (TAISIG) is een nieuwe community op het gebied van artificial intelligence (AI), ofwel kunstmatige intelligentie, dwars door alle faculteiten heen. Een grote verscheidenheid aan wetenschappers van Tilburg University is betrokken bij AI. Binnen de community kunnen de AI-activiteiten in de universiteit worden gebundeld en versterkt om herkenbaar naar buiten te treden als belangrijke speler in het regionale en landelijke AI-domein en samen op te trekken bij nieuwe onderzoeksvoorstellen en beursaanvragen. TAISIG is verdeeld in drie verschillende clusters die de ontwikkeling van AI-methodes, het onderzoeken van voorwaarden bij AI-toepassingen, zoals ethiek en wetgeving en het toepassen van AI-methodes in de praktijk – inclusief adaptatie – bestrijken.

Open Science Champions

Tijdens de internationale Open Access Week 2020 kregen zeven Tilburgse wetenschappers de titel Open Science Champion toebedeeld. Marino van Zelst MSc (TSB) heeft laten zien hoe relevant het kan zijn om elke dag data te delen via Twitter. Hij maakt deel uit van het Red Team, een groep wetenschappers

die het overheidsbeleid omtrent corona kritisch tegen het licht houdt op basis van feiten en gefundeerde analyses. Dr. Michèle Nuijten (TSB) deelt data, scripts en hypothesen en haar tool Statcheck om statistische fouten in academische artikelen op te sporen, is open source beschikbaar. Aaron Martin (TLS) is oprichter van het goed lopende diamond Open Access journal TechReg. Dr. Brigitte Kroon (TSB) liet een Open Textbook publiceren via de universiteit in plaats van haar materiaal bij een commerciële uitgever aan te bieden. Datawetenschapper dr. Hannes Datta MSc (TiSEM) is eveneens een voorbeeldige Open Science Champion: hij is initiator van Tilburg Science Hub en deelt standaard zijn onderwijsmateriaal via open source platform GitHub. Dr. Ico Maly (TSHD) is de ontwikkelaar van DiggIt Magazine, een open elektronisch publicatieplatform voor studenten en medewerkers. Tot slot werd Anna Berti Suman (TLS) aangewezen als Champion. Zij pioniert op het gebied van Citizen Science, een betrekkelijk nieuw veld waarin burgers van buiten de universiteit worden betrokken bij het onderzoek.

Opening New Media Design Lab TSHD

In het **Media Design Lab** van Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) kunnen onderzoekers, ontwerpers, docenten en studenten onderzoek doen en lesgeven in een creatieve en innovatieve omgeving. Met de faciliteiten in het lab kan uiteenlopend onderzoek worden gedaan naar de gebruikerservaring, het ontwerpproces en media-effecten. In verschillende ruimtes in het lab zijn bijvoorbeeld een Virtual Reality lab, een Living room lab (een nagebouwde woonkamer) en een observatielab. Daarnaast beschikt het lab over een 3D-printer, computers om digitale media mee te ontwerpen en hightech apparatuur.

Nationale en Europese onderzoekssubsidies

Ook in 2020 hebben meerdere onderzoekers prestigieuze onderzoekssubsidies ontvangen:

COVID-19-gerelateerd onderzoek

Veel Tilburgse onderzoekers zijn in 2020 aan de slag gegaan met onderzoeksprojecten die ingaan op de gevolgen van COVID-19. Denk hierbij aan studies naar de impact van corona (maatregelen) op gezinnen, zwangere vrouwen,



jongeren, bewoners van verpleeghuizen, (arbeids)migranten en bedrijven. Ook hebben zij onderwerpen als de angst voor het virus, verschuivingen in waarden en attitudes en de adoptie van de corona-app onderzocht. De NWO heeft in 2020 een call 'Fast-track data' in het leven geroepen, voor het vergaren van data die alleen tijdens de coronacrisis kunnen worden verzameld en voor vraagstukken die zich tijdens de coronacrisis in de samenleving voordoen. Maar liefst tien aanvragen van wetenschappers van Tilburg University, 30 procent van het landelijk totaal, zijn gehonoreerd. Het gaat om zeven onderzoekers van TSB, twee onderzoekers van TSHD en een onderzoeker van TiSEM. Ook vijf projecten van andere subsidieverstrekkingen zijn gehonoreerd.

Vijf prestigieuze Veni-beurzen voor jong talent

In 2020 heeft NWO aan vijf veelbelovende jonge wetenschappers van Tilburg University een Veni-beurs van maximaal € 250.000 toegekend:

- Dr. Julio Crego (TiSEM, Finance) zal tools ontwikkelen om

te karakteriseren wat voor informatie de andere partij heeft als er belegd wordt in financiële activa.

- Dr. Bart van der Sloot (TLS, Tilburg Institute for Law, Technology, and Society) gaat onderzoek doen naar privacy als het recht om met rust te worden gelaten door jezelf.
- Dr. Anne Lafarre MSc (TLS, Business Law) gaat aan de slag met effectieve reguleringsstrategieën om duurzaamheidsinitiatieven bij grote ondernemingen op de kaart zetten.
- Dr. Michèle Nuijten (TSB, Methodology) zal een stappenplan ontwikkelen om op een efficiënte manier te bepalen of resultaten van psychologisch onderzoek solide zijn.
- Dr. Marjolein de Boer PhD (TSHD, Culture Studies) gaat overgangservaringen onderzoeken aan de hand van filosofische theorieën over lichamelijke, vrouwelijke en ouder worden.

Overige successen

Een kleine greep uit de vele andere successen:

- NWO heeft in het kader van de Nationale Wetenschaps-

agenda een subsidie toegekend aan het project Democratische Revitalisering voor Veerkrachtige Gemeenschappen. Het project wordt uitgevoerd door een consortium onder leiding van prof. dr. Frank Hendriks. De toegekende subsidie van NWO bedraagt € 1,7 miljoen.

- NWO heeft een onderzoeksaanvraag gehonoreerd van prof. dr. Kees Bastmeijer binnen het Nederlands Polair Programma. Het onderzoek is gericht op het proactief beheer van het Antarctica toerisme. Voor het onderzoek is € 1,3 miljoen beschikbaar gesteld. Het project wordt uitgevoerd samen met de Universiteit Utrecht en Wageningen University & Research.
- Mariek Vanden Abeele (TSHD) heeft een European Research Council (ERC) Starting Grant van € 1,5 miljoen gekregen voor haar onderzoeksproject naar digitaal welbevinden. Met deze beurs zal zij onderzoek doen naar de invloed, zowel positief als negatief, van digitale technologieën op ons welzijn.
- Prof. dr. Mirjam van Reisen (TSHD) heeft maar liefst drie onderzoekssubsidies van in totaal € 2 miljoen bemachtigd. De projecten gaan over het versterken van digitale mogelijkheden in Afrika via onderwijs en uitbouw van capaciteit.

- Prof. dr. Emiel Kraemer (TSHD) heeft samen met dr. Florian Kunneman (VU) en collega's van het Meertens Instituut een beurs gekregen van NWO om onderzoek te doen naar complexe discussies op debatfora. Met het project willen zij technologie ontwikkelen die de meest constructieve boodschappen binnen online discussies uitgebreid laat zien.
- De afgelopen NWO Promoties in de Geesteswetenschappen ronde was uitzonderlijk succesvol voor TSHD: alle kandidaten hebben een beurs bemachtigd. Ties van Gemert, Rosalyn Borst MA en Joske Piepers MA wisten hun onderzoeksvoorstel ook in de online setting overtuigend te pitchten bij de NWO-selectiecommissie.
- De vakgroep neurochirurgie van het ETZ heeft een subsidie van € 3 miljoen van ZonMw ontvangen om samen met de departementen Cognitive Neuropsychology en Cognitive Science & Artificial Intelligence te werken aan onderzoek naar een betere behandeling van hersentumoren. Met behulp van artificiële intelligentie worden modellen ontwikkeld voor het voorspellen van individuele behandeluitkomsten op basis van jarenlang verzamelde unieke medische, cognitieve en psychosociale patiëntengegevens.



2.4 Kwaliteitszorg onderzoek

Het onderzoek van Tilburg University wordt elke zes jaar beoordeeld volgens het Standard Evaluation Protocol 2015-2021, opgesteld door de Vereniging van Universiteiten (VSNU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en NWO. In de evaluaties wordt door een externe internationale commissie gekeken naar de onderzoekskwaliteit, toekomstperspectief van de onderzoekseenheid en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

In 2020 zijn vier onderzoeksprogramma's van TSB beoordeeld. De onderzoeksvisitaties betroffen de periode 2013-2018. De visitatiecommissie beoordeelde de onderzoekskwaliteit van de onderzoeksprogramma's Human Resource Studies, Organization Studies en Tranzo als wereldwijd toonaangevend. De commissie was daarnaast zeer te spreken over het fundamentele onderzoek dat binnen het onderzoeksprogramma Sociologie wordt uitgevoerd.

Daarnaast prees de commissie het Herbert Simon Research Institute (HSRI) voor het in korte tijd opbouwen van een succesvol ecosysteem en het bewerkstelligen van synergie tussen de programma's. Het instituut vormt een sterke integrerende kracht, die de samenwerking binnen en de zichtbaarheid van TSB versterkt.

Naast de onderzoeksprogramma's van TSB zijn in 2020 ook alle onderzoeksprogramma's van TiSEM gevisiteerd. De eerste

terugkoppeling van de commissie tijdens deze visitatie was veelbelovend. De uiteindelijke beoordeling wordt begin 2021 verwacht.

Commissie Wetenschappelijke Integriteit

Tilburg University onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018). Het CvB heeft in lijn met deze gedragscode een Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) ingesteld. De CWI adviseert het CvB waarna het CvB een aanvankelijk oordeel neemt. Klager, beklagde en belanghebbenden kunnen zich vervolgens voor advies wenden tot het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI). Na ontvangst van het eventuele advies van het LOWI neemt het CvB een definitief oordeel.

Het CvB heeft in 2020 over twee in 2019 bij de CWI ingediende klachten een definitief oordeel kunnen nemen. In overeenstemming met de adviezen van de CWI heeft het CvB de twee klachten gegrond verklaard.

In 2020 zijn bij de CWI zes nieuwe klachten ingediend. Drie van deze klachten zijn om reden van hun samenhang door de CWI gebundeld in behandeling genomen. De CWI heeft in vier van de in 2020 ontvangen klachten geadviseerd de klachten niet-ontvankelijk te verklaren. Het CvB heeft deze vier adviezen overgenomen in vier daaropvolgende aanvankelijk oordelen. Het CvB heeft uiteindelijk over drie van de zes in 2020 ingediende klachten ook in 2020 een definitief oordeel kunnen nemen. De behandeling van drie van de in 2020 ingediende klachten was op 31 december 2020 nog niet afgerond.

Zie voor [meer informatie](#) over de procedure, adviezen van de CWI en (aanvankelijk) oordelen van het CvB: Gedrag en integriteit | Tilburg University

Tabel 2.2 CWI - Ingediende klachten

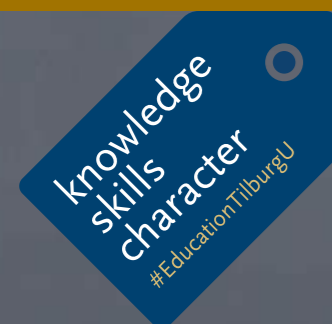
2019				
Ontvangen in 2019	Waarvan afgesloten in 2020	Advies CWI	Aanvankelijk oordeel CvB	Definitief oordeel CvB
2	2	Totaal - 2	Totaal - 2	Totaal - 2
		Gegrond - 2	Gegrond - 2	Gegrond - 2

2020				
Ontvangen in 2020	Waarvan afgesloten in 2020	Advies CWI	Aanvankelijk oordeel CvB	Definitief oordeel CvB
6	3	Totaal - 4	Totaal - 4	Totaal - 3
		Niet ontvankelijk - 4	Niet ontvankelijk - 4	Niet ontvankelijk - 3

“Studenten helpen, dat is mijn belangrijkste drijfveer.”

> Lees meer

Veronique Coenen, voorzitter van Fractie SAM
en student Rechtsgeleerdheid





3.1 Een bewogen onderwijsjaar

Vanzelfsprekend heeft Tilburg University ook op het gebied van onderwijs in 2020 vervolg gegeven aan de verdere uitvoering van het Strategisch Plan 2018-2021. Het onderwijs werd in 2020 echter gedomineerd door de COVID-19 pandemie. Medio maart heeft de universiteit moeten besluiten volledig over te gaan op het geven van onderwijs op afstand en konden ook de tentamens die in maart en april gepland stonden niet doorgaan. Hierdoor kwamen onze docenten en studenten voor een situatie te staan die ze eerder nog niet kenden.

Online onderwijs

Dankzij extra inzet en de zorg voor onze studenten is het in maart 2020 gelukt om binnen enkele dagen het onderwijs volledig om te bouwen en online aan te bieden. Het was een enorme opgave, maar terugkijkend kan gezegd worden dat onze docenten het afgelopen jaar een enorme innovatie teweeggebracht hebben in het onderwijs. Studenten en docenten hebben gezamenlijk veerkracht en flexibiliteit getoond. Alle vakken, of het nu gaat om hoorcolleges, werkcolleges, groepswerk, individuele (scriptie)begeleiding of vaardighedenonderwijs, zijn omgevormd en op een totaal nieuwe manier aangeboden. Hierbij werd gebruik gemaakt van een variëteit

van aanbiedingsvormen. Zo waren er bijvoorbeeld colleges via Canvas Conferences en BigBlueButton, via Zoomsessies, gestreamde colleges en presentaties met slideshows in PowerPoint. Dit alles aangevuld met Kennisclips opgenomen in de Tilburg University studio maar ook door gebruik van Do It Yourself (DIY) studio's en het gebruik van innovatieve applicaties als Chalkbox, PresentersWall, EdPuzzle en WeConnect.

Bij de start van het academisch jaar 2020-2021 bestond de mogelijkheid om het onderwijs zoveel mogelijk doorgang te laten vinden op de campus. Tilburg University heeft hier optimaal gebruik van gemaakt, omdat fysieke ontmoetingen

tussen student en docent alsook studenten onderling een belangrijk onderdeel van de academische vorming zijn. Hierbij hebben contactmomenten met eerstejaars, zowel bachelor- als masterstudenten, prioriteit gekregen.

Om de transitie naar online en blended onderwijs onderwijskundig te ondersteunen heeft het EDUiLAB, het kenniscentrum voor innovatief onderwijs van Tilburg University, een breed pakket aan workshops ontwikkeld, zijn er verschillende Teaching Meetings georganiseerd, teacher desks opgezet en zijn docenten van maatwerkadvies voorzien. Daarnaast is in 2020 de website **Innovate your Education** gelanceerd om docenten en opleidingsdirecteuren te ondersteunen bij hun wensen voor innovatie van een vak of een opleiding.

Hybride toetsing

Ook op het gebied van toetsing zijn studenten, docenten en ondersteuning in 2020 geconfronteerd met ingrijpende wijzigingen. De toetsperiode als afsluiting van het academisch jaar 2019/2020 vond volledig online plaats via Canvas en TestVision. Hiermee kreeg het onderwerp fraudepreventie en surveillance een totaal andere dimensie. Dit leidde tot de verdere ontwikkeling en inzet van een brede waaier aan toetsvormen waar de toetsdeskundigen nauw bij betrokken waren. Dit om de kwaliteit van toetsing en een eerlijke beoordeling van de prestaties van onze studenten te waarborgen.

Om studievertraging zo veel als mogelijk te voorkomen of te beperken, heeft het CvB in overleg met de faculteiten besloten

om vanaf september uit te gaan van een systeem van hybride tentamineren. Uitgangspunt hierbij is dat waar mogelijk gebruik wordt gemaakt van alternatieve (off-campus) vormen van tentaminering. Als surveillance nodig is, vindt dit fysiek plaats als de overheid dit toestaat en online met proctoring indien de overheid dit niet toestaat. Studenten die om specifieke redenen niet naar de campus kunnen komen, krijgen de mogelijkheid om de tentamens online te maken en studenten die om specifieke redenen de tentamens niet online kunnen maken, kunnen juist naar de campus komen. Ondanks de voortdurend wisselende omstandigheden zijn we er zo toch in geslaagd de tentamens op een veilige en goede manier af te nemen.

Diploma-uitreiking

Als gevolg van de beperkende maatregelen was het niet meer mogelijk om de gebruikelijke diploma-uitreiking te organiseren. Om studenten toch in de gelegenheid te stellen hun studie feestelijk af ronden is de walk-through geïntroduceerd. Studenten lopen, samen met hun genodigden, een route waarbij ze hun diploma ontvangen, dit in aanwezigheid van een docent ondertekenen en afsluiten met een foto-moment als blijvende herinnering. Deze walk-through werd goed ontvangen.

Welzijn

Studentenwelzijn is al jaren een belangrijk onderwerp binnen Tilburg University maar heeft in 2020 een nieuwe dimensie gekregen. Naast de transitie naar online en blended onderwijs en hybride toetsing konden studenten het grootste gedeelte van het jaar niet op de campus studeren en bleef een deel van de





studenten die anders op kamers zouden gaan langer bij hun ouders wonen. Om nadelige effecten van dit alles zoveel mogelijk te beperken, zijn in het voorjaar van 2020 maatregelen getroffen voor het bindend studieadvies (bsa) en de harde knip. Alle studenten die in het collegejaar 2019/2020 niet aan de bsa-norm van de opleiding voldeden, hebben een uitgesteld (aangehouden) advies ontvangen, dat zij kunnen omzetten naar een positief advies in het studiejaar 2020/2021. En de studenten in de laatste fase van een bachelor zijn in 2020/2021 toegelaten tot de bijbehorende masteropleiding wanneer zij nog maximaal 12 EC uit de vooropleiding open hadden staan (met uitzondering van de bachelorthesis). Vergelijkbare voorzieningen zijn getroffen voor de doorstroom van propedeuse en associate degree HBO naar de universitaire bacheloropleiding, van HBO-bachelor naar het universitaire premasterprogramma en van de premaster naar de masteropleiding.

Om goed zicht te houden op studentenwelzijn zijn in 2020 meerdere enquêtes over verschillende onderwerpen onder onze studenten uitgezet. Uit de Student Wellbeing Monitor die we in de zomer van 2020 hebben laten afnemen, bleek onder meer dat studenten vooral ondersteuning nodig hebben op het gebied van motivatie, contact met medestudenten, contact met docenten en de dagindeling. Om hieraan tegemoet te komen is een heel scala aan activiteiten opgepakt. In het kader op deze bladzijde zijn een aantal voorbeelden opgenomen.

Het afgelopen jaar was soms erg pittig. Om onze campusgemeenschap ondersteuning te bieden op het gebied van wellbeing, zijn onder andere de volgende activiteiten opgepakt: het actief gebruik van social media (Battle of the Gram, een Instagram battle), een pastoraat voor alle studenten, online trainingen over motivatie/dagstructuur, een telefonische hulplijn die 24/7 bemenst was, en allerlei aanbod in het Sports Center op het gebied

van fysieke gezondheid en conditie. Voor de brede Tilburg University community is een programma rond de feestdagen aangeboden onder het motto 'Christmas alone does not have to be lonely'. Dit bestond uit een mix van activiteiten waarbij fysieke inspanning, de buitenlucht opzoeken en samenzijn – alles uiteraard coronaproof – centraal stonden met als hoogtepunten de Kerstviering op Kerstavond en de pubquiz op Oudejaarsavond.



3.2 Positie onderwijs

Keuzegids Masters 2020

Keuzegids Masters (maart 2020) vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen die aan Nederlandse universiteiten worden gegeven. In tegenstelling tot in eerdere edities van de gids, bevat de 2020 editie geen rangschikking van masteropleidingen meer. Met de lancering van 'Accreditatie op Maat', is sinds februari 2020 geen sprake meer van differentiatie in de beoordeling van opleidingen in de NVAO-

rapporten (accreditatierapporten). Deze NVAO-beoordelingen vormden één van de pijlers van de berekening van de totaalscores per programma in de ranglijst. Echter, omdat Keuzegids de programma's niet wil rangschikken op basis van enkel studenttevredenheid, is besloten om in deze editie de masteropleidingen niet te rangschikken. Dit betekent ook dat er geen nieuwe kwaliteitszegels zijn toegekend of topopleidingen benoemd.

Tabel 3.1 Elsevier Beste Studies 2020

Rankings gebaseerd op Nationale Studenten Enquête	Positie / beoordeling 2020
Bsc Communicatie- en Informatiewetenschappen Bsc Economics Bsc Fiscale Economie Bsc Fiscaal Recht Bsc Online Culture	1
Msc Bestuurskunde Msc Economics Msc Filosofie Msc Fiscale Economie Msc International and European Law Msc International Business Law Msc Marketing Management Msc Ondernemingsrecht Msc Strategic Management	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	2 (specialistische universiteiten)

Nationale Studenten Enquête 2020

In verband met de coronacrisis is de Nationale Studenten Enquête (NSE) van 2020 geannuleerd. In 2021 vindt er weer een nieuwe editie plaats. Doordat de NSE niet is afgenomen in 2020, moesten de nationale rankings noodgedwongen (nogmaals) gebaseerd worden op de resultaten van de NSE uit 2019.

Elsevier Beste Studies 2020

Ook de jaarlijkse ranking van universitaire bachelor- en masteropleidingen in Elsevier Beste Studies (oktober 2020) zag er dit jaar anders uit. Op basis van een trendanalyse van de NSE-gegevens van 2014 tot en met 2019, heeft ResearchNed een medaille systeem gecreëerd om instellingen met elkaar te vergelijken. Op basis van deze methodiek behaalde Tilburg University een tweede plaats onder de specialistische universiteiten achter Wageningen University & Research, maar boven Maastricht University en de Erasmus Universiteit. Elsevier maakt een onderscheid tussen brede, technische en specialistische universiteiten en rekt Tilburg University dus tot de laatste categorie. De ranglijsten per opleiding zijn wederom gebaseerd op de NSE-gegevens van 2019, waardoor er geen verschuivingen zijn en nog altijd vijf niet-unieke bacheloropleidingen en negen niet-unieke masteropleidingen van Tilburg University de beste in hun vakgebied zijn.

Keuzegids Universiteiten 2021

In Keuzegids Universiteiten 2021 (november 2020) worden alle academische bacheloropleidingen in Nederland beoordeeld en vergeleken. De ranglijsten zijn grotendeels gebaseerd op dezelfde NSE-gegevens als de ranglijsten van vorig jaar. Toch hebben extra aandacht voor het studiesucces van de studenten en het ontbreken van de expertinschattingen voor enige verschuivingen in de ranglijsten gezorgd. Tilburg University wordt in deze Keuzegids Universiteiten wat beter beoordeeld dan in editie van 2020. Op de overall ranking bekleedt Tilburg University een gedeelde 5e positie met 63,5 punten (samen met Radboud Universiteit). Vijf niet-unieke bacheloropleidingen van Tilburg University zijn de beste in hun vakgebied. De Bachelors Economics, Filosofie en Online Culture mogen zich daarnaast ook 'topopleiding' noemen.

Tabel 3.2 Keuzegids Universiteiten 2021

Rankings gebaseerd op Nationale Studenten Enquête	Positie / beoordeling 2020
Bsc Economics Bsc Filosofie Bsc Fiscaal Recht Bsc Global Law Bsc Online Culture	1
Bsc Economics Bsc Filosofie Bsc Online Culture	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	5

3.3 Onderwijs in 2020

Tilburg Educational Profile

Het **Tilburg Educational Profile (TEP)** is uniek in Nederland. Centraal in dit plan staan drie kernbegrippen: kennis, kunde en karakter. Wie studeert aan Tilburg University wordt gevormd tot een kundige, zelfbewuste en betrokken academicus, die de samenleving begrijpt en daarin een rol kan spelen, gedreven door solidariteit, ondernemerszin, verantwoordelijkheidsgevoel en inlevingsvermogen. Waarden waar onze maatschappij om vraagt.

Implementatie TEP

De eerste fase van de implementatie van TEP liep eind 2019 af. Deze was gericht op de randvoorwaarden die kleinschalig onderwijs en een goede studentenbegeleiding mogelijk maken. De tweede fase van implementatie spitst zich toe op verdieping van karakterontwikkeling in het onderwijs en arbeidsmarktorientatie. Elementen van karakterontwikkeling die Tilburg University graag in het onderwijs terug ziet komen, zijn:

- Intellectuele zelfstandigheid
- Kritische houding
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Wetenschappelijke verantwoordelijkheid
- Ondernemendheid

Op basis van een inventarisatie is bekeken hoe de aandacht voor karaktervorming een plaats kan krijgen in de opleidingen. In alle faculteiten zijn al mooie voorbeelden zichtbaar van hoe karaktervorming terugkomt in het onderwijs. Denk daarbij aan specifieke vakken, maar ook aan de inbreng van ethische dilemma's uit de praktijk (casuïstiek) in diverse vakken. De komende tijd zal deze lijn versterkt doorgezet worden. Enkele voorbeelden:

- TLS heeft een pilot opgezet om karakterelementen te labelen binnen de Bachelor Bestuurskunde. Voor alle eerstejaars in de Nederlandstalige bacheloropleidingen is een

studiethermometer ingevoerd, een online vragenlijst voor het monitoren van (studievoortgangs)problemen en het stimuleren van zelfreflectie.

- TSHD ontwikkelt in nauwe samenwerking met de opleidingsdirecteuren een onderwijsinnovatieplan waarin alle opleidingen met een project vertegenwoordigd zijn en waarin de uitgangspunten van TEP centraal staan.
- Binnen verschillende opleidingen bij TST is er een werkgroep Karakter. In de volgende stappen gaat de faculteit meer de genoemde vijf elementen gebruiken en alle vakken labelen.
- TSB heeft naast het assessmentplan een karaktermatrix in ontwikkeling, zodat in het onderwijs goed zichtbaar is waar de verschillende elementen terugkomen.
- Bij TiSEM wordt gewerkt aan aandacht voor karakter in de masteropleidingen. Daarnaast is het plan om ook in de masteropleidingen een mentorsysteem te introduceren. Er is een extra stagecoördinator benoemd met het oog op uitbreiding van het aantal stageplaatsen.

Onderwijswaardering

Kwaliteit en waardering van wetenschappelijk personeel (WP) is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. In dit thema zetten faculteiten in op: waardering voor onderwijs in het academische carrièrepad, training van een docentmentor, basiskwalificatie onderwijs (BKO) en senior kwalificatie onderwijs (SKO). Dankzij het actief aanbieden van BKO-trainingen aan nieuwe docenten, is het percentage docenten met een BKO op het hoge niveau van 2019 gehandhaafd. In juli 2020 was dat percentage 88%. In 2020 zijn voor het eerst meerdaagse SKO-trainingen gegeven.

Daarnaast is het ontwikkelprogramma voor Startende Docenten per augustus 2020 van start gegaan met vijftien deelnemers vanuit twee faculteiten. De deelnemers zijn gestart met twee onderwijstrainingen ('Start to Teach' en 'Start to Supervise') en

onderwijsintervisiebijeenkomsten. Daarnaast nemen zij deel aan trainingen op het gebied van timemanagement, talentontwikkeling en persoonlijke intervisie en staat een training 'Persoonlijk Leiderschap als Docent' nog op het programma.

Vernieuwing onderwijsportfolio

Bij alle faculteiten stond in 2020 vernieuwing van het Onderwijsportfolio in de plannen. Bij TiSEM startte de nieuwe Bachelor Entrepreneurship and Business Innovation en bij TSHD startte de tweejarige Master Cognitive Science and Artificial Intelligence. Ook binnen de andere faculteiten werden plannen gemaakt voor vernieuwing, zoals een Engelstalige Bachelor Theologie (TST) en Klinische Neuropsychologie (TSB), en een Mastertrack Filosofie (TSHD).

Honors onderwijs

Tilburg University heeft ondanks de uitdagende omstandigheden ook in 2020 een breed scala aan aanvullende onderwijs- en talentprogramma's aangeboden. Er zijn programma's op facultair niveau (Top Class Law, TSB Excellence Program) en enkele universteitsbrede programma's, zoals het Outreaching Honors Program. Ook deze Honors Programma's zijn in 2020 van karakter veranderd. Zo zijn binnen Outreaching de iLabs (kleine groepjes waarbinnen een casus wordt opgelost) digitaal aangeboden.

Inclusief Onderwijs

Op 24 september 2019 heeft Tilburg University de 'Intentieverklaring VN-Verdrag Instellingen Hoger Onderwijs' ondertekend. Hiermee onderschrijft de universiteit het verdrag en geeft zij aan een "inclusieve onderwijsinstelling te willen zijn, waar elke student op voet van gelijkheid met andere studenten aan het onderwijs deelneemt en elke student ongeacht achtergrond zich welkom en geaccepteerd voelt" (Intentieverklaring VN-Verdrag Instellingen Hoger Onderwijs). Om inclusiviteit voor studenten te bevorderen en de doelstellingen van het VN-verdrag te

implementeren, is de werkgroep Inclusief Onderwijs opgericht. In 2020 hebben zij een visie op inclusief onderwijs ontwikkeld, in aansluiting op de door de werkgroep studentenwelzijn ontwikkelde beleidsnotitie en implementatieplan studentenwelzijn. Op basis hiervan vindt een inventarisatie plaats van de knelpunten waarbinnen het onderwijs tegenaan wordt gelopen en zijn sub-werkgroepen geformeerd om deze projectmatig aan te pakken.

Flexstuden

Flexstuden maakt het onder voorwaarden mogelijk om in het collegejaar minder vakken te volgen. Tilburg University behoorde tot de eerste instellingen die deelnamen aan de pilot Flexstuden. Deze landelijke pilot is nu verlengd. Die gelegenheid hebben we aangegrepen om in collegejaar 2019-2020 de voorwaarden voor deelname aan het experiment te versoepelen. Flexstuden is mogelijk voor maximaal 75 studenten in de doelgroepen topsporters (studenten met een geregistreerde topsportstatus van de universiteit), mantelzorgers, ondernemers (onderdeel van **Braventure**, de Brabant Startup Alliance van Tilburg University) en chronisch zieken.

Numerus fixus

De Bachelor Psychologie kende een enorme groei in de afgelopen jaren. TSB heeft in 2020 binnen deze bacheloropleiding volgens de landelijke afspraak een numerus fixus ingevoerd. Ook in 2021 zal er een numerus fixus zijn voor deze opleiding.

3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie

Het zwaartepunt van de invulling van de kwaliteitszorgcyclus ligt op het niveau van de faculteiten. De visie op kwaliteitszorg kent de volgende uitgangspunten: Continuous Improvement, Transparancy en Cooperative Learning. Deze uitgangspunten zijn in 2020 nog belangrijker doordat het onderwijs op innovatieve wijze plaatsvond met behoud van kwaliteit in verband met COVID-19. De studentenevaluaties en de studentenenquêtes laten zien dat studenten de kwaliteit van onderwijs als goed beschouwen.

Voortbouwend op de vaststelling van het universitaire toetskader in 2019 ontwikkelden de faculteiten in 2020 gezamenlijk het herijkte toetsbeleid. In navolging daarop zijn zij gestart met de implementatie van dit beleid. Ook op tentaminering heeft COVID-19 een grote invloed, doordat tentaminering op afstand met behoud van kwaliteit noodzakelijk is geworden. Universiteitsbreed is een hybride systeem van tentaminering ingevoerd, zodat de waarde van het diploma wordt geborgd en studenten tegelijkertijd zo min mogelijk studievertraging oplopen.

In 2020 besloot de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) positief op het verzoek tot behoud van accreditatie van de Bachelor en Master Communicatie-

en Informatiewetenschappen, de Bachelor Algemene Cultuurwetenschappen en de Master Kunst- en Cultuurwetenschappen, de Bachelor Filosofie en de Master Data Science and Society van TSHD. Daarnaast mag gestart worden met de nieuwe Master Cognitive Science and Artificial Intelligence. Bovendien volgde er een positief besluit ten aanzien van de Bachelor en Master Theologie, de Master Religiewetenschappen en de Lerarenopleiding Godsdienst en Levensbeschouwing van TST. Tenslotte hebben de Bachelor Psychologie, de Masters Social Psychology, de Master Psychologie en de Master Geestelijke Gezondheid en Medische Psychologie van TSB een positieve beoordeling na herstel ontvangen van de NVAO.



3.5 Internationalisering

Acties als response op de COVID-19 pandemie

Alle internationaliseringsactiviteiten zijn zwaar getroffen door de coronacrisis, met name de studentenmobiliteit en de internationale instroom van degree studenten. In overeenstemming met landelijke richtlijnen zijn procedures en activiteiten aangepast. De studeerbaarheid, het studentenwelzijn en de onderlinge cohesie binnen de studentenpopulatie stonden hierbij centraal.

Studenten die door COVID-19 beperkingen niet op fysieke uitwisseling naar het buitenland konden, is een online alternatief geboden. Online mobiliteit is opgezet binnen het European University Initiative ENGAGE en tussen University College Tilburg en Erasmus University College in Rotterdam. Een deel van de internationale degree studenten volgt de opleiding, vooralsnog, vanuit het thuisland.

Erasmus Charter for Higher Education and European Policy Statement

De universiteit heeft een aanvraag ingediend voor een nieuw Erasmus Charter met inbegrip van een Europese beleidsverklaring. Een dergelijk Charter is vereist om gebruik te kunnen maken van de subsidies uit het nieuwe Erasmus+ 2021-2027 programma. Duurzaamheid, inclusie en maatschappelijke betrokkenheid zijn de belangrijkste speerpunten.

ENGAGE.EU

Onder de naam ENGAGE.EU is een Alliantie van Tilburg University met zes vooraanstaande Europese universiteiten geselecteerd als European University, het vlaggenschip van het Europese Erasmus programma. In ENGAGE gaan we samenwerken met toonaangevende universiteiten in Europa, ondersteund door regionale partners zoals de gemeente Tilburg, het PON&Telos en Midpoint Brabant. Dit creëert een ambitieus platform voor innovaties in het onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid. De alliantie zal nieuwe onderwijsprogramma's en formats gaan aanbieden op het gebied van So-

cietal Change. Ook een denktank en academische werkplaatsen die ruimte bieden om ideeën uit te wisselen met maatschappelijke organisaties en overheden zijn in het plan opgenomen.

Mobility Online

Het IT-systeem dat de procedures voor studentenuitwisseling ondersteunt, Mobility Online, is verder verbeterd voor uitgaande en ingevoerd voor inkomende uitwisselingsstudenten. De implementatie hiervan gaat hand in hand met de implementatie van Erasmus Without Papers. Op termijn zal dit de administratieve lasten voor zowel studenten als instellingen sterk terugbrengen.

Evaluatie van alle partneruniversiteiten ten behoeve van uitwisseling

In 2020 heeft een grondige evaluatie plaatsgevonden van de buitenlandse universiteiten waarmee Tilburg University studenten en staf uitwisselt. De bevindingen van studenten waren een belangrijk onderdeel van deze evaluatie. De inzichten hebben geleid tot aanpassingen in het partnerportfolio om beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van studenten en verdere groei in studentenmobiliteit te kunnen faciliteren.

Internationaliseringsstrategieën van de faculteiten

Binnen het institutionele kader geeft iedere faculteit zelf invulling aan de inhoud van internationalisering. In 2020 zijn de facultaire plannen geëvalueerd en geactualiseerd.

Bij TiSEM lag de focus in 2020 op een groei van de instroom van zowel nationale als internationale degree studenten en op internationalisering van het curriculum binnen TEP. TLS besteedde veel aandacht aan het versterken van het facultaire internationale partnernetwerk met betrekking tot zowel onderwijs als onderzoek. Ook Internationalization at Home was een belangrijk thema. Bij TSB stond internationalisering van het onderwijs centraal, zoals de Engelstaligheid van opleidingen en het stimuleren van studentenmobiliteit. Ook de voertaal in bestuurlijke gremia was



een aandachtspunt. Voor TSHD was de internationalisering van het curriculum een belangrijk thema, evenals de internationale gemeenschap op de campus en binnen de faculteit. Bij TST is met name ingezet op het aanbieden van Engelstalige programma's en de werving van internationale degree studenten.

'Intercultural Awareness' trainingen

Een pilot van de 'Intercultural Awareness Module (IAM)' module voor uitgaande uitwisselingsstudenten is op basis van eerdere

positieve evaluaties voortgezet en uitgebreid. Studenten die deze modules volgen versterken hun intercultureel bewustzijn en interculturele competenties. Medewerkers zijn opgeleid tot trainer Intercultural Development Identification om de modules te kunnen verzorgen. De 'Intercultural Awareness' trainingen zijn ook gevolgd door ondersteunend personeel dat in direct contact staat met internationale studenten en/of medewerkers. De groeiende diversiteit van de studentenpopulatie vraagt om interculturele competenties bij medewerkers.

Deelname van internationale studenten aan besluitvormingsprocessen en aan studenten- en studieverenigingen

Studentenverenigingen spelen een belangrijke rol in het proces om de Tilburgse universiteitscampus internationaler, diverser en inclusiever te maken. In 2020 is de subsidieregeling voor besturen en commissies herzien, waarbij meer nadruk wordt gelegd op het stimuleren van internationale studenten om actief te worden in verenigingen en binnen de medezeggenschap.

Studentenhuisvesting

In 2020 is een convenant over studentenhuisvesting tussen de Tilburgse instellingen voor hoger onderwijs, woningcorporaties en de gemeente Tilburg ondertekend. Er is afgesproken dat de komende vijf jaar een uitbreiding van de eenheden (2500 stuks) zal plaatsvinden, met nadruk op het creëren van voldoende aanbod voor internationale studenten. Dit draagt bij aan de aantrekkelijkheid van Tilburg als toekomstbestendige studentenstad.



3.6 Klachten, beroepen en bezwaren

Studenten kunnen conform artikel 7.59a van de WHW op één plek klachten, bezwaren en beroepschriften indienen en informatie en advies inwinnen over deze procedures: het online Centraal Loket Geschillen en Klachten (CLGK). Betrokkenen die geen administratienummer van Tilburg University hebben, kunnen hun klacht, bezwaar- of beroepschrift schriftelijk indienen. Op de genoemde website is ook het uitgebreide jaarverslag van het CLGK te raadplegen.

Centraal Klachtenloket

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen bij het Centraal Klachtenloket. Klachten dienen uiterlijk binnen zes weken te zijn afgehandeld, maar doorgaans is die periode veel korter

(zie Tabel 3.6). Doel van de klachtenprocedure is dat studenten gehoord worden en een adequate reactie ontvangen op hun klacht door het afdelingshoofd of de opleidingsdirecteur. Daarnaast worden klachten gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering.

Tabel 3.3 Klachten in 2020 en 2019 per faculteit of dienst

Faculteit/dienst	2020	2019
TiSEM	18	42
TSHD	13	16
TST	0	0
TLS	29	23
TSB	27	14
FS	8	11
LIS	2	7
AS	13	41
Totaal	108	154

In 2020 zijn er 108 klachten ingediend en afgehandeld, een afname van 46 klachten ten opzichte van 2019. In 2019 was sprake van een piek die samenhangt met de ingebruikname van CUBE voor het afnemen digitale tentamens. Opvallend is dat corona in absolute zin niet heeft geleid tot meer formele klachten over de gang van zaken op de universiteit. Dit wordt deels verklaard door het uitvallen van een tentamenperiode in de eerste lockdown. De cijfers over de periode september 2020 tot en met december 2020 vertonen gelijkenis met ervaringen uit eerdere jaren.

NB: van de in 2020 ingediende klachten waren er op 1 januari 2021 nog 4 klachten in behandeling.

Van de 59 klachten over tentamens gingen er 16 specifiek over online tentamens in verband met de coronamaatregelen en van de 15 klachten over onderwijs hielden er 3 verband met de coronamaatregelen. De meeste klachten over tentamens hadden betrekking op het online surveilleren met proctorio. Tot slot: de bibliotheek, restauratieve voorzieningen en Facility Services hebben een eigen loket voor klachten. Klachten die daar zijn binnengekomen zijn niet in dit verslag opgenomen.

Tabel 3.4 Klachten 2020 en 2019 per onderwerp

Onderwerp	2020	2019
Diversen	10	11
Scriptie	5	0
Onderwijs	15	15
Tentamens	59	89
Examencommissie	2	4
Medewerkers Tilburg University	3	9
Voorzieningen Tilburg University	14	23
Voorlichting	0	3
Totaal	108	154

Tabel 3.5 Klachten in 2020 en 2019 per afhandeling

Afhandeling	2020	2019
Deels gegrond	1	1
Gegrond	26	29
Ingetrokken	5	3
Niet ontvankelijk	4	
Ongegrond	22	27
Doorverwezen	12	11
Tekst en uitleg	38	83
Totaal	108	154

Tabel 3.6 Doorlooptijd afhandeling klachten in 2020 en 2019

Doorlooptijd	2020	2019
binnen 6 weken	101	137
na 6 weken	7	17
Totaal	108	154

Tabel 3.7 Beroepen in 2020 en 2019 per categorie

Beroepen	Door-gezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak		
					Gegrond	Ongegrond	Niet ontvankelijk
Totaal in 2020: 170	14	42	77	10	27		
					Gegrond: 5	Ongegrond: 20	Niet ontvankelijk: 2
Totaal in 2019: 177	13	60	77	0	27		
					Gegrond: 4	Ongegrond: 18	Niet ontvankelijk: 5

College van Beroep voor de Examens

Op grond van de WHW kunnen studenten beroep instellen bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het bsa en toelating tot een masteropleiding.

In 2020 werden door studenten in totaal 170 beroepen ingesteld (2019: 177, 2018: 149). In Tabel 3.7 is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

In verband met de COVID-19 maatregelen heeft het CBE in de maanden maart en april 2020 geen zitting gehouden. Vanaf mei 2020 vonden zittingen digitaal plaats en heeft een inhaalslag plaatsgevonden.

De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op de [website](#).

De zaken waarin het CBE in 2020 een uitspraak heeft gedaan hadden betrekking op de onderwerpen in Tabel 3.8. Dit hangt voornamelijk samen met de beleidskeuze om universiteitsbreed te kiezen voor uitstel van het bsa en het met de Tweede Verzamelwet COVID-19 tijdelijk deels vervallen van toelatingvoorwaarden voor de Master.

De ervaring is dat de in 2020 ontvangen beroepen complexer van aard zijn dan voorheen, dat er vaker sprake is van (juridische) procesvertegenwoordiging en dat de afhandeling van de beroepen tijdsintensiever is geworden. In 2020 is ondanks COVID-19 het aantal beroepen en uitspraken redelijk gelijk gebleven. In 2020 heeft het CBE in vergelijking met voorgaande jaren meer uitspraken gedaan over fraude

Tabel 3.8 Zaken in 2020 en 2019 waar waar het CBE uitspraak over heeft gedaan

Onderwerp uitspraak CBE	2020	2019
Aanvullende voorwaarden afstuderen	1	1
Beoordeling groepsopdracht		2
Beoordeling tentamen	10	8
Beoordeling thesis	2	1
bsa	1	4
Extra tentamengelegenheid	4	7
Fraude/tentamenonregelmatigheid	8	2
Toelating opleiding	1	3
Vrijstelling	-	1
Totaal	27	29

en tentamenonregelmatigheden. De inschatting is dat dit samenhangt met de toename van het aantal online tentamens. Het aantal proces-verbalen over onregelmatigheden is bij online tentamens significant hoger dan bij reguliere tentamens. Dit heeft tot een zeer hoge werkdruk bij de examencommissies geleid. Zij zijn bij de beoordeling van deze proces-verbalen ondersteund door een universiteitsbreed team van gatekeepers. Dit maakte het de examencommissies mogelijk om voor dit onderwerp op eenzelfde en geharmoniseerde wijze met de beoordeling van proces-verbalen en bezwaren van studenten om te gaan. Dit is een belangrijke verklaring voor de beperkte stijging van het aantal door het CBE uiteindelijk behandelde beroepen over tentamens en fraude.

Tabel 3.9 Afhandeling bezwaren in 2020 en 2019

Beroepen	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB	Besluit CvB
Totaal in 2020: 17	3	7	3	2	2	2
					Ongegrond: 2	Ongegrond: 2
					Niet ontvankelijk: 2	Niet ontvankelijk: 2
Totaal in 2019: 10	3	2	3	0	2	2
					Ongegrond: 1	Ongegrond: 1
					Niet ontvankelijk: 1	Niet ontvankelijk: 1

Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften

Indien een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het CvB is genomen, kan hij of zij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over inschrijving, inschrijving met terugwerkende kracht, uitschrijving, restitutie of de hoogte van het collegegeld. Tilburg University heeft een Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB) die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2020 zijn er in totaal 17 bezwaren ingediend (2019: 10, 2018: 30). In onderstaande is opgenomen hoe de bezwaren zijn afgehandeld.

Beide bezwaren waarover het CABB in 2020 een advies heeft uitgebracht – en waarover het CvB vervolgens een besluit op heeft genomen – hadden betrekking op de vaststelling van het collegegeld.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

Een student die het niet eens is met een uitspraak van het CBE of van het CvB na advies van de CABB kan daartegen beroep indienen bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). De uitspraken van het CBHO zijn te raadplegen op de [website van het CBHO](#).

In 2020 hebben zes studenten beroep ingediend bij het CBHO.

Tabel 3.10 KOG - Ingediende klachten 2020

Ontvangen	Afgesloten	Advies KOG	Oordeel CvB
2	2	Totaal – 2	Totaal – 2
		Ongegrond – 2	Ongegrond – 2

In drie zaken is hun beroep ongegrond verklaard. In één zaak betrof het een verzoek tot proceskostenveroordeling, welk verzoek het CBHO heeft toegekend. De resterende twee zaken waren op 1 januari 2021 nog bij het CBHO in behandeling.

Klachtencommissie ongewenst ongedrag

Tilburg University wenst ongewenst gedrag te voorkomen en klachten hierover zorgvuldig te behandelen. Tilburg University heeft een Klachtenregeling ongewenst gedrag vastgesteld, vertrouwenspersonen benoemd ten behoeve van de eerste opvang voor personen die met ongewenst gedrag zijn geconfronteerd een Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (KOG) ingesteld die formeel ingediende klachten behandelt en hierover aan het CvB advies uitbrengt. Na ontvangst van het advies van de KOG oordeelt het CvB over de gegrondheid van de klacht en de eventueel op te leggen maatregelen. Zowel studenten als personeelsleden kunnen een klacht indienen bij de KOG.

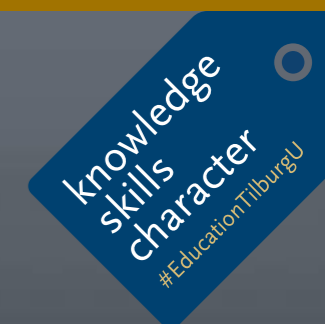
In 2020 zijn bij de KOG twee klachten ingediend; één door een student en één door een personeelslid. De KOG heeft geadviseerd deze twee klachten niet gegrond te verklaren. In overeenstemming met de adviezen van de KOG heeft het CvB de twee klachten ongegrond verklaard.



“Als een Honors Program student word je aangespoord om zoveel mogelijk zelf te doen, waardoor je veel verantwoordelijkheid krijgt.”

> [Lees meer](#)

Eva Goudswaard, student Outreaching Honors Program and student Psychology





4. Kwaliteitsafspraken onderwijs

Op 2 april 2020 heeft de Universiteitsraad ingestemd met het Herstelplan Kwaliteitsafspraken. Dit herstelplan beschrijft de Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024 van Tilburg University. Het herstelplan was het resultaat van een intensief proces, vanaf de zomer van 2018. In dat proces hebben alle relevante gremia en personen inbreng gehad. Het Stichtingsbestuur en de Universiteitsraad waren nauw betrokken. Op het eerste plan, Quality Agreements Tilburg University (vastgesteld in februari 2019), besloot de Minister van OCW tot een hersteltraject voor Tilburg University. Daarop schreven in het najaar van 2019 de faculteiten binnen de afgesproken kaders hun bestedingsplannen, in nauw overleg met de Faculteitsraden. Op basis van de facultaire plannen is het centrale plan herschreven. Het Herstelplan Kwaliteitsafspraken wordt breed gedragen.

4.1 Kwaliteitsafspraken @ Tilburg University

De kern van de onderwijsvisie van Tilburg University is dat studenten niet alleen kennis en kunde (vaardigheden) aangeboden krijgen, maar dat er ook oog is voor karaktervorming. Deze visie is leidend bij verbetering van het onderwijs aan Tilburg University en vormt het kompas voor het ontwerp van opleidingen en cursussen. In het Strategisch Plan 2018-2021, Verbinden om de samenleving vooruit te helpen, heeft Tilburg University ambities geformuleerd voor onder meer onderwijs, onderzoek en impact. De Kwaliteitsafspraken zijn gebaseerd op de ambities uit het Strategisch Plan. Zij versterken de onderwijsvisie en dragen bij aan de realisering ervan.

Vier belangrijke onderdelen van het Strategisch Plan hebben een cruciale rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Kwaliteitsafspraken. Deze onderdelen waren richtinggevend voor de ontwikkeling van het universiteitsbrede kader binnen de landelijke thema's. En binnen het kader van die centrale afspraken hebben de faculteiten hun eigen plannen opgesteld.

Tilburgs Onderwijsprofiel

Het Tilburgs Onderwijsprofiel (TEP) geeft invulling aan de basisprincipes van de onderwijsvisie, op basis van de drie kernbegrippen: kennis, kunde en karakter. Deze zijn vertaald naar concrete maatregelen zoals: structureren van de vaardigheden in het onderwijs, consequent doorvoeren van kleinschalig onderwijs, actieve studentenbegeleiding en het bevorderen van stages en internationale uitwisselingen. Het studentenbegeleidingssysteem Program for Academic Study Success (PASS) speelt hierin een cruciale rol. Het draagt eraan bij dat studenten de opleiding als betrokken, meelevend en stimulerend ervaren.

Digital Education Enhancement Program

Voor het onderwijs is een digitaliseringsagenda opgesteld: het Digital Education Enhancement Program (DEEP). Een aantal digitale hulpmiddelen wordt of is onlangs vernieuwd of vervangen. Het Education Innovation Laboratorium (EDUiLAB) heeft een voortrekkersrol bij het bevorderen van een duurzame cultuur van onderwijsinnovatie aan Tilburg University.

Waardering voor onderwijs

Tilburg University streeft ernaar de waardering van de onderwijsprestatie van docenten te verbeteren, in overeenstemming met het landelijke programma Ruimte voor Ieders Talent. In vervolg op het programma van de BKO (90% van de docenten heeft een BKO) is de SKO verder ontwikkeld. In januari 2020 heeft een pilot gedraaid met twaalf deelnemers; in september 2020 start het eerste Engelstalige opleidingstraject. Het streven is dat in 2021 op 10 à 20% van de docenten een SKO heeft behaald. Daarnaast wordt geïnvesteerd in een systeem van continue professionele ontwikkeling.

Studentgerichtheid

Studentgerichtheid betekent dat de positie van de student een van de belangrijkste uitgangspunten is in beleids- en besluitvormingsprocessen. Daarmee stimuleert de universiteit de ambities van studenten. Ook dat past nadrukkelijk bij de academische karaktervorming waarvoor Tilburg University staat.

Tabel 4.1 Landelijke thema's en Kwaliteitsafspraken Tilburg University

Landelijk thema	Kwaliteitsafspraken
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	A. Uitbreiden van de wetenschappelijke staf met een onderwijs-aanstelling
2. Meer en betere begeleiding van studenten 3. Studiesucces	B. Perfectioneren Program for Academic Study Success (PASS) C. Actieplan studentenwelzijn D. Introduceren learning analytics E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding
4. Onderwijsdifferentiatie	F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs
5. Passende en goede on-derwijsfaciliteiten	H. Realiseren Education Innovation Laboratorium
6. Verdere professionalisering van docenten	I. Implementeren systeem van permanente professionalisering J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

In overleg met de medezeggenschap heeft Tilburg University ervoor gekozen om de studievoorschotmiddelen via het interne bekostigingsmodel toe te wijzen aan de faculteiten. De verdeling over de faculteiten gebeurt op basis van het totale variabele deel in de interne bekostiging. In Tabel 4.2 is te zien tot welke verdeling dat leidt.

Tabel 4.2 Facultaire verdeling landelijke thema's totaal 2020-2024

Landelijk thema	TISEM	TSB	TLS	TSHD	TST	TOTAAL
	K€	K€	K€	K€	K€	K€
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	6.325	4.283	972	2.088	0	13.668
2. Meer en betere begeleiding van studenten 3. Studiesucces	2.492	1.680	1.134	525	91	5.922
4. Onderwijsdifferentiatie	1.528	750	1.420	869	52	4.619
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	350	100	548	343	33	1.374
6. Verdere professionalisering van docenten	1061	250	1145	371	213	3.040
Totaal	11.756	7.063	5.218	4.195	389	28.621
Studievoorschotmiddelen (vanaf 2021 prognose)	11.735	7.063	5.218	4.195	373	28.584
Verschil	21	-	-	-	16	37

* De Kwaliteitsafspraken die Tilburg University binnen de thema's 2 en 3 heeft gemaakt, dragen bij aan beide thema's; daarom zijn deze twee thema's samengevoegd.

** Herstelplan Kwaliteitsafspraken, Tilburg University, 2 april 2021 (p. 24, tabel 11)

4.2 Sturing en monitoring

De sturing en monitoring van de Kwaliteitsafspraken en de facultaire bestedingsplannen gebeuren centraal en decentraal als onderdeel van de reguliere Planning-and-Controlcyclus. De Kwaliteitsafspraken staan twee keer per jaar expliciet op de agenda van de bilaterale overleggen tussen het CvB en de Faculteitsbesturen:

- Voorjaarsoverleg: (1) voortgang van de Kwaliteitsafspraken in lopende jaar en (2) terugblik op realisatie van het afgelopen jaar.
- Najaarsoverleg: (1) toelichting op ingediende begroting en jaarplan (inclusief plannen Kwaliteitsafspraken) en (2) de voortgang van de plannen in het lopende jaar.

Omdat de middelen toegewezen zijn aan de faculteiten, gebeurt de inhoudelijke monitoring van de Kwaliteitsafspraken binnen de faculteiten, op basis van monitoringschema's, die halfjaarlijks worden vastgesteld. In de monitoringschema's worden nauwkeurig, gedetailleerd per Kwaliteitsafspraken de getroffen maatregelen beschreven: wat is wel/niet gerealiseerd, waarom, wie was daarbij betrokken? Verder wordt beschreven wat het effect van de maatregelen is geweest op de Kwaliteitsafspraken. De monitoringschema's zijn opgesteld in overleg met de Faculteitsraad. In dit schema heeft de faculteit haar doel of beoogd resultaat per maatregel geformuleerd. De uitputting van de middelen wordt weergegeven in een universiteitsbreed en een facultair financieel dashboard.

Het CvB bespreekt halfjaarlijks de voortgang van de kwaliteit-safspraken met het bestuur van de faculteiten, beoordeelt de inhoudelijke invulling en toetst per faculteit of er voortgang is geboekt en of de medezeggenschap voldoende de kans heeft gehad om kritisch op die voortgang te adviseren. De Universiteitsraad heeft daarvoor eigen contacten met de leden van de Faculteitsraden. Deze inhoudelijke toets wordt opgenomen in dit hoofdstuk Kwaliteitsafspraken van het jaarverslag. Dit hoofdstuk is op 27 mei 2021 apart van de overige delen van het jaarverslag besproken met de Universiteitsraad.

Hierbij treft u per faculteit een toelichting op de ontwikkelingen met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken in 2020 en een verklaring van de Faculteitsraad over het proces.



4.3 Voortgang

Op basis van de facultaire monitoringschema's kan worden geconcludeerd dat de bijzondere situatie in 2020 tot stevige keuzes heeft geleid. In Figuur 4.1 is de stand van zaken weergegeven. Onder kop Landelijke thema's is te zien hoe de besteding per thema is en onder Tilburg University thema's de besteding per kwaliteitsafspraken. Over 2020 is het overall beeld bij Tilburg University dat er fors meer is geïnvesteerd op thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs (ruim 150%). Ook bij afspraak J. (Bevorderen digitalisering in het onderwijs, binnen thema 6,

verdere professionalisering van docenten) is meer geïnvesteerd. Op alle andere thema's is minder geïnvesteerd en dat geldt ook voor (vrijwel) alle onderliggende kwaliteitsafspraken.

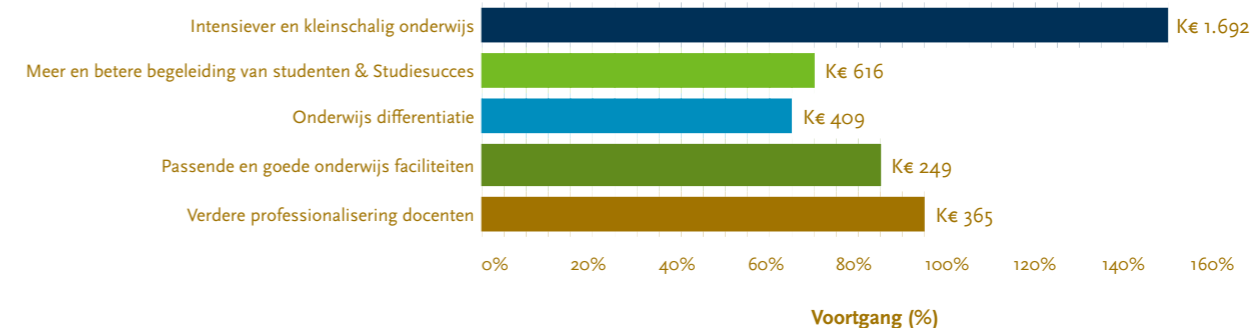
Deze keuzes zijn op facultair niveau gemaakt. In Figuur 4.1 is te zien dat er grote verschillen zijn tussen faculteiten. Zo heeft TSB fors meer geïnvesteerd dan begroot (165%) en TSHD fors minder (55%). Onderstaand wordt per faculteit ingegaan op de voortgang en de keuzes die in 2020 zijn gemaakt.

Figuur 4.1 Dashboard Kwaliteitsafspraken Tilburg University, 2020

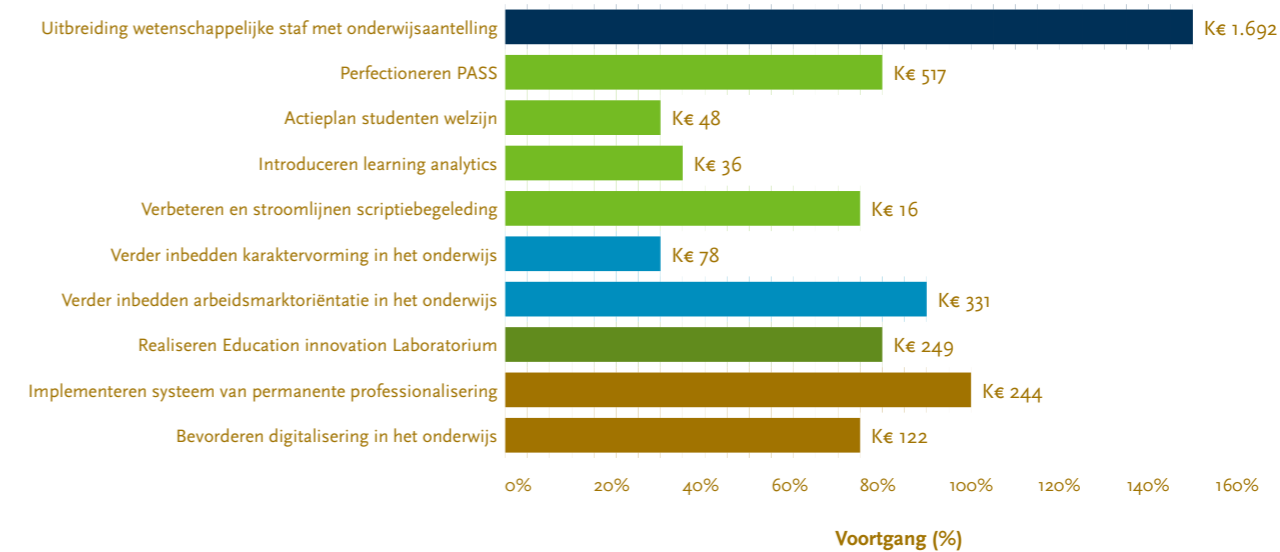
VOORTGANG 2020

Faculteit	Begroting (K€)	Realisatie (K€)	Vershil (K€)	Begroting (%)
TISEM	1.383	1.153	-230	83%
TLS	590	595	5	101%
TSB	787	1.301	514	165%
TSHD	431	238	-193	55%
TST	42	44	2	105%
Totaal	3.233	3.331	98	103%

LANDELIJKE THEMA'S - ALLE FACULTEITEN

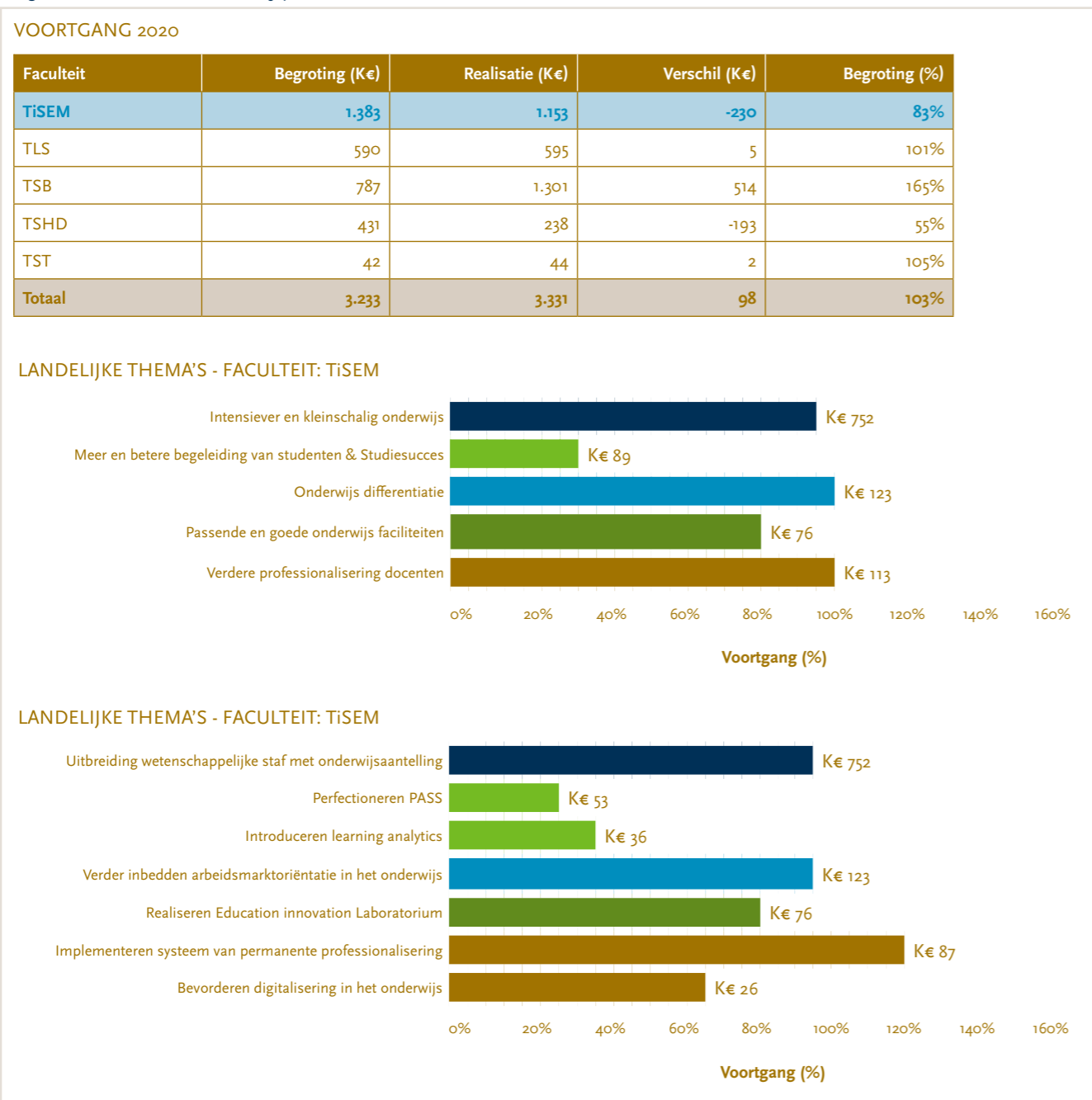


LANDELIJKE THEMA'S - ALLE FACULTEITEN



Tilburg School of Economics and Management

Figuur 4.2 Dashboard Kwaliteitsafspraken TiSEM, 2020



2020 was het eerste jaar van uitvoering van de Kwaliteitsafspraken van Tilburg School of Economics and Management (TiSEM), de plannen voor de periode 2021-2024 die in december 2019 door de Faculteitsraad zijn goedgekeurd. De Kwaliteitsafspraken 2020 bouwden voort op en versterkten de eerdere initiatieven gekoppeld aan haar strategische doelen. COVID-19 was in sommige gevallen van invloed op

de uitvoering van de plannen. Een aantal andere maatregelen kon volgens plan uitgevoerd en won aan urgentie en relevantie (zoals digitalisering van het onderwijs en learning analytics). Hieronder gaan we nader in op drie belangrijke verschuivingen in de besteding van de Kwaliteitsafspraken die zich in 2020 hebben voorgedaan.

Mentorprogramma PASS

In het kader van het mentorprogramma had TiSEM twee plannen geformuleerd voor 2020: a) voortzetting van het mentorprogramma voor eerstejaars studenten (voor 50% betaald uit de Kwaliteitsafspraken) en b) uitbreiding van PASS naar jaar 2 en 3 van de bacheloropleidingen.

Op basis van signalen van studenten is de initiële opzet van het programma (mentoring door studenten en wetenschappelijk personeel) aangepast. De mentoring door wetenschappelijk personeel is stopgezet. Een deel van de vrijgekomen middelen is, na goedkeuring door de Faculteitsraad, herbestemd voor extra ondersteuning van de PASS-coördinator en de "I will"-campagne. De "I will"-campagne heeft tot doel de identificatie van de studenten met de studie te vergroten en het studiesucces te verhogen. Uitbreiding van het mentorprogramma tot jaar 2 en 3 is een jaar uitgesteld. Hoewel het hoog op de prioriteitenlijst van de faculteit stond, moest het wijken voor de handhaving van de primaire onderwijsprocessen van de faculteit en de kwaliteit van het onderwijs.

Learning Analytics

Omdat het project Learning Analytics (dat al sinds 2019 draaide) niet de gewenste effecten opleverde, is het in 2020 on hold gezet. Na een grondige evaluatie (juli 2020) is er een nieuw actieplan voor Learning Analytics opgesteld, dat in twee fases is goedgekeurd door de Faculteitsraad. Het plan is gericht op:

- Zorgen dat de benodigde gegevens beschikbaar, toegankelijk en compatibel zijn
- Samenwerking met de andere faculteiten
- Implementatie van Learning Analytics by design in nieuwe of hervormde programma's
- Een nieuw onderzoeksproject naar verband tussen de achtergrond van studenten en hun prestaties
- Drie verschillende pilots op het terrein van learning analytics, die mogelijk zijn geworden vanwege de door COVID-19 veroorzaakte digitalisering van het onderwijs

Meer middelen voor (ondersteuning van de overgang naar) online onderwijs en examens

Vanwege de in 2020 toegenomen werkdruk voor docenten en onderwijsondersteunend team heeft het Faculteitsbestuur in juli 2020 aan de Faculteitsraad voorgesteld om een deel van de onderbesteding in 2020 te herbestemmen voor:

- Een toetspecialist (is in de planning naar voren gehaald)
- Extra secretariële ondersteuning voor de Examencommissie (in verband met overgang naar online examens)
- Besteding van een deel van het Onderwijsinnovatiefonds aan twee extra Doe-het-zelf studio's voor het opnemen van online colleges

Daarnaast heeft het Faculteitsbestuur voorgesteld om de extra Kwaliteitsmiddelen die TiSEM in 2021 toekomen (K€ 215) in te zetten voor het vergroten van de onderwijscapaciteit (verlengen en uitbreiden van contracten van tijdelijke docenten, promovendi, inhuur studentassistenten etc.).

Alle niet in 2020 bestede Kwaliteitsmiddelen (als gevolg van uitstel, vertraging of gedeeltelijke uitvoering) zijn in een bestemmingsreserve ondergebracht voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs in 2021 en daarna. Dit is gebeurd in overleg met de Faculteitsraad (3 december 2020) en het CvB.

Verklaring Faculteitsraad TiSEM (23 maart 2021)

De Kwaliteitsafspraken stimuleren de Faculteitsraad om te reflecteren op de zaken die van belang zijn bij het leveren van kwalitatief goed onderwijs. De middelen zijn onmisbaar voor de implementatie van het Tilburgs Onderwijsprofiel en nieuwe projecten zoals de Learning Analytics Introduction en hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de totstandkoming van nieuwe werkwijzen binnen TiSEM. De Kwaliteitsafspraken hebben ook bijgedragen aan het investeren in digitalisering van het onderwijs, waarvan de noodzaak duidelijk is geworden tijdens de huidige COVID-19 pandemie. Naar onze mening is het zinvol om na te gaan hoe dergelijke ontwikkelingen door studenten en medewerkers worden ervaren.

In het algemeen zijn wij positief over de wijze waarop het Management Team is omgegaan met het proces van het betrekken van de Faculteitsraad bij de plannen voor de kwaliteitsafspraken en de bestedingen in 2020. Het Management Team heeft (1) ons regelmatig geïnformeerd. In bijna elke faculteitsraadsvergadering in het afgelopen jaar is input geleverd; (2) de formele procedure op een correcte manier gevolgd. Bij wijzigingen, bijvoorbeeld door verschuiving van budgetten, werd goedkeuring van de faculteitsraad gevraagd, met de nodige motivering en wijziging in de verschillende begrotingsposten; en (3) ons voorzien van goed gestructureerde en duidelijke documenten. Niettemin hebben wij één punt van zorg. Soms betreft het Management Team de Faculteitsraad in een betrekkelijk laat stadium bij het besluitvormingsproces over de plannen in het kader van de Kwaliteitsafspraken. In dergelijke gevallen zouden wij ons bezwaard kunnen voelen om feedback te geven en details te bespreken, ervan uitgaande dat dit een snelle besluitvorming en uitvoering in de weg zou staan, terwijl het Management Team bovendien relatief weinig tijd zou hebben om de door ons gegeven feedback te verwerken. Wij vragen daarom aandacht voor het belang van het tijdig betrekken van de Faculteitsraad bij het besluitvormingsproces.

* Deze tekst is vertaald uit het Engels

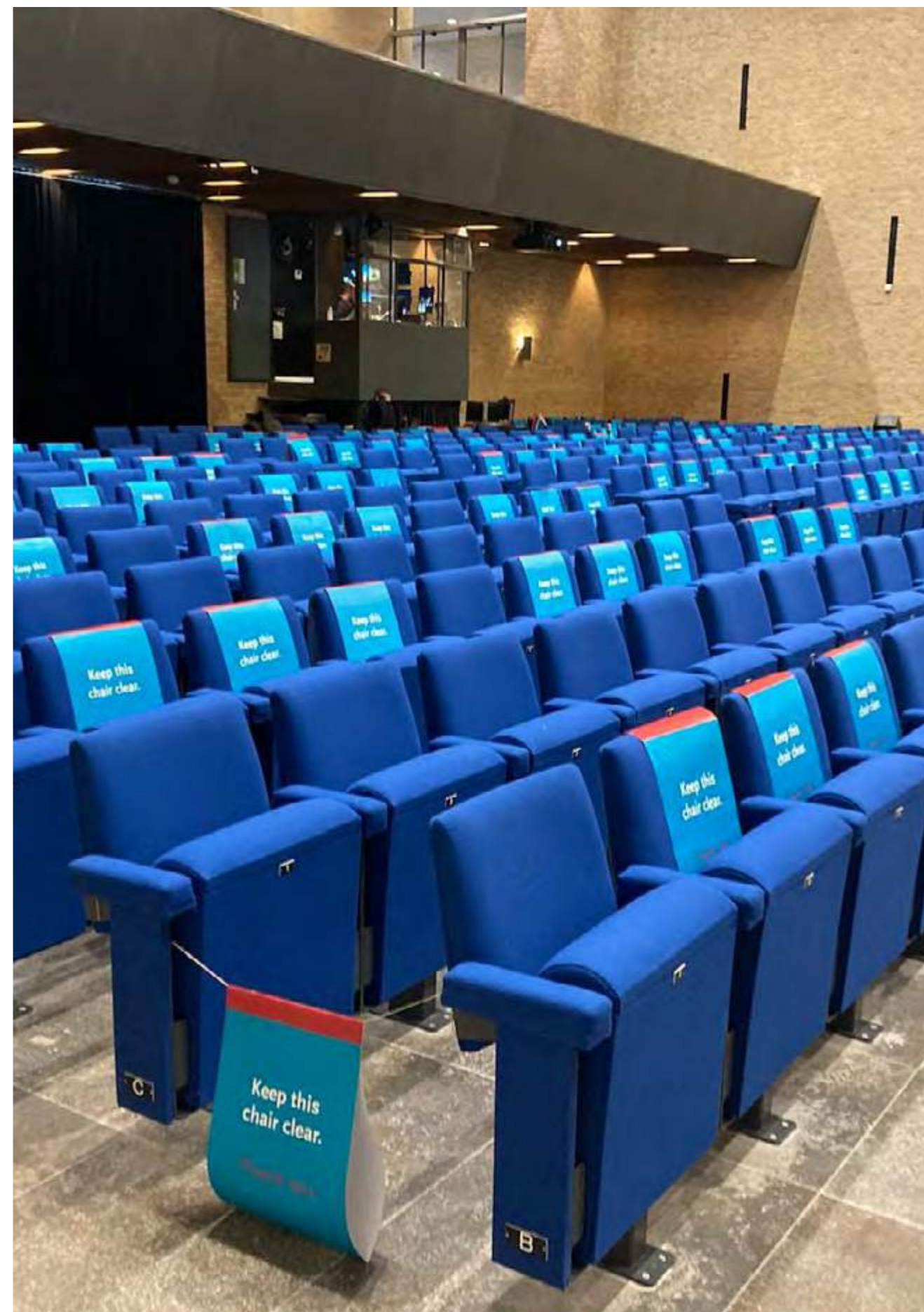
Bevindingen College van Bestuur

TiSEM heeft op alle zes landelijke thema's ingezet. Het heeft bij Aannemen van extra wetenschappelijke staf (thema 1) ongeveer geïnvesteerd wat het zich voorgenomen had; overschrijdingen zijn er bij afspraak G (Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs, thema 4) en I (Implementeren systeem van permanente professionalisering, thema 6). Op alle andere afspraken is minder geïnvesteerd dan voorgenomen. COVID-19 was in sommige gevallen van invloed op de uitvoering van de plannen. Het CvB is tevreden over de keuze dat er zowel vanuit de Kwaliteitsmiddelen als vanuit overige facultaire middelen in 2020 extra is geïnvesteerd in uitbreiding van de staf met een onderwijsaanstelling. Ook vindt het CvB goed te vernemen dat de innovatiemanager (vanuit Kwaliteitsafpraak H, EDUiLAB) een belangrijke rol heeft gespeeld bij de ondersteuning van de (gedwongen) overgang naar online onderwijs.

In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

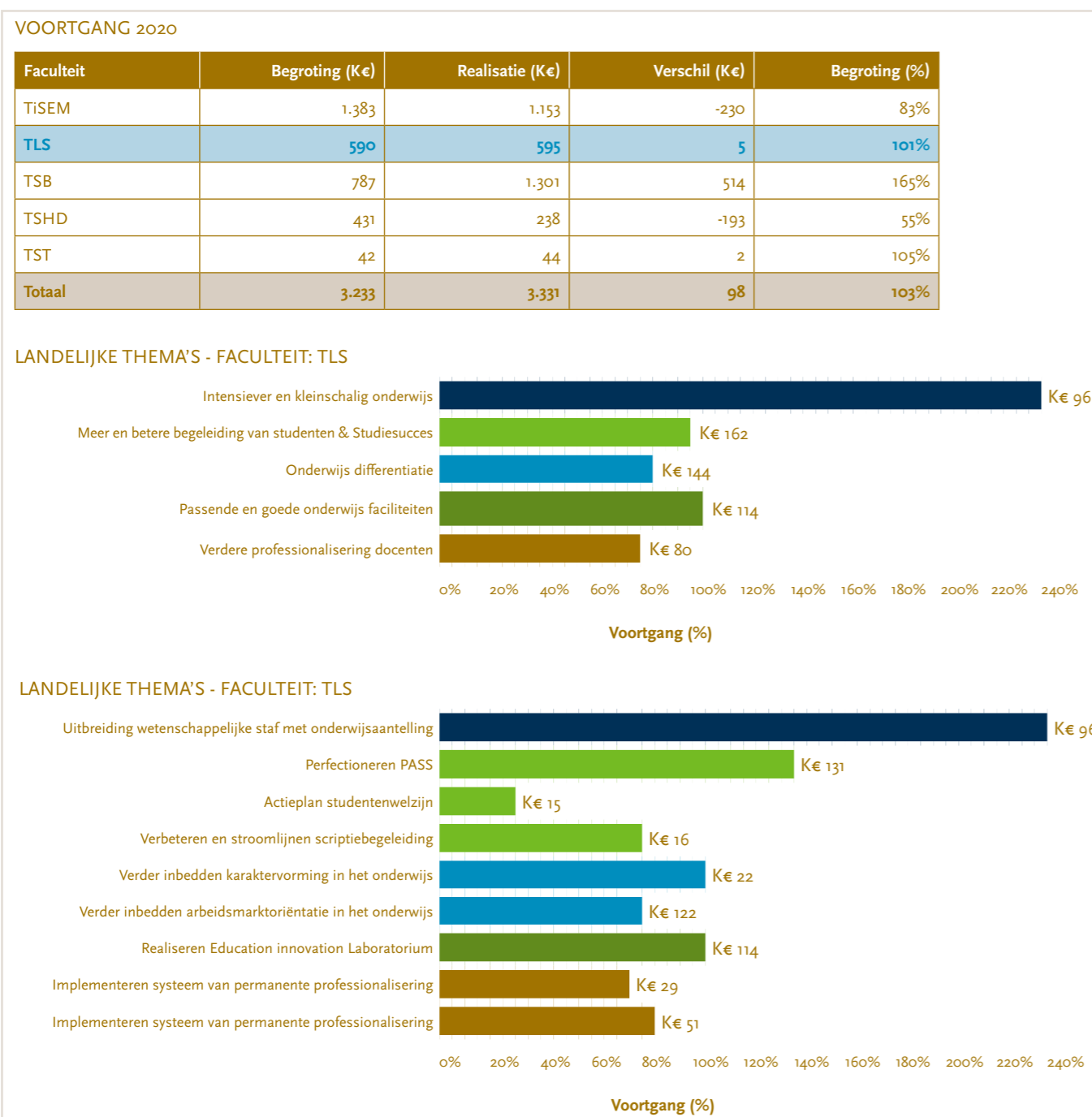
- De digitalisering van het onderwijs en learning analytics hebben in 2020 meer urgentie en relevantie gekregen, maar de onderliggende data-infrastructuur bleek ontoereikend. Het CvB is blij met een nieuw projectplan dat vanaf 2021 actief is, gebaseerd op meer samenwerking met andere faculteiten. Daarnaast zijn onder invloed van corona enkele pilots ontwikkeld: a) analyse van de keuze voor online of offline tentamens door studenten en het effect op de resultaten van studenten, b) analyse van de factoren die bepalend zijn voor studiesucces in het eerste jaar en c) een tool die docenten via het Learning Management System inzicht kan geven in de deelname van studenten aan het vak.
- TiSEM is gestart met een "I will"-campagne, die als doel heeft de identificatie van studenten met de studie te vergroten en het studiesucces te verhogen door duidelijke doelen te stellen aan het begin van de studie. Met het CvB is afgesproken is dat deze als best practice besproken wordt met de collega-faculteiten.

Het CvB concludeert dat TiSEM op een aantal thema's op schema ligt. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat afdoende toegelicht en overlegd met de facultaire medezeggenschap.



Tilburg Law School

Figuur 4.3 Dashboard Kwaliteitsafspraken TLS, 2020



Tilburg Law School (TLS) werkt nauw samen met haar studenten om Studievoorschotmiddelen in te zetten voor concrete kwaliteitsverbetering van het onderwijs van de faculteit op de verschillende thema's. Op de verschillende thema's is tot nu toe beleid gemaakt en uitgevoerd dat de komende jaren verder zal worden versterkt en uitgebreid.

Hieronder wordt in algemene zin beschreven welke acties in 2020 zijn ondernomen en op welke wijze studenten en opleidingsdirecteuren hierbij betrokken zijn geweest.

In januari 2020 is gestart met de uitvoering van de afspraken conform de meerjarenbegroting van de Kwaliteitsafspraken (in overleg met de opleidingsdirecteuren van de bachelor- en masteropleidingen).

Hiervoor is de lijn die in 2018 en 2019 is ingezet doorgezet. Dit heeft geleid tot een concrete vertaling van de plannen in de opleidingen binnen alle thema's van de Kwaliteitsafspraken. Om enkele voorbeelden te noemen: binnen de bacheloropleiding Global Law is een plan van aanpak gemaakt voor de intensivering van de begeleiding van (eerstejaars) studenten, en daarmee de introductie van het PASS (Thema 2). Daarnaast is in het kader van de bachelor Rechtsgeleerdheid (Thema 1) gesproken over de wijze waarop kleinschalig onderwijs vorm zou moeten krijgen. Beide voorbeelden hebben geleid tot een implementatie(proces) in 2020. De implementatie van PASS in Global Law werd zelfs versneld. Toen in maart 2020 de eerste lockdown werd afgekondigd, veranderde het perspectief van sommige projecten, zoals de plannen voor community building omdat er slechts beperkte mogelijkheden waren om dergelijke activiteiten op de campus te organiseren. Ook bleek het binnen de gestelde maatregelen niet mogelijk om Ted-talks voor masterstudenten op de campus te laten plaatsvinden. In mei 2020 is er daarom een tussentijdse wijziging doorgevoerd van een aantal afspraken. Deze is besproken met de studenten van de faculteitsraad, die onder andere aandacht hadden voor studentenwelzijn en online studeren.

Daarnaast bleek medio 2020 dat de Studievoorschotmiddelen in de jaren daarna zouden stijgen. In overleg met de studenten en een aantal opleidingsdirecteuren is afgesproken dat de toename van de Studievoorschotmiddelen in 2020 en de jaren daarna vooral worden ingezet voor kleinschalig onderwijs (thema 1) en digitalisering (thema 6). Met een mix van kleinschalig onderwijs en digitalisering in het onderwijs wil TLS de komende jaren intensiever onderwijs creëren.

In november 2020 heeft dit geresulteerd in het opstellen van de notitie "More Intensive and Small-scale Education and Digitalization of Education", met concrete voorstellen voor de jaren 2021 tot en met 2024.

In het voorjaar van 2021 is de realisatie van de Studievoorschotmiddelen 2020 gepresenteerd en besproken met de studenten van de Faculteitsraad met behulp van het monitoringschema.

TLS spreekt haar waardering uit voor de prettige en constructieve samenwerking met de studenten. Dankzij deze goede samenwerking heeft de faculteit in de afgelopen periode een concrete

kwaliteitsverbetering kunnen realiseren, die in de komende jaren verder versterkt kan worden. Voor TLS is de inbreng van de studenten steeds de basis voor de invulling van de Kwaliteitsafspraken. TLS is ervan overtuigd dat de goede samenwerking met de studenten kan worden voortgezet, om samen te werken aan nog beter onderwijs. Op korte termijn zullen de studenten worden uitgenodigd om mee te praten over (de bijstelling van) de plannen voor 2021 e.v.

Verklaring Faculteitsraad TLS (26 maart 2021)

In de loop van 2020 is de Faculteitsraad, en in het bijzonder de studentendelegatie van de raad, intensief betrokken geweest bij het proces van de besteding van de studiefinancieringsgelden binnen de faculteit. Begin 2020 is gestart met de uitvoering conform de Kwaliteitsafspraken die voor 2020 waren gemaakt, in de meerjarenbegroting.

Door de uitbraak van COVID-19 kon een aantal afspraken niet of slechts gedeeltelijk worden uitgevoerd (bijv. de afspraken gericht op community building). In mei 2020 is de studentendelegatie van de faculteitsraad bijeen geweest met beleidsadviseurs van TLS om de stand van zaken te bespreken en om te bespreken of en hoe TLS haar perspectief moest bijstellen in het licht van deze ontwikkeling. De studenten gaven input en vroegen om meer aandacht voor studentenwelzijn en online studeren. Dit resulteerde in een memo dat in juni 2020 is besproken met en goedgekeurd door de Faculteitsraad.

Toen medio 2020 bleek dat TLS meer inkomsten uit het studiefinancieringsstelsel zou krijgen, werd de studentendelegatie gevraagd voorstellen te doen hoe TLS deze inkomsten zo zou kunnen inzetten dat de kwaliteit van het onderwijs verder verbeterd zou kunnen worden. Deze voorstellen richtten zich op kleinschalig onderwijs en digitalisering. Op basis van deze voorstellen heeft het faculteitsbestuur een notitie opgesteld met concrete voorstellen over hoe te investeren in kleinschalig onderwijs en digitalisering voor de jaren 2021-2024. Dit zal gedurende deze periode worden gemonitord.

De studentvertegenwoordigers van de Faculteitsraad zijn tevreden over de wijze waarop zij betrokken zijn geweest bij de investering-



sprocedure van de studiefinancieringsgelden. Er waren voldoende mogelijkheden om de elementen binnen TLS aan te pakken die volgens hen meer aandacht verdienen, onder andere kleinschalig onderwijs en digitalisering. Deze ideeën zijn goed ontvangen en geïmplementeerd in de notitie over de besteding van de studiefinanciering. De studentenvertegenwoordigers zijn blij dat er veel aandacht is voor de wensen van de studenten en willen graag betrokken blijven bij de verdere uitvoering van deze notitie. De personeelsvertegenwoordigers van de Faculteitsraad zijn evenzeer tevreden over de wijze waarop de investeringsprocedure is verlopen, in het bijzonder over de wijze waarop tijdens het proces aandacht is besteed aan de behoefte van studenten, en kunnen zich vinden in de wijze waarop het proces in deze brief is beschreven.

* Deze tekst is vertaald uit het Engels

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB kan zich goed vinden in het feit dat TLS na een tussentijdse evaluatie extra investeringen heeft gedaan op afspraak A (Uitbreiden van de wetenschappelijke staf, 240%) en B (Perfectioneren PASS, 140%) in 2020. Verder is er voor F (Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs) en H (Realiseren EDUiLAB) ongeveer besteed wat TLS zich voorgenomen had.

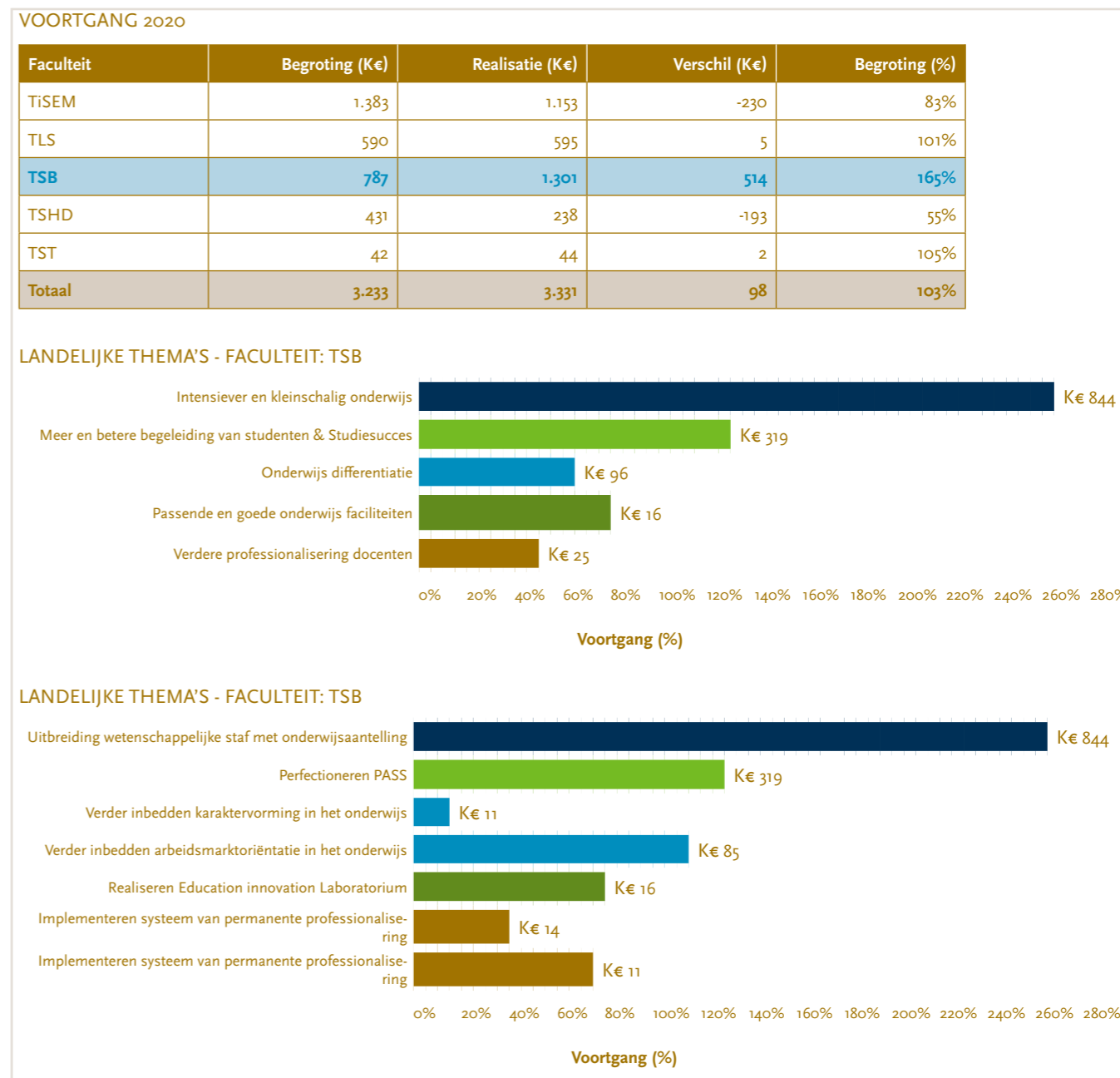
In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

- Er is sprake van een 20% onderbesteding op de afspraak J (Bevorderen digitalisering in het onderwijs). TLS investeert hier echter flink op, voornamelijk uit andere bronnen.
- TLS had in de plannen voor 2020 de laagste investering op Kwaliteitsafspraken 1 (Intensiever en kleinschalig onderwijs). Gedurende 2020 is echter onder invloed van de facultaire intensiveringsambities en COVID-19 gekozen voor een intensivering op deze afspraak.
- Ook bij afspraak B (Perfectioneren PASS) is extra geïnvesteerd, 40%. Dit is (zie monitoringschema) onder meer ingezet op trainingen en de studiethermometer. Kunnen jullie daar wat meer over vertellen?

Het CvB concludeert dat TLS op een aantal thema's op schema ligt. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat afdoende toegelicht en het CvB is hiermee akkoord. Tevens heeft het bestuur dit goed overlegd met de facultaire medezeggenschap. Ook buiten de Faculteitsraadsvergaderingen is er intensief overlegd met met name de studentenfracties.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Figuur 4.4 Dashboard Kwaliteitsafspraken TSB, 2020



Terugkijkend naar het kalenderjaar 2020 dwong de COVID-19-situatie de focus te richten op de vraag hoe de faculteit de kwaliteit van het onderwijs en de beoordeling het beste kon waarborgen, gegeven de omstandigheid dat de campus niet langer centraal kon staan in de ondersteuning van de interactie tussen docent en student en tussen student en student. Zo bezien vormde de pandemie een sterke impuls voor onderwijsvernieuwing, waarbij veel vaker en ook veel innovatiever dan

voorheen gebruik werd gemaakt van digitale middelen en online communicatie. Tegelijkertijd werd het noodzakelijk om extra aandacht te besteden aan interactieve vormen van onderwijs (online en voor zover mogelijk op de campus), studentenbegeleiding in het kader van PASS en daarbuiten en studentenwelzijn, zodat studenten, hoewel op afstand, toch konden ervaren dat ze deel uitmaken van en verbonden te zijn met de Tilburgse academische gemeenschap.

Deze aspecten: onderwijsinnovatie; kwaliteit van personeel, onderwijs en toetsing; kleinschaligheid en studentgerichtheid, domineren ook de activiteiten in het kader van de Kwaliteitsafspraken.

Dit verklaart de extra investering die TSB heeft gedaan in het aanstellen van meer personeel dan oorspronkelijk begroot (Verbetering staf-studentratio; PASS; stagebegeleiding en loopbaanoriëntatie; realisatie digitalisering in TSB-opleidingen en toetsing). Er diende extra tijd en energie gestoken te worden in aanpassen van onderwijs en toetsing. Dat verklaart waarom sommige oorspronkelijk geplande activiteiten niet of slechts gedeeltelijk konden worden uitgevoerd (Excellentieprogramma; specificatie van karakterelementen binnen de programma's; leiderschapsprogramma voor opleiding van Academisch Directeuren, als onderdeel van Connected Leading programma).

Het Faculteitsbestuur besprak de voortgang van de maatregelen die voortvloeien uit COVID-19 elke vergadering van de Faculteitsraad. Zo kon de Faculteitsraad zicht houden op ontwikkelingen in onderwijsvernieuwing, studentondersteuning en andere aanpassingen in onderwijs en toetsing, en feedback geven op de maatregelen. Formele beleidswijzigingen die voor alle opleidingen/studentengroepen binnen de universiteit gelden, zijn vastgelegd in het Tilburg University Servicedocument. Dit document was ook een standaard onderwerp van gesprek tussen het Faculteitsbestuur en de Faculteitsraad.

Verklaring Faculteitsraad TSB (16 maart 2021)

De Faculteitsraad (FR) van TSB heeft zich in 2020 intensief beziggehouden met de kwaliteitsafspraken:

- Tijdens de FR-vergadering van 6 maart hebben we feedback geleverd op het concept "Herstelplan Kwaliteitsafspraken Tilburg University".

- Tijdens de FR-vergadering van 23 april gaf het Faculteitsbestuur een update over de kwaliteitsafspraken. Daarnaast hebben we gesproken over hoe COVID-19 van invloed is op onderwijs en welke aanpassingen er worden gedaan en waarom. Dit betrof zowel de onderwijszaken die zijn meegenomen in de kwaliteitsafspraken, als andere relevante aspecten van het onderwijs.
- In alle opvolgende FR vergaderingen is er stil gestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs naar aanleiding van COVID-19. Bij elk van deze meetings werd er actief vanuit het Faculteitsbestuur input gevraagd van de FR.
- Tijdens de FR vergadering van 25 juni is de voortgang van de kwaliteitsafspraken besproken.
- Tijdens de FR vergadering van 31 augustus hebben wij onze goedkeuring over het servicedocument gegeven, waarin afspraken staan over onderwijs in de tijd van COVID-19.
- Tijdens de FR vergadering van 29 oktober is de voortgang van de kwaliteitsafspraken besproken op basis van een uitgebreide evaluatie. Daarnaast is een geüpdatete versie van het servicedocument besproken.
- Tijdens de FR vergadering van 10 december is het geüpdatete servicedocument besproken.

De FR merkt dat de kwaliteitsafspraken en het servicedocument beiden hebben geholpen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren, en zowel de studentleden als de stafleden van de FR zijn erg tevreden over hoe de faculteit, zeker in deze tijd, bezig is geweest met onderwijsinnovatie en -verbetering.

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB is tevreden over het feit dat TSB op alle zes landelijke thema's heeft ingezet. TSB heeft nog meer dan de andere faculteiten extra ingezet op aannemen van extra wetenschappelijke staf (260%); daarnaast komt ook thema 2/3 boven het

voorgenomen bedrag uit (130%). Dat betreft investeringen in het studiebegeleidingssysteem PASS. Ook de investeringen in arbeidsmarktorientatie (afpraak G, binnen thema 4) liggen nog iets boven doel. Op alle andere afspraken is minder geïnvesteerd dan voorgenomen.

TSB geeft zelf aan dat COVID-19 een sterke impuls was voor onderwijsvernieuwing. Tevens verklaart dit de extra investering die TSB heeft gedaan in meer personeel dan oorspronkelijk begroot (Verbetering staf-studentratio; PASS; stagebegeleiding en loopbaanoriëntatie; realisatie digitalisering in TSB-opleidingen en toetsing). Deze tijd en energie voor aanpassen van onderwijs/toetsing leidde ertoe dat andere activiteiten niet of gedeeltelijk konden worden uitgevoerd (Excellentieprogramma; specificatie van karakterelementen binnen de programma's; leiderschapsprogramma voor opleiding van Academisch Directeuren, als onderdeel van Connected Leading programma). Het CvB gaat hiermee akkoord. De FR is gedurende alle vergaderingen op de hoogte gehouden door het Management.

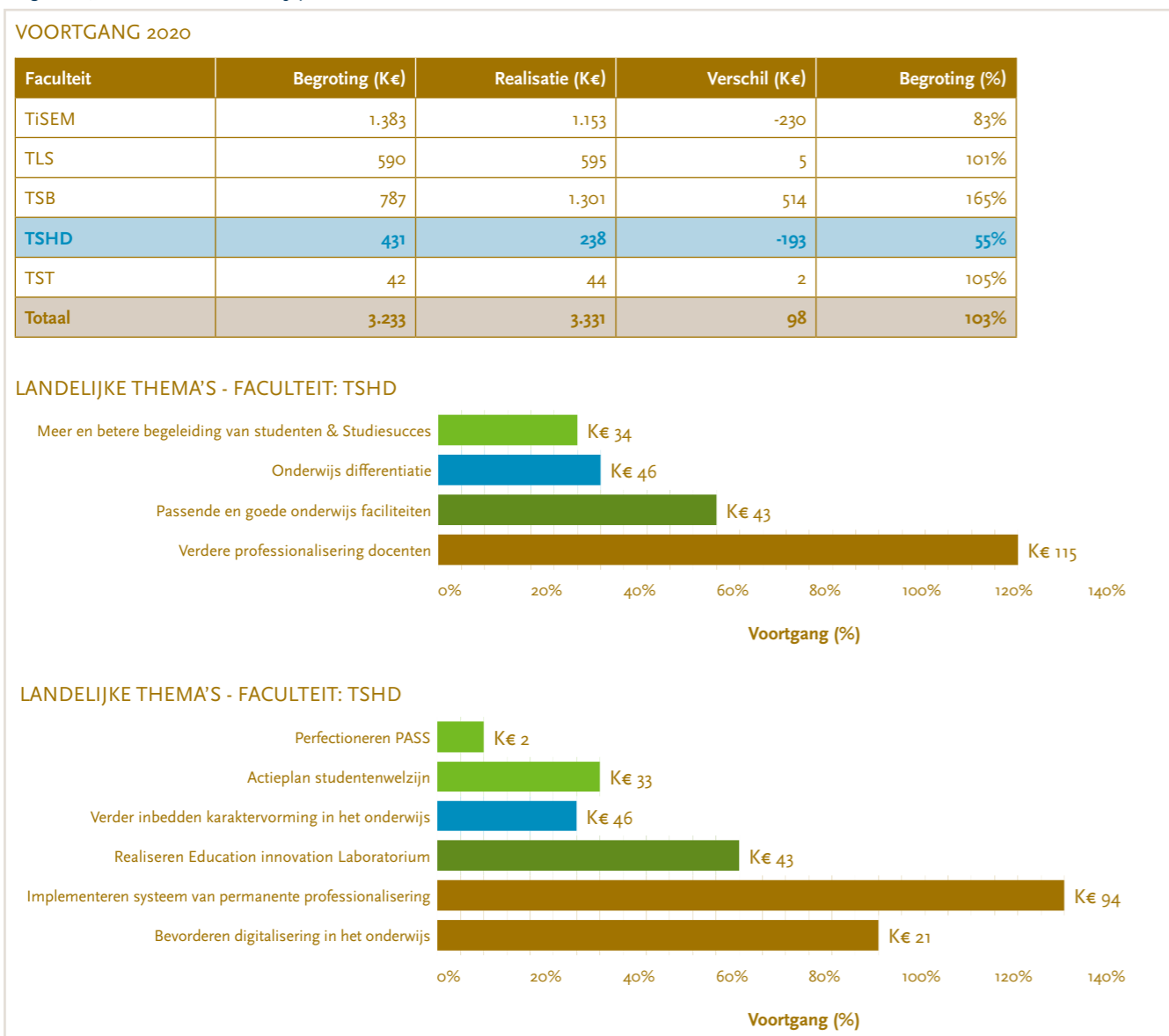
In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

- Binnen afspraak F (karaktervorming in het onderwijs) is slechts 15% van de voorgenomen bestedingen gerealiseerd. Reden daarvoor is dat de voorgenomen inventarisatie van karakterelementen in de opleidingen, vanwege de COVID-19-werklast, nog niet beschikbaar is voor alle onderwijsprogramma's.
- Binnen afspraak H (EDUiLAB) is gestart met een innovatiefonds. Het voornemen was om vanuit dit fonds minimaal twee onderwijs-innovatieprojecten per jaar te starten. In 2020 is ervoor gekozen deze middelen te investeren in een instructional designer, met het oog op ondersteuning van docenten bij de door COVID-19 versnelde innovatie van het onderwijs.

Het CvB concludeert dat TSB op een aantal thema's op schema ligt en gaat akkoord met de inhoudelijke keuzes die gemaakt zijn. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat afdoende toegelicht en overlegd met de facultaire medezeggenschap.

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

Figuur 4.5 Dashboard kwaliteitsafspraken TSHD, 2020



Hieronder volgt een toelichting op de aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen voor 2020. Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) was van plan om in 2020 K€ 419 + K€ 12 extra uit te geven. In werkelijkheid is K€ 240 uitgegeven. De resterende K€ 191 zal worden toegevoegd aan het resterende budget van de kwaliteitsafspraken voor de periode 2021-2024.

Wat zijn de redenen dat we minder geld hebben uitgegeven dan gepland?

- Ten eerste waren er activiteiten die we naar 2021 hebben moeten verschuiven vanwege het prioriteren van onderwijs als gevolg van de COVID-19 situatie. Dit geldt voor de TEP-werkgroep (Kwaliteitsafspraken 4F = K€ 100).
- Ten tweede waren er mogelijkheden waarvan docenten minder gebruik hebben gemaakt, ook vanwege de

COVID-19-situatie. Dit geldt voor het innovatiefonds (Kwaliteitsafspraken 4G = K€ 28).

- Ten derde bleken sommige elementen minder geld te kosten dan gepland. Dit geldt voor de Quick Reference Card (Kwaliteitsafspraken 2B = K€ 23).
- Ten vierde, is K€ 67 minder uitgegeven aan het inhuren van studentassistenten (Kwaliteitsafspraken 2C). Voor Kwaliteitsafspraken 6I geldt echter dat K€ 24 te veel is uitgegeven aan studentassistenten. In totaal werd K€ 127 uitgegeven aan de inzet van student-assistenten in plaats van de geplande K€ 170.
- Het resterende bedrag van K€ 43 dat niet is uitgegeven, heeft vooral te maken met contracten van student-assistenten die iets later zijn begonnen of iets eerder zijn geëindigd, sommige contracten lopen door in 2021. En studenten die op oproepbasis hebben gewerkt, worden twee maanden daarna betaald (dus: sommige in 2021).
- Het is belangrijk op te merken dat we het geld van de kwaliteitsafspraken hebben gebruikt om een groot aantal student-assistenten (9,7 Fte in totaal) in dienst te nemen, die een zeer belangrijke rol hebben gespeeld in de ondersteuning van docenten in het complexe jaar 2020.

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

De Faculteitsraad is nauw betrokken geweest in het gehele proces:

- De plannen voor 2020-2024 zijn in september 2020 besproken met de Faculteitsraad. Vanuit de studentenfracties – die volledig uit nieuwe leden bestonden – waren er veel vragen. Deze vragen hadden niet zozeer betrekking op de voorliggende aanpassingen in de plannen, maar op de eerder gemaakte afspraken waarover de toenmalige studentenfracties positief hadden geadviseerd. In een aanvullende, schriftelijke ronde zijn deze vragen door het Faculteitsbestuur beantwoord. De studentenfracties waren zeer content met de uitgebreide beantwoording en de Faculteitsraad heeft vervolgens unaniem positief geadviseerd.

- In februari 2021 is over de uitvoering van de plannen voor 2020 gerapporteerd aan de Faculteitsraad. De Faculteitsraad heeft unaniem positief geadviseerd.

Verklaring Faculteitsraad TSHD (15 maart 2021)

Graag laten wij u bij deze weten dat de leden van de Faculteitsraad van de Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) vanaf november 2018 intensief betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van een bestedingsplan voor studievoorschotmiddelen voor de periode van 2020-2024. Het doel van deze gelden is primair de kwaliteit van het onderwijs van TSHD te verbeteren en daartoe zijn concrete kwaliteitsafspraken opgesteld.

In de Faculteitsraadsvergadering van 25 februari 2021 is uitvoerig besproken in hoeverre aan de kwaliteitsafspraken is voldaan. De raadsleden zijn zeer tevreden over de manier waarop het beschikbare geld is ingezet, onder andere voor “meer handen aan het bord” en voor het ontwikkelen van een quick reference card. De raadsleden begrijpen ook dat door omstandigheden een klein deel van het volledige budget nog niet is besteed; dit geormerkte geld zal in de loop van 2021 alsnog aan de daarvoor bestemde doelen toegekend worden.

De Faculteitsraad vertrouwt erop dat budgetten voor de studievoorschotmiddelen ook in de toekomst zullen bijdragen aan een verdere innovatie en professionalisering van het onderwijs aan Tilburg University in het algemeen en TSHD in het bijzonder.

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB constateert dat in 2020 TSHD heeft ingezet op vijf van de zes landelijke thema's. Investering op het thema 1 (Intensiever en kleinschaliger onderwijs) staat pas vanaf 2021 in de plannen. Binnen Kwaliteitsafspraken I (Professionalisering van docenten) is extra geïnvesteerd op studentassistenten, ter ondersteuning van docenten (voor online onderwijs), en professionaliseringsactiviteiten (webinars, vragenuren, peer feedback sessies) gericht op online onderwijs. Het CvB stemt hiermee in.



In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

- In tegenstelling tot andere faculteiten is relatief weinig geïnvesteerd vanuit de middelen van kwaliteitsafspraken in afspraak A (Uitbreiden van de wetenschappelijke staf). De faculteit heeft echter wel geïnvesteerd vanuit de eigen reserves in extra onderwijscapaciteit. In 2021 zal wel gebruik gemaakt worden van de middelen.
- Op Kwaliteitsafpraak F (Karaktervorming in het onderwijs) is 70% minder geïnvesteerd dan TSHD zich voorgenomen had. Inventarisatie van karaktervormende elementen heeft plaatsgevonden in alle bacheloropleidingen. Er zijn wel besprekingen geweest over de volgende stap, vergroting van de zichtbaarheid van karakter de programma's. Vanwege prioritering online onderwijs in 2020 start de werkgroep echter in 2021.

Het CvB concludeert dat TSHD aanzienlijk minder heeft uitgegeven dan het zich voorgenomen had. COVID-19 was hier zeker debet aan en het CvB heeft hier begrip voor. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat naar mening van het CvB afdoende toegelicht. De resterende middelen worden toegevoegd aan het resterende budget van de kwaliteitsafspraken voor de komende periode 2021-2024; realisatie daarvan lijkt realistisch. De facultaire medezeggenschap is voldoende betrokken.

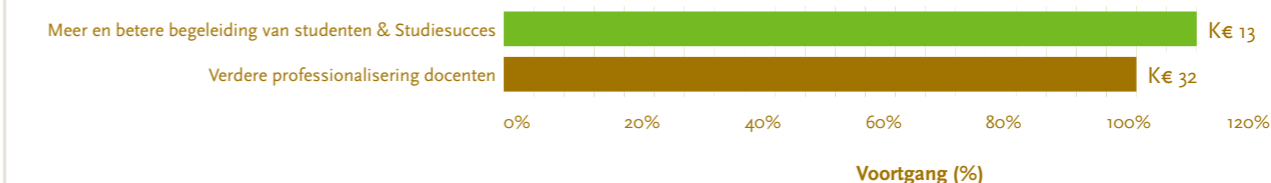
Tilburg School of Catholic Theology

Figuur 4.6 Dashboard kwaliteitsafspraken TST, 2020

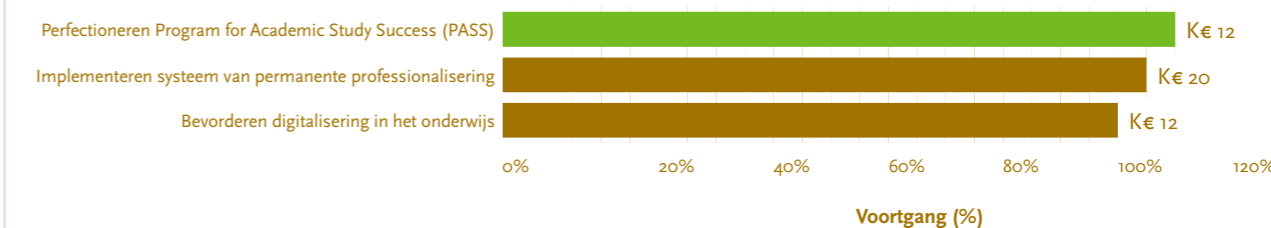
VOORTGANG 2020

Faculteit	Begroting (K€)	Realisatie (K€)	Vershil (K€)	Begroting (%)
TISEM	1.383	1.153	-230	83%
TLS	590	595	5	101%
TSB	787	1.301	514	165%
TSHD	431	238	-193	55%
TST	42	44	2	105%
Totaal	3.233	3.331	98	103%

LANDELIJKE THEMA'S - FACULTEIT: TST



LANDELIJKE THEMA'S - FACULTEIT: TST



2020 was het eerste jaar van de werkelijke implementatie van de Kwaliteitsafspraken van Tilburg School of Catholic Theology (TST). TST heeft voor het jaar 2020 ingezet op twee hoofdthe-

ma's. Hieronder zal ingegaan worden op de motivatie daarvan, genomen besluiten tot aanpassing en de betrokkenheid van de Faculteitsraad. Mede door COVID-19 zijn accenten wat anders

komen te liggen en is de ontwikkeling van digitalisering in het onderwijs in een stroomversnelling geraakt.

Perfectioneren PASS

Om meer studiesucces te bereiken heeft TST ingezet op extra aanstellingstijd voor en professionalisering van docenttutoren. Met ingang van 1 september 2020 werd een externe medewerker, die al ingehuurd werd voor de begeleiding van internationale studenten, ingezet als tutor voor alle studenten. Omdat deze externe medewerker inmiddels vertrokken is, is extra geïnvesteerd in ondersteuning van de studieadviseur, die daardoor meer tijd krijgt voor studentenbegeleiding. De Faculteitsraad is akkoord gegaan met beide aanpassingen.

Verdere professionalisering van docenten

TST vindt het heel belangrijk dat haar personeel zichzelf kan blijven ontwikkelen om op professionele wijze onderwijs te kunnen geven en de kwaliteit te verbeteren. Ook in het jaar 2020 is daar veel aandacht aan besteed en ondanks COVID-19 heeft personeel toch diverse cursussen kunnen volgen.

De digitalisering in het onderwijs is en was voor TST een belangrijk speerpunt in de Kwaliteitsafspraken. Door COVID-19 is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt en zijn er in snel tempo nieuwe onderwijsmethodes ontwikkeld. Waar in eerste instantie het budget bedoeld was voor de ontwikkeling van een blended learning programma heeft het Faculteitsbestuur door COVID-19 de besteding aangepast. Om docenten goed te ondersteunen in de voor hen zeer veranderde manier van onderwijs geven heeft een ICT-medewerker een uitbreiding gekregen. De Faculteitsraad is akkoord gegaan met de aanpassing van deze besteding.

Verklaring Faculteitsraad TST (31 maart 2021)

In vervolg op de betrokkenheid van de Faculteitsraad van de TST op de kwaliteitsafspraken en de implementatie ervan, houdt de Faculteitsraad ook in het lopende academisch jaar 2020-2021 intensief bezig met de gemaakte kwaliteitsafspraken. Elke Faculteitsraadvergadering alsmede Overlegvergadering zijn de kwaliteitsafspraken geagendeerd.

De Faculteitsraad stelt tot tevredenheid vast dat de kwaliteitsafspraken aansluiten bij de wensen vanwege de Faculteitsraad, wp-geleding en studentgeleding, en er een adequaat monitoringproces is vastgelegd.

De doorgevoerde aanpassingen hebben uitsluitend betrekking op personele veranderingen die zich in de loop van het huidige academisch jaar hebben voorgedaan. De Faculteitsraad heeft er het volste vertrouwen in dat de kwaliteitsafspraken en hun implementatie zullen bijdragen aan een verdere innovatie en professionalisering van het onderwijs aan Tilburg University in het algemeen en aan de TST in het bijzonder.

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB ondersteunt de extra uitgaven van TST op beide thema's 6 (Verdere professionalisering van docenten) en 2&3 (Meer en betere begeleiding van studenten en Studiesucces). Onder invloed van COVID-19 zijn de accenten wat verschoven. Vooral de ontwikkeling van digitalisering in het onderwijs in een stroomversnelling is geraakt. De wijzigingen in de bestedingen worden in de TST-rapportage uitgebreid toegelicht. De FR is goed betrokken.

4.4 Reflectie Universiteitsraad

De universiteitsraad van Tilburg University is het afgelopen jaar enkele keren geïnformeerd en geconsulteerd over de kwaliteitsafspraken. Vertegenwoordigers van de universiteitsraad maakten ook deel uit van de werkgroep die betrokken was bij de opstelling en uitwerking van het centrale beleidskader.

De universiteitsraad heeft met interesse kennis genomen van hetgeen in het jaarverslag over de kwaliteitsafspraken is opgenomen en dit uitgebreid met het CvB besproken.

De universiteitsraad constateert met genoegen dat er, ondanks de impact van COVID-19, door de faculteiten voortvarend uitvoering wordt gegeven aan de afgesproken maatregelen en dat de medezeggenschapsraden van de faculteiten tevreden zijn over de wijze waarop en de mate waarin ze hierbij betrokken worden.

De universiteitsraad heeft waardering voor de actieve wijze waarop het CvB het proces bij de faculteiten volgt en de inzet op de kwaliteitsafspraken verbindt met andere initiatieven en beleidsprogramma's binnen de instelling als geheel. Ze adviseert het CvB dit actief te blijven doen en vraagt in dit verband extra aandacht voor het verbreden van activiteiten op het vlak van digitalisering van het onderwijs, dat door de coronacrisis een enorme push heeft gekregen. Digitalisering houdt niet op met het omzetten van fysiek naar digitaal, maar vraagt ook om de inbedding ervan in een bredere onderwijskundige context. De recente voorstellen en initiatieven van het CvB en de faculteiten op het gebied van blended learning vormen een goede aanzet.

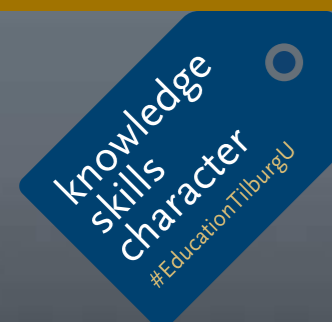
Tenslotte, communicatie is essentieel. Kwaliteit is iets van ons allen en daarom is het essentieel dat initiatieven en beleid met het oog op kwaliteit en zeker die voortkomen uit de kwaliteitsafspraken tot in alle haarvaten van de organisatie en vooral naar de academische werkvloer worden gecommuniceerd. Alleen op deze wijze kunnen we met elkaar optimale resultaten boeken.

De universiteitsraad wenst de faculteiten en het CvB veel succes met de verdere uitvoering van de kwaliteitsafspraken en ziet uit naar een bredere evaluatie in de toekomst.

“In het kader van academische karaktergroei laten we studenten een moreel voorbeeld kiezen. We laten ze daar over nadenken en er met elkaar over praten, zodat er meer bewustzijn ontstaat van hoe zij zelf in het leven staan.”

> Lees meer

Renée Zonneveld, docent ‘morele helden’ en onderzoeker Developmental Psychology





5.1 Impact: onderzoek dat bijdraagt aan maatschappelijke uitdagingen

Onze samenleving is complexer en diverser dan ooit. In 2020 is door de coronacrisis nog eens extra duidelijk geworden dat de maatschappij voor zeer complexe uitdagingen staat. Door het delen van kennis, samenwerkingen met maatschappelijke organisaties en de nauwe verbinding met burgerwerken, draagt Tilburg University bij aan oplossingen voor deze uitdagingen. Samenwerken en impact maken kan op verschillende manieren: met individuele onderzoekers, onderzoeksgroepen, onderwijs en met onze studenten. Het Impactprogramma en het Entrepreneurshipprogramma versterken deze samenwerkingen. Er wordt gewerkt met een multi-helix benadering: kennisinstellingen, maatschappelijke partijen, bedrijven én burgers hebben een belangrijke rol in het samenwerken.

Knowledge Transfer Office

In 2020 is het Knowledge Transfer Office (KTO) van Tilburg University opgericht. Het KTO combineert de professionele ondersteuning van studenten en onderzoekers om impact te creëren in en samen met de maatschappij. Binnen het KTO werken Grant Support, het Impactteam, Intellectuele Eigendomsomsteuning,

Business Development en Community Management samen om onze onderzoekers en studenten de beste geïntegreerde ondersteuning te bieden.

5.2 Impactprogramma

Binnen het Impactprogramma wordt de focus gelegd op Science for Society. Daarnaast is Science for Science nodig: kennis moet voortdurend verder worden ontwikkeld en de wetenschap dient excellenter te worden. Door te bouwen aan communities worden verbindingen tussen verschillende disciplines versterkt. Multidisciplinaire teams zijn beter opgewassen tegen complexe maatschappelijke uitdagingen met vele facetten. Samen met partners organiseert het Impactprogramma laagdrempelige activiteiten om stakeholders bij elkaar te brengen en uitkomsten van samenwerking te delen. Het Impactteam zet gezamenlijk met partners programma's en projecten op en werft fondsen om meer onderzoek mogelijk te maken binnen drie strategische thema's: Empowering the Resilient Society, Enhancing Health and Wellbeing en Creating Value from Data.

Werkwijze: Pathways to Impact

Maatschappelijke impact is vaak pas na langere tijd meetbaar en aantoonbaar. Daarbij is de causale keten tussen onderzoek en impact, vanwege de betrokkenheid van meerdere partijen, vaak niet eenduidig te reconstrueren. Daarom heeft het Impactteam, gebaseerd op het KNAW-rapport 'Maatschappelijke Impact in Kaart' (2018) de 'Pathways to Impact' ontwikkeld: een specifiek op het genereren van impact ontwikkelde werkwijze waarbij de maatschappelijke uitdaging centraal staat en die de waarschijnlijkheid van maatschappelijke impact vergroot.



Roadmaps

Het Impactprogramma heeft in 2020 de activiteiten van voorgaande jaren voortgezet: projecten (door)ontwikkelen binnen de drie Impactthema's, communities verder uitbouwen – zowel in- als extern – en evenementen organiseren. In 2020,

op de helft van de programmaperiode, is een tussentijdse evaluatie uitgevoerd. Een logisch punt om terug te kijken op wat is bereikt en vooruit te kijken naar de toekomst: hoe kunnen we impact zowel inhoudelijk als organisatorisch en zowel binnen de universiteit als naar buiten toe verder door ontwikkelen?

In de tussentijdse evaluatie is geconcludeerd dat het programma goed op koers ligt met het realiseren van haar doelstellingen. Tegelijkertijd is gebleken dat het Impactprogramma toe is aan de volgende stap: meer inhoudelijke focus en een organisatorische inbedding met meer structuur in de vorm van **Academische Werkplaatsen**. In Academische Werkplaatsen worden initiatieven thematisch gebundeld en verbonden, waardoor een heldere en zichtbare propositie en duidelijke ingang ontstaat voor zowel interne en externe partners. Voor de inhoudelijke focus is een roadmaptraject gestart per thema. De roadmaps gaan in op de voornaamste maatschappelijke transitie en op welke wijze er vanuit de interdisciplinaire expertise samen met maatschappelijke partners een positieve bijdrage kan worden geleverd aan deze transitie. Om interdisciplinariteit te versterken zijn alle faculteiten betrokken bij het roadmaptraject. De kennis en expertise in de faculteiten wordt ook ingezet om mogelijkheden en kansen met betrekking tot samenwerkingen met bestaande en nieuwe partners te exploreren. Het doel van de roadmaps is te komen tot een selectie van enkele thema's voor doorontwikkeling in Academische Werkplaatsen in 2021.



Waardevolle samenwerkingsverbanden

We noemen hier twee voorbeelden van waardevolle samenwerkingsverbanden. Voor meer informatie verwijzen we graag naar onze, in 2020 vernieuwde, website.

Samenwerking Langstraatgemeenten inzake Ondernemende Criminaliteit

In het najaar van 2020 is een samenwerking opgestart tussen de Community Ondernemende Criminaliteit en de Langstraatgemeenten met als doel de betrokken gemeentelijke organisaties weerbaarder te maken tegen ondernijning. Het programma richt zich onder meer op het coachen van bestuurders, het inzetten van data voor het verhogen van meldingsbereidheid in het buitengebied en het optimaliseren van de risico-inschattingen aan de hand van de gemeentelijke administratie.

Samenwerking STZ Ziekenhuizen

Na een intensief voorbereidingstraject is in 2020 de samenwerking tussen Tilburg University en de Samenwerkende Topklinische Opleiding Ziekenhuizen (STZ) formeel gestart onder de noemer Implementatie van Innovatie in de Klinische Praktijk. STZ ambieert een betere kwaliteit van zorg door middel van organisatorische en sociale innovaties. Tilburg University draagt bij aan de samenwerking door het inbrengen van kennis over gedragsverandering, organisatie van zorg, juridische vraagstukken, data science en houdbaarheid van de zorg. De samenwerking geldt voor een periode van vijf jaar en is ondergebracht in een Brede Academische Werkplaats, waarin alle faculteiten participeren en in interdisciplinaire teams gezamenlijk aan projecten werken.

Activiteiten 2020

Er zijn in 2020 diverse activiteiten gerealiseerd. Door de coronamaatregelen vonden deze grotendeels online plaats. De coronacrisis gaf ook aanleiding om de kennis- en expertise te delen met de samenleving door middel van publicaties en bijeenkomsten. Zo zijn er verschillende **praatprogramma's** en **podcasts** georganiseerd onder de noemer Focus on Impact. Als onderdeel van het Impact PhD-programma is het **PhD Valorisation Program** gestart, bedoeld voor promovendi die zowel wetenschappelijke als maatschappelijke impact willen maken. Het programma is voor onze PhD's op maat gemaakt in samenwerking met **THRIVE Institute**.

In 2020 is de Tilburg University Impact Award is voor het eerst uitgereikt. Tijdens de OAJ op 31 augustus 2020 werd de winnaar bekend gemaakt: dr. Andrea Rozema met haar onderzoek over rookvrije zones op scholen. Meer informatie over de genomineerde onderzoeksprojecten vind je op de [website](#).

Tabel 5.1 Kengetallen activiteiten Impactprogramma 2020

Bereikte mensen (in én extern)	1600
Totaal aantal deelnemers Impact PhD programma	12
Deelnemers training PhD Valorisation Programma	12
Studentdeelnemers	100
Awarded impact themed grants	volgt
Onderzoekers in communities	528
Aantal evenementen	12
Producten	Podcasts, webinars, boek



5.3 Entrepreneurship

Tilburg University zet zich in voor ondernemerschap en streeft ernaar om landelijk een voortrekkersrol te spelen op het gebied van Social Entrepreneurship. Daarom stimuleren we ondernemerschap, genereren we impact en streven we ernaar om een ondernemende geest te combineren met een kritische blik op de samenleving.

In 2020 is een universiteitsbreed ondernemerschapsprogramma opgezet met actielijnen voor studenten, wetenschappers en strategische partners. Het Entrepreneurship team is verantwoordelijk voor de implementatie van startup ondersteuning en faciliteiten (waaronder de Incubator), financiering, community building, business development en academische waardecreatie. Het team begeleidt bij kennisoverdracht en intellectueel eigendom, samenwerking in de regio met onder andere Midpoint Brabant, Station88 en Braventure, collega-onderwijsinstellingen en het versterken van het ecosysteem met andere strategische samenwerkingspartners. Er wordt een breed scala aan evenementen en activiteiten georganiseerd die in 2020 allemaal online hebben plaatsvonden.

Lancering van het nieuwe IQONIC-label

IQONIC is het nieuwe label voor ondernemerschap aan Tilburg University. IQONIC speelt een belangrijke rol in het versterken van de ondernemerscultuur en draagt bij aan waardecreatie door studenten, alumni en onderzoekers te ondersteunen om hoogwaardige kennis naar het bedrijfsleven te brengen waar de

samenleving baat bij heeft.

Op de vernieuwde website en social media laat IQONIC zien wat Tilburg University actueel aanbiedt op het gebied van ondersteuning, samenwerking, onderzoek en onderwijs, ondernemerschapsnieuws, evenementen en mooie voorbeelden van ondernemersverhalen.

Academisch ondernemerschap

Tilburg University heeft de visie om fundamenteel impact te maken op de samenleving. Met een academische omgeving van wereldklasse streven we naar een betere samenleving. Met de start van de business developer voor onderzoekers zijn sinds begin 2020 meer dan 30 onderzoekers van verschillende faculteiten ondersteund op hun ondernemende weg naar impact met aspecten als IP-overdracht, business modelling en pitching.

Kennisoverdracht zet wetenschappelijke kennis om in praktische toepassingen. Kennis van Tilburgse onderzoekers wordt gebruikt om de samenleving te helpen, bijvoorbeeld bij

gezondheid en welzijn, bij problemen op de arbeidsmarkt of bij het oplossen van voedseltekorten met behulp van AI. Er zijn samenwerkingsverbanden in projecten, op basis van contract-onderzoek, in kennisconsortia en er zijn wetenschappers die een eigen bedrijf beginnen.

Tilburg University Challenge

Dit jaar vond de eerste editie van de Tilburg University Challenge plaats. Deze ondernemerschapswedstrijd is een wedstrijd voor studenten en promovendi die impact willen maken in de hedendaagse samenleving. Op 12 november vond de grote finale plaats. We kijken terug op een geslaagde eerste (online) editie (zie Tabel 5.2). De tweede editie van de Tilburg University Challenge vindt plaats in 2021.

Tabel 5.2 Kengetallen Tilburg University Challenge

Deelnemers	251
Teams	73
Partners	36
Coaches	79
Workshops en evenementen	7
Views tijdens livestream finale	1500
Stemmen tijdens livestream finale	571
Winnaars (teams)	3 (Startup, Ideation, Audience)

Global Entrepreneurship Week

In het kader van de Global Entrepreneurship Week (GEW) werden samen met verschillende partners in ondernemerschap diverse evenementen voor studenten, onderzoekers en alumni georganiseerd. Het doel van deze evenementen was om deelnemers te inspireren, motiveren, empoweren, met elkaar in contact brengen en kennis laten delen op het gebied van ondernemerschap. Deze ondernemerschapswEEK zal zeker worden voortgezet in (november) 2021.

Tabel 5.3 Kengetallen GEW

Evenementen	5
Deelnemers	500
Partners	5

Startup ondersteuning

In de IQONIC Incubator krijgen startende ondernemers (studenten, alumni en wetenschappers van Tilburg University) de kans om zich in een dynamische omgeving snel te ontwikkelen van innovatief idee tot succesvol bedrijf. Tilburg University biedt daarnaast persoonlijke ondersteuning aan ondernemende studenten, alumni en onderzoekers. Ze kunnen een persoonlijk gesprek aanvragen met onze business developers om samen te kijken wat deze voor hen kunnen betekenen. Bovendien kunnen studenten door Tilburg University als Talent worden erkend.

De universiteit ondersteunt deze studenten als topondernemer dan met de duale carrière-regeling om de combinatie van twee carrières mogelijk te maken. De cijfers over 2020 van de startup ondersteuning door Tilburg University worden weergegeven in Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Kengetallen Startup ondersteuning

Bereikte mensen (in én extern)	met student en alumni ondernemers	86
	met onderzoekers en PhD's	31
Startups in incubator		10
Startups met duale carrière		5

5.4 Betrokken alumni

De groei in studentenaantallen, zoals we in voorgaande hoofdstukken hebben gezien, vertaalt zich uiteraard ook door in groei van het aantal afgestudeerden. In 2020 telde de universiteit meer dan 75.000 alumni en werden er meer diploma's (bijna 5.000) uitgereikt dan ooit tevoren. Door de coronamaatregelen vonden die uitreikingen anders plaats dan we gewend zijn, variërend van 'walk-through' ceremonies tot diploma's per post.

Het jaar begon met een goed bezochte Vrienden van Cobbenhagen Lecture van prof. Edward Glazer (Harvard) en wethouder van gemeente Tilburg – en alumnus – Berend de Vries. Het bleek het eerste maar meteen laatste grote offline evenement van het jaar voor alumni. COVID-19 bracht disruptie. Maar dankzij de aanpassingen en uitdagingen, ontstonden ook prachtige nieuwe initiatieven en vormen waarin alumni meer betrokken raakten bij de Alma Mater. Met onlineactiviteiten als webinars, Coach Café's, International Career Café's en de Digipubquiz, konden alumni niet alleen kennis verrijken en delen, maar ook de banden met de universiteit en elkaar weer aanhalen. De digitale evenementen maakten het voor alumni in het buitenland mogelijk deze alumnibijeenkomsten ook bij te wonen.

Vanuit het universiteitsfonds werd een noodfonds gelanceerd om studenten te steunen die door de coronacrisis in financiële nood geraakten. Een oproep hiervoor onder alumni leidde tot nieuwe donateurs. Ook werd alumni gevraagd studenten te helpen als respondent voor afstudeeronderzoeken, wat leidde tot nieuwe vrijwilligers in het alumnipanel. Het Volunteer Program kreeg er dit jaar in totaal 229 nieuwe vrijwilligers bij. Gelukkig konden veel reguliere activiteiten gewoon doorgaan, zoals nieuwsbrieven, het mentorprogramma en het online Tilburg University Magazine, met COVID-19 special.

Stichting Universiteitsfonds Tilburg

Met het Corona Noodfonds, waaraan alumni en medewerkers van de universiteit hebben gedoneerd, zijn maar liefst 49 studenten geholpen met in totaal € 23.312. De eerste belcam-

pagne viel in de start van de coronacrisis, waardoor deze werd gestaakt. Gelukkig kon een tweede campagne gewoon plaatsvinden, maar wel vanuit het eigen (studenten)huis van de belstudenten. Ook andere activiteiten van het universiteitsfonds, zoals het Have a Seat-project en persoonlijke gesprekken, leverden weer veel enthousiaste donateurs op. Met de donaties werden weer verschillende studentenbeurzen mogelijk gemaakt. Vanuit het Mariënborg Campusfonds werden de eerste beurzen aan JADS-studenten uitgereikt. Maar niet alleen studenten ontvingen subsidie van het fonds. Prof. dr. Conny Rijken (TLS) startte dit jaar het eerste volledig met donaties gefinancierde onderzoeksproject. Donateurs werden dit jaar in kleine setting bedankt in een onlineversie van het Thank You Event, inclusief kennismaking met de nieuwe collegevoorzitter, prof. dr. Wim van de Donk, en de nieuwe directeur van Stichting Universiteitsfonds Tilburg, Piet van Ierland. Het universiteitsfonds sloot het jaar af met het prachtige bedrag van €1.343.641, mede dankzij een bijzondere donatie van de Vrouwen van Bethanië (€ 1.050.000) die met het geld Vrouwen & Religie op de kaart zetten in de vorm van een bijzonder hoogleraar voor Morele Vormgeving, onderzoekers en trainingen voor theologie docenten.



Dr. Elisabeth Huis in 't Veld, PhD & MBA, combineert haar werk als neurowetenschapper met ondernemerschap. Ze ontwikkelde een app die zich richt op het verminderen van naaldenangst, waar velen baat bij zouden kunnen hebben tijdens de komende coronavaccinaties. Impact is waar ze de komende jaren zeker voor wil zorgen; ze heeft al nieuwe ideeën die ze in de toekomst zou willen ontwikkelen.

Dr. Elisabeth Huis in 't Veld (TSHD) is assistent-professor aan het departement Cognitive Science and Artificial Intelligence enerzijds en beginnend ondernemer anderzijds. Het product waar ze aan werkt, heeft alles te maken met een fobie die veel mensen treft: angst voor naalden en bloed.

Een wetenschapper die in het bedrijfsleven stapt; wat voortkomt uit de praktijkervaringen die Elisabeth opdeed tijdens haar werk voor de non-profit bloedbank Sanquin. Uit onderzoek is gebleken dat naaldenangst vaak voorkomt en dat fascineerde Elisabeth als neurowetenschapper. De beschikbare interventies zijn sterk gericht op het voorkomen van flauwvallen na de donatie. Veel donoren blijken echter flauw te vallen voor of tijdens de injectie. Bijzonder, want dan is er feitelijk nog niets aan de hand.

Al snel werd het Elisabeth duidelijk dat angst voor naalden in de top 3 staat van redenen waarom mensen in Nederland geen bloed willen geven. Minstens 35% (andere bronnen beweren zelfs 50%) van de volwassenen

bevolking is bang voor naalden. Dat is vervelend, maar het wordt nog erger als mensen daardoor de gezondheidszorg gaan mijden en behandelingen niet worden uitgevoerd.

Elisabeth Huis in 't Veld kreeg het idee om hier een oplossing voor te ontwikkelen. Vanuit een product, dat het angstproces detecteert en op basis van onder andere algoritmes interactief zorgt dat de persoon in kwestie zijn of haar angst overwint en rustig het proces ingaat.

Als neurowetenschapper wist Elisabeth dat mensen niet altijd onder woorden kunnen brengen wat er aan de hand is. Daarom worden steeds vaker innovatieve methoden gebruikt (met behulp van warmtebeelden). Zo kun je in bepaalde situaties subtiele veranderingen in bijvoorbeeld iemands gezicht waarnemen, die een indicatie zijn voor hoe die persoon zich voelt. De volgende gedachte was dat als je die reacties kunt traceren, je ze misschien kunt beïnvloeden. Het ontwikkelen van een product dat dit kan, is de basis van haar startup geworden. Het IQONIC-team hielp bij het verkrijgen van een Take-Off subsidie van NWO, specifiek voor startups. Hiermee kon ze een prototype bouwen.

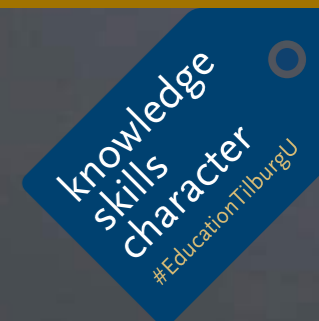
Ze ontwikkelde een smartphone-app die je in de gaten houdt als speler van een game; de app 'kijkt' naar je gezicht met de selfie-camera en pikt zeer subtiele signalen op door middel van AI. Tegelijkertijd sturen algoritmes een spel aan dat je 'leert' door middel van feedback om zo heel vroeg en onbewust signalen te sturen dat je angstig wordt en kan flauwvallen. Deze app kan velen ten goede komen tijdens de komende coronavaccinaties, maar ook bij bloeddonatie, vaccinatie bij kinderen en medische behandelingen.



“Je hoort wel eens: jongeren worden steeds individualistischer, maar bij De Smeetskring vind je mensen die hun hart echt op de goede plek hebben zitten.”

[> Lees meer](#)

Eric Kemmeren, lid van het bestuur van De Smeetskring en hoogleraar Law and Economics





6.1 Human Resources

Tilburg University richt haar beleid op het gebied van Human Resources (HR) op Erkennen & Waarderen, leiderschap, employability, werkdruk, gendergelijkheid & inclusie, participatie en e-HRM. Het afgelopen jaar was een bijzonder jaar vanwege de coronacrisis, daarom gaan we allereerst in op de impact van COVID-19 op HR in 2020.

COVID-19

Tijdens deze coronacrisis vindt Tilburg University welzijn en verbinding van medewerkers extra belangrijk. Om op de hoogte te blijven van het welzijn en de behoeften van medewerkers zijn in mei en december 2020 medewerkersonderzoeken uitgezet. Ook TiPP heeft onder promovendi twee keer een vragenlijst verspreid. De uitkomsten hiervan hebben een basis gevormd voor extra initiatieven voor medewerkers.

Ter bevordering van de verbinding in een tijd dat ontmoetingen op de campus nauwelijks mogelijk zijn, zijn onder meer een buddy systeem ontwikkeld, is een serie van interactieve online dialoogsessies gestart en werd een kerst- en nieuwjaarsprogramma georganiseerd.

Op een platform is informatie voor medewerkers en leidinggevendenden gebundeld. Dit platform bevat enerzijds

praktische informatie, bijvoorbeeld over de inrichting van de thuiswerkplek. Daarnaast bevat het platform informatie over mentale gezondheid, met onder meer de mogelijkheid om 24/7 een hulplijn te raadplegen en/of consulten af te nemen bij de company counsellor.

Daarnaast is een Richtlijn opgesteld die onderzoekers en leidinggevendenden ondersteunt om de onderzoeksvoortgang te bespreken en oplossingsrichtingen geeft om (verdere) vertraging te voorkomen. Daarbij is 0,45% van de loonsom gereserveerd voor het verlengen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten van onderzoekers, die als gevolg van COVID-19 vertraging hebben opgelopen en waarbij een contractverlenging de enige mogelijkheid is om opgelopen vertraging te compenseren.

Erkennen en Waarderen

Tilburg University draagt actief bij aan de landelijke beweging naar een systeem- en cultuurverandering die leidt tot een meer gelijkwaardige waardering van talenten op het gebied van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit. In 2020 heeft de Commissie Erkennen & Waarderen een visie en ambitie opgesteld: 'Room for Everyone's Talent: the Tilburg University Ambition'. Dit vormt het startpunt voor brede dialoogsessies in het voorjaar van 2021.

Connected Leading

In 2020 zijn medewerkers en in het bijzonder leidinggevendenden gefaciliteerd in het vergroten van persoonlijk leiderschap. We stimuleren medewerkers hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te reflecteren op het Connected Leading gedachtegoed. Dit door middel van het leiderschapsprogramma Leading Others, workshops, het opleiden van intervisiebegeleiders, persoonlijke coaching en mentoring.

De Connected Leading bibliotheek is uitgebreid met LinkedIn Learning. Daarnaast is gestart met het ontwikkelen van de training 'Leidinggeven aan onderwijsprogramma's'. Voor teams van leidinggevendenden zijn sessies georganiseerd om de verbinding te vergroten.

Employability

In 2020 is een stevige basis gelegd om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten door het opleidingsaanbod overzichtelijk te presenteren. Daarnaast zijn nieuwe trainingen op het gebied van (loopbaan)ontwikkeling aangeboden. We eindigden het jaar met een succesvol webinar over Job Crafting.

Vijftien medewerkers zijn gestart met het ontwikkelprogramma voor startende docenten. Dit vierjarig programma bestaat uit trainingen en ondersteuning in didactiek, professionele en persoonlijke vaardigheden en loopbaanontwikkeling.

Werkdruk

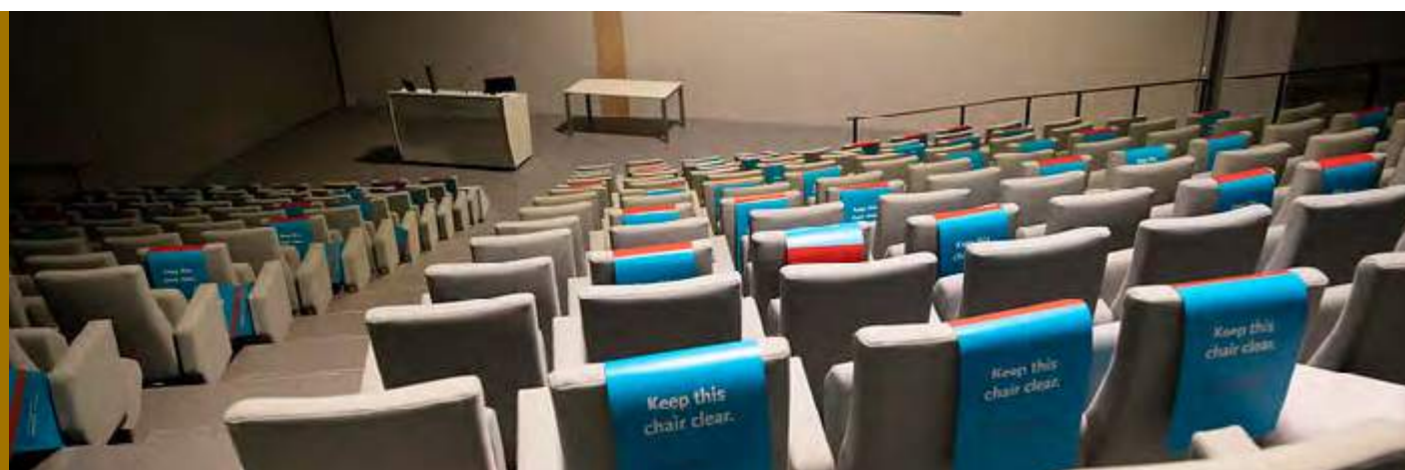
Tilburg University erkent dat werkdruk tot problemen kan leiden en pakt deze serieus aan. In 2020 is de ondersteuning van medewerkers om hun werkdruk te beïnvloeden voortgezet, onder andere door het aanbieden van mindfulness. Om een beter inzicht te krijgen in de werkdruk bij het wetenschappelijk personeel, is een onderzoek gestart naar de verhouding tussen onderwijs- en toetsingsactiviteiten en de (groei van) personele en financiële middelen. Daarnaast wordt bekeken hoe de onderwijs- en toetsingsactiviteiten verdeeld zijn over WP-functies.

Gendergelijkheid, diversiteit en inclusie

Tilburg University hecht waarde aan een cultuur van openheid en inclusie. We verenigen mensen van vele nationaliteiten en met diverse achtergronden en omarmen de verscheidenheid aan perspectieven die dit meebrengt.

Tilburg University streeft naar een inclusieve organisatiecultuur. Voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren in 2025 is een nieuw streefpercentage van 28% gesteld. De beloningssystematiek voor WP is aangescherpt zodat transparantie, neutraliteit en verantwoording beter gewaarborgd worden.

Voor effectieve samenwerking in diverse teams is de training 'Cross-Culturele Competenties' ontworpen. Tijdens de Character Building Week werd men gemotiveerd te reflecteren op zaken als de waarde van culturele diversiteit, discriminatie en bias.



Een sociaal veilig werkklimaat is cruciaal om optimaal te kunnen functioneren. De training 'Active Bystander' leert technieken aan om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en tegen te gaan. Daarnaast werken we verder aan een zo laagdrempelig mogelijke ondersteuning bij hulpvragen van medewerkers.

Participatie

Tilburg University wil een goed werkgever zijn voor medewerkers met verschillende werkcapaciteiten. Er is een solide structuur opgezet om banen voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren en te behouden. Inmiddels telt Tilburg University zo'n 41 participatiebanen, uitgevoerd door 40 medewerkers met een arbeidsbeperking. Het doel is te groeien naar ongeveer 90 participatiebanen in 2025.

E-HRM

Het project e-HRM heeft als doel de afhandeling van HR-processen door medewerkers en leidinggevenden te vereenvoudigen en versnellen door het aanbieden van online self services. In 2020 is het digitaal ondertekenen van (arbeids)overeenkomsten en wijzigingen geïmplementeerd. Hierdoor kunnen overeenkomsten op afstand ondertekend worden. Daarnaast zijn de projecten Digitaal Keuzemodel en modernisering van de performance managementcyclus gestart. De modernisering gebeurt in lijn met uitgangspunten uit de programma's rondom Erkennen en Waarderen, Connected Leading, employability en Well-being.

Geschillencommissie werknemers Tilburg University

In 2020 zijn er geen klachten of geschillen ingediend bij de nieuw ingestelde Geschillencommissie werknemers Tilburg University. Zie voor [meer informatie](#) over de procedure, adviezen van de Geschillencommissie werknemers Tilburg University: Gedrag en integriteit | Tilburg University.

Klokkenluiders

In 2020 zijn er bij het CvB of het Stichtingsbestuur geen meldingen ingediend door klokkenluiders. Zie voor [meer informatie](#) de klokkenluidersregeling.

In mei en december 2020 heeft Tilburg University medewerkersonderzoeken uitgevoerd naar de beleving van werk en welzijn tijdens de coronacrisis. Op basis van de resultaten zijn diverse initiatieven ontplooid om medewerkers te ondersteunen in deze periode. Een greep uit de voorzieningen: thuiswerkfaciliteiten, tips over gezond thuiswerken, richtlijnen voor contractverlengingen, buddysysteem, webinar online samenwerken, company counselor en promovendi-psycholoog, talkshows, online trainingen en coaching.

6.2 Huisvesting

Zoals op alle andere campussen ter wereld is de aanblik van die van Tilburg University in 2020 drastisch anders. Bedoeld als een plek voor ontmoeten en goed vertoeven, kenschetst onze campus in 2020 zich door leegte en stilte. Gebouwen en terrein zijn gebruikt door een onvoorstelbaar kleine groep studenten, medewerkers en bezoekers. Het afgelopen jaar toont aan welke enorme behoefte er is aan een bloeiende en levendige campus. Hoewel we verwachten dat op afstand leren en werken een grotere rol krijgt in huisvestingsconcepten, blijven we investeren in een campus waar studenten en medewerkers naar toe willen en kunnen komen en waar iedereen kan studeren zonder belemmering. Onze bosrijke omgeving en campus faciliteiten worden al jaren hoog gewaardeerd.

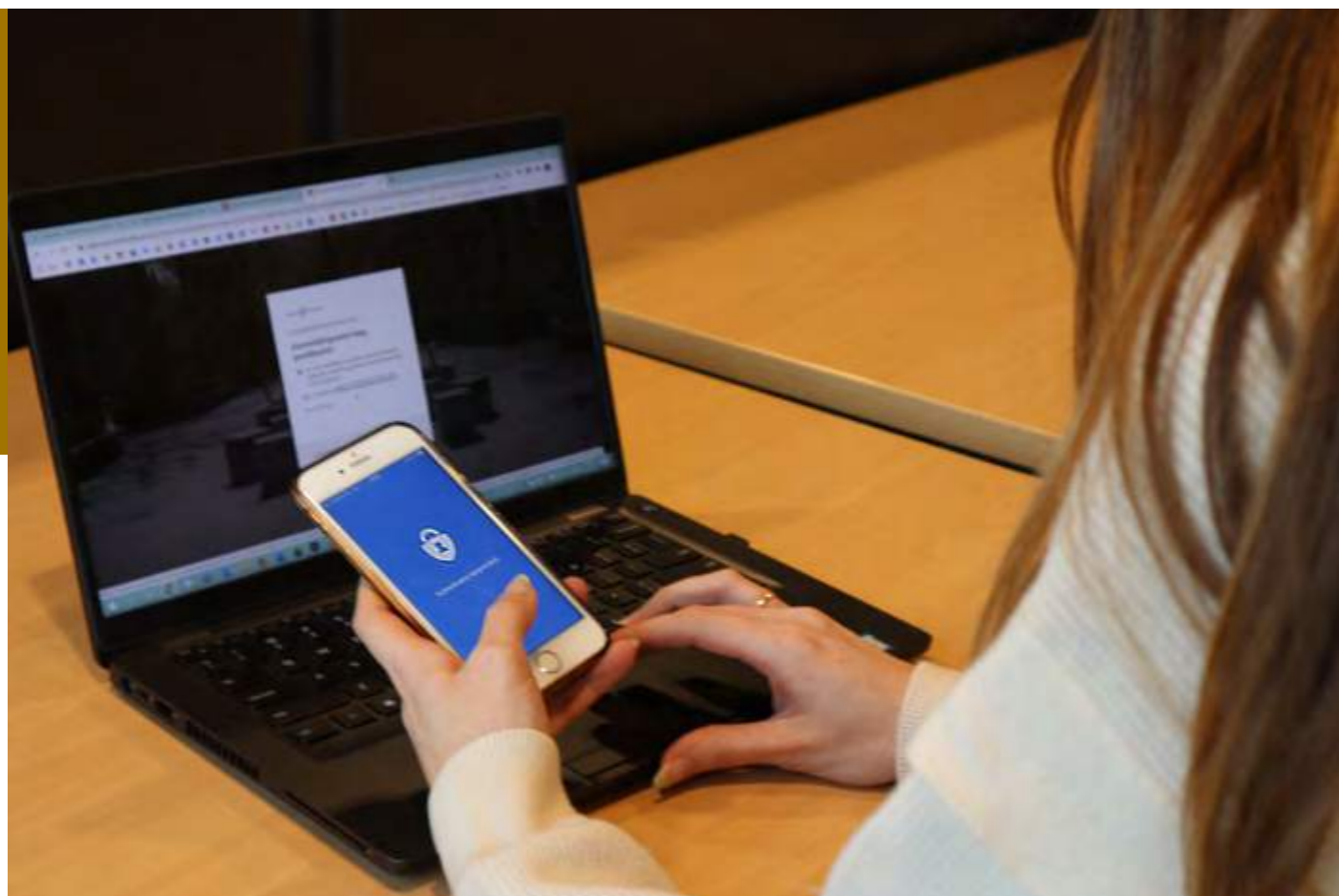
Ondanks de stilte is er enorm veel gedaan op het gebied van Beheer & Onderhoud. Ook leegstaande gebouwen moeten worden onderhouden. Een lagere bezetting bood zelfs de mogelijkheid om meer onderhoudsprojecten uit te voeren dan anders. Verschillende technische vervangingen van koelmachines en transformatoren zijn eerder uitgevoerd. De werkzaamheden zijn verricht met een minimale overlast voor de gebruikers. Diensten zoals schoonmaak, het onderhouden van het groen en ophalen van afval hebben zich, net zoals het geven van onderwijs, in een zeer kort tijdsbestek aangepast aan de veranderende omstandigheden. We verkeren in de gelukkige omstandigheid dat we veel meerjarige overeenkomsten hebben met externe partners. We hebben van deze relaties gebruik kunnen maken om de vele veranderingen in openen en sluiten van gebouwen en ruimtes op te vangen en te zorgen voor een veilige leer- en werkomgeving.

De omvang van beschikbare onderwijsruimtes is drastisch gereduceerd door de coronamaatregelen. Er zijn bijzondere inspanningen geleverd om zoveel mogelijk fysiek onderwijs door te laten gaan. Onderwijsruimtes zijn heringericht en in nauwe samenwerking met andere divisies en faculteiten is een aangepast onderwijsrooster gemaakt. Voor tentamens is zelfs tijdelijk een tent geplaatst om de tentamencapaciteit te vergroten.

Ook de ontwikkeling van nieuwe bouwplannen is doorgegaan. Het langetermijnhuisvestingsplan uit 2018 is gebaseerd op een groei tot 20.000 studenten in 2025. Daar zijn de komende jaren verschillende nieuwbouwprojecten voor benoemd. De aanbesteding voor het nieuwe onderwijsgebouw (Nieuwbouw 2) op de parkeerplaats bij het Tiasgebouw is gestart. In 2021 moet de bouw ervan beginnen. Ook aan Nieuwbouw 3, het nieuwe foodcourt op de plaats van het Prismagebouw, en Nieuwbouw 5, nieuwbouw en uitbreiding van het Sports Center, wordt al gewerkt.

In de Spoorzone is inmiddels gestart met de bouw van Mindlabs. Tilburg University huurt hier ruimtes voor onderwijs en onderzoek op het gebied van virtual reality (VR) en AI. In 2020 zijn we ook gestart met de ontmanteling van het Prismagebouw. De tijdelijke huisvesting voor internationale studenten is gestopt en het gebouw is losgekoppeld van de hoofdleidingen. De materialen die vrijkomen bij het demonteren en slopen van het gebouw krijgen ook voor een groot deel een nieuwe bestemming. De overeenkomst met een aannemer is gesloten en vanaf januari 2021 gaat de sloop beginnen.

Naast Mindlabs in de Spoorzone is er in CUBE op korte termijn ook een nieuwe onderzoeksfaciliteit voor VR beschikbaar (DAF Technology Lab). In een bestaande ruimte zijn als een doos-



in-doos constructie twee onderzoeksruimtes gebouwd met hoogwaardige VR-projectiemogelijkheden.

Het aantal studenten in Tilburg groeit; zowel internationale studenten als nationale studenten. Dit zorgt voor extra druk op de studentenwoningmarkt. De gemeente Tilburg, WonenBrebreg, TBV Wonen, Tilburg University, Fontys, Avans, en Studentenraad Tilburg hebben in november 2020 samenwerkingsafspraken gemaakt om deze situatie te verbeteren. Die afspraken hebben zij vastgelegd in een 'Convenant Studentenhuisvesting Tilburg 2020-2025'.

Tilburg University participeert in de ontwikkelingen van het Kenniskwartier (voorheen De Knoop). Voor dit gebied tussen de Ringbaan-West, de campus en de Westermarkt is een concept visie opgesteld door de gemeente in samenwerking

met de maatschappelijke partners in dit gebied. De visie beschrijft op hoofdlijnen hoe het gebied zich kan ontwikkelen.

Hierin is ook ruimte opgenomen voor de ontwikkelingen van Tilburg University met onder andere verschillende (nieuw) bouwprojecten en een betere ontsluiting naar NS Station Tilburg Universiteit.

6.3 Information Technology

Het jaar 2020 werd gedomineerd door twee gebeurtenissen die vooraf niet waren voorzien, namelijk een grootschalige hack bij een collega-universiteit en de coronacrisis. Deze twee gebeurtenissen hadden een grote impact op de IT-voorzieningen van Tilburg University en de collega's die daarbij betrokken zijn.

Naar aanleiding van een grootschalige hack bij een van de collega-universiteiten is aan het begin van het jaar een security actieplan opgesteld waarvan de uitvoering meteen ter hand is genomen. Resultaten hiervan zijn onder andere een externe, onafhankelijke audit naar het volwassenheidsniveau van de informatiebeveiliging op basis van het SURF normenkader, de oprichting en uitbreiding van de capaciteit van een afdeling 'information security' onder aansturing van een fulltime Chief Information Security Officer (CISO) en landelijke samenwerking met collega instellingen en SURF voor de inkoop van dienstverlening op het gebied van technische beveiliging. Naar aanleiding van de uitgevoerde externe audit is het security actieplan geactualiseerd. De implementatie van het security actieplan loopt in 2021 nog verder door om de kwetsbaarheden op het gebied van informatiebeveiliging verder te mitigeren.

Daarnaast ontstond door de coronacrisis de noodzaak om IT-voorzieningen op zeer korte termijn op te schalen, te ondersteunen en nieuwe diensten te introduceren om onderwijs op afstand en thuiswerken op grote schaal mogelijk te maken. De meest in het oogspringende nieuwe diensten waren:

- Introductie van ZOOM (videoconferencing). Er zijn 187.061 sessies geweest met in totaal 1.383.533 deelnemers die samen goed waren voor ruim 1.400.000 conferencinguren;
- Collegezaalvoorzieningen zijn uitgebreid om livestreaming en opnames van colleges mogelijk te maken. Op piekmomenten werden wekelijks 700 nieuwe videocolleges toegevoegd. In totaal werden 3.000.000 video's bekeken met een maximale belasting van 1.800 gelijktijdige kijkers;

- De integratie van het learning managementsysteem (Canvas) met een proctoringplatform (Proctorio) om tentaminering met digitale surveillanten mogelijk te maken. Een traject dat onder normale omstandigheden minimaal een jaar zou hebben geduurd, werd in zes weken doorlopen. De introductie van deze toepassing zorgde voor veel reuring onder studenten vanwege privacy. Studenten startten een petitie met het verzoek om af te zien van deze manier van tentaminering;
- Implementatie van een nieuw werkplekreserveringssysteem voor studenten om aan de (corona)registratieplicht te kunnen voldoen en het aantal studiewerkplekken snel uit te kunnen breiden.

Andere belangrijke resultaten van 2020 waren de uitrol van een nieuw scriptiedossier ter vervanging van een aantal verouderde systemen en het (versneld) beschikbaar stellen van Office 365 aan zowel medewerkers als studenten.

Als onderdeel van de Open Science actielijn uit het Strategisch Plan is een **Open Books platform** geïntroduceerd waarop academische boeken beschikbaar worden gesteld die door geïnteresseerden gratis te downloaden zijn.



6.4 Corporate Social Responsibility

Uit de Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN blijkt dat de wereld geconfronteerd wordt met grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid, zoals armoede, gezondheid en klimaatverandering. Voor Tilburg University staat inzicht krijgen en bijdragen aan oplossingen centraal. Daarom zetten we ons als universiteit in voor duurzaamheid in onderzoek en onderwijs, in het dagelijks beheer van de campus en het beheer van ons vermogen.

Op 3 februari 2020 tekende Koen Becking, voorzitter van het CvB, de Sustainable Development Goal pledge, waarmee Tilburg University zich schaarde bij de organisaties die zich committeren aan het volgen van de SDG in hun beleid. Zo is er in 2020 gekozen voor een nieuw horeca-concept waarbij vegeta-

risch, gezond en duurzaam eten de norm is en er een drempel wordt gecreëerd om maaltijden met vlees te kopen. Ook werd de inboedel van de tijdelijke studentenverblijven in het Prisma-gebouw op de campus geschonken aan de voedselbank Tilburg en verdeeld onder 400 geïnteresseerden.

Met het tekenen werd ook de **Sustainability Factory** gelanceerd: een Green Office van de universiteit dat duurzame initiatieven van studenten en medewerkers stimuleert. Ook werden er diverse evenementen georganiseerd om studenten, medewerkers en de samenleving kennis bij te brengen en te activeren een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Te denken valt aan het online symposium **Global Sustainable Leadership: Leading Purposefully and Responsibly in the 21st Century** met sprekers Paul Polman en Meike van Ginneken. In de masterclass 'Waterstof, de Toekomst' boog Diederik Samsom zich met het publiek over het thema Energie. Tijdens de vijfde SDG Action Day verzorgde Tilburg University's **Zero Hunger Lab** er de masterclass 'Data Science for Zero Hunger'.

Veel onderzoekers hebben afgelopen jaar hun kennis ingezet om bij te dragen aan nieuwe inzichten en oplossingen voor de uitdagingen van individu en samenleving in de 21e eeuw. In 2020 is de samenwerking tussen Tilburg University en het ETZ uitgebreid met het We Care Programma. We Care stelt jaarlijks € 500.000 beschikbaar voor interdisciplinair onderzoek om patiëntenzorg te verbeteren waarbij artsen en wetenschappers gezamenlijk te werk gaan. Erasmus MC-Sophia Kinderziekenhuis en Tilburg University lanceerden op 11 mei de 'Grow It!' app. Met deze app krijgen jongeren in de leeftijd van 12 tot 25 jaar meer inzicht in hoe ze zich voelen en ontvangen ze elke dag een leuke challenge ter ondersteuning van de dagelijkse

stress tijdens de coronacrisis. Ook heeft NWO een onderzoeksaanvraag van TLS gehonoreerd binnen het Nederlands Polair Programma. Er komt € 1,3 miljoen beschikbaar voor een onderzoek naar het beheer van Antarctisch toerisme. In de THE Impact rankings 2020 staat Tilburg University op de 9e plaats wereldwijd in de categorie SDG 16 – Vrede, justitie en sterke publieke diensten. Deze ranking is gebaseerd op het onderzoek van onze universiteit op het gebied van recht en internationale betrekkingen (27%), adviezen van onderzoekers aan de overheid (23,2%), universitair bestuur (26,6%) en afgestudeerden in opleidingen op het gebied van recht en bestuur (23,2%).

Door middel van het onderwijs bieden we studenten de tools om hun talenten verder te ontwikkelen, hun kennis te vergroten en een bijdrage te leveren aan de maatschappij. TLS lanceerde de nieuwe minor 'Recht en een Duurzame Toekomst'. Vier TiSEM studenten hebben de derde prijs gewonnen met de 9e Milgard School of Business Case Competitie over Leadership & Social Responsibility in Tacoma (Seattle, USA). We brengen ons onderwijs ook tot buiten de campus van Tilburg University waarbij studenten van het Sint Lucas innovatieve communicatieconcepten voor het Zero Hunger Lab presenteerden. Met de online challenge Ieder Kind een Goede Start daagt City Deal Tilburg studenten van Fontys Hogescholen, studenten van Tilburg University en professionals uit om met vernieuwende oplossingen te komen voor sociale kwesties.

6.5 Consolidatie en verbonden partijen

Consolidatie

Geconsolideerde Groep

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Katholieke Universiteit Brabant (hierna: Geconsolideerde Groep) opgenomen samen met die verbonden partijen waarbij sprake is van een meerderheidsbelang dan wel van beslissende zeggenschap, alsmede het proportionele deel van joint operations.

In de Geconsolideerde Groep zijn naast Stichting Katholieke Universiteit Brabant de volgende partijen betrokken:

- TiU Holding B.V., Tilburg, 100%, bestuurder Stichting Katholieke Universiteit Brabant;
- KUB Career Services B.V., 100%, bestuurder Stichting Katholieke Universiteit Brabant;
- TIU Transfer Office BV, 100%, bestuurder Stichting Katholieke Universiteit Brabant;
- TIAS Business School B.V., Tilburg, 80%;
- Stichting Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%, gedeeltelijke personele unie tussen CvB Tilburg University en bestuur Stichting Universiteitsfonds Tilburg.

Indien sprake is van een meerderheidsbelang van minder dan 100%, dan is separaat in zowel het resultaat als in het groepsvermogen een aandeel derden opgenomen.

De minderheidsdeelname van TiU Holding B.V. in Starterslift Investments B.V. is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Katholieke Universiteit Brabant.

TiU Transfer Office B.V. beheert de private activiteiten van Tilburg University voor de bevordering van maatschappelijke betekenis. De activiteiten bouwen waar mogelijk voort op de

kennis van Tilburg University, staan daaraan ten dienste en/of bevorderen anderszins de professionaliteit en doelmatigheid van het financieel beheer van het door Tilburg University te verzorgen wetenschappelijk onderwijs, te verrichten wetenschappelijk onderzoek en/of overdragen van kennis ten behoeve van de maatschappij. In 2020 en de eerste helft van 2021 is de omvang van de beheerde private activiteiten verwaarloosbaar.

In 2020 is door het CvB met goedkeuring van het Stichtingsbestuur een Beleid Verbonden Vennootschappen vastgesteld. De statuten en bestuursstructuur van TiU Holding B.V., Tilburg, KUB Career Services B.V. en TIU Transfer Office BV zijn vervolgens op 11 december 2020 aangepast. Het Beleid Verbonden Vennootschappen sluit aan op de aanbevelingen in Hoofdstuk 8 van de Code goed bestuur universiteiten (VSNU, 2019). Bijzondere aandacht is besteed aan de inrichting van een adequate governance en het administratief beheer van de betrokken verbonden vennootschappen.

Proportionele deel joint operations

Stichting Katholieke Universiteit Brabant heeft een meerjaren samenwerkingsovereenkomst met de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke graduate school in 's-Hertogenbosch (JADS), alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met de TU/e in Tilburg en Eindhoven. In de samenwerkingsovereenkomst is afgesproken dat Stichting Katholieke Universiteit Brabant en TU/e meerjarig ieder € 10 miljoen in kind zullen bijdragen. De subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch is

gezamenlijk € 20 miljoen. Ultimo 2020 is de subsidiebijdrage van € 20 miljoen volledig gebruikt en is het exploitatietekort van JADS over 2020 (€ 1,568 miljoen) conform de vigerende afspraken volgens het principe van evenredigheid ten laste gebracht van beide moederuniversiteiten.

Tussen Stichting Katholieke Universiteit Brabant en TU/e is in 2019 een gemeenschappelijke regeling als bedoeld in artikel 8.1 WHW overeengekomen. Overschotten en tekorten vanuit deze samenwerking worden verdeeld tussen Stichting Katholieke Universiteit Brabant (50%) en de TU/e (50%). JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en de TU/e de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten van JADS naar evenredigheid van het belang in JADS (ieder 50%) verwerken in hun jaarrekeningen.

Verwaarloosbare deelneming

Rechtspersoon L-Logic B.V., van wie de betekenis in relatieve financiële zin te verwaarlozen is, is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Katholieke Universiteit Brabant.

Verbonden partijen en strategische samenwerkingspartners

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

Daarnaast is sprake van verbonden partijen waarbij sprake is van een minderheidsbelang en/of een gedeeltelijke personele unie op bestuursniveau zonder dat sprake is van beslissende bestuurlijke zeggenschap. Deze rechtspersonen worden niet meegenomen in de consolidatie. Het betreft hier in het bijzonder de volgende niet in de consolidatie mee te nemen rechtspersonen:

- Stichting Bijzondere Leerstoelen
- Stichting Tilburg Orientation Programme
- Stichting Netspar
- Stichting CentERdata

- Stichting Braventure
- Starterslift Investments B.V.
- Vereniging Mindlabs
- Stichting Brainport
- Stichting Midpoint Brabant
- Stichting HOVO Brabant Seniorenacademie

Voorts is sprake van een drietal zogeheten steunstichtingen:

- Stichting Universiteitsfonds Tilburg (onderdeel Geconsolideerde Groep)
- Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholieke Hoger Onderwijs (geen verbonden partij)
- Stichting Professor Cobbenhagen (geen verbonden partij)

Naast de samenwerking met verbonden partijen werkt Stichting Katholieke Universiteit Brabant ook strategisch en meer of minder bestuurlijk samen met diverse andere rechtspersonen. In het bijzonder gaat het om studentenorganisaties, samenwerkingspartners op het terrein van onderzoek en onderwijs, brancheorganisaties zoals VSNU en SURF en regionale overheden. Personen die namens Stichting Katholieke Universiteit Brabant meer of minder bestuurlijk en/of inhoudelijk betrokken zijn bij deze rechtspersonen leggen uit hoofde van hun functionele taak verantwoording af aan hun leidinggevende en uiteindelijk aan het CvB.

Intern toezicht

Het functioneren en het beheer van de rechtspersonen die onderdeel uitmaken van de Geconsolideerde Groep en de samenwerking met verbonden partijen en strategisch samenwerkingspartners is periodiek onderwerp van overleg tussen het CvB en het Stichtingsbestuur. Mede naar aanleiding van Hoofdstuk 8 van de Code goed bestuur VSNU (2019) is in 2020 het Beleid Verbonden Vennootschappen vastgesteld en het voornemen geformuleerd om in 2021 een Beleid Verbonden Partijen en Strategisch Samenwerkingspartners vast te stellen ten behoeve van de verdere professionalisering van het beheer en de interne verantwoording over dergelijke samenwerkingen.



6.6 Financiën

6.6.1 Hoofdlijnen jaarrekening

Deze toelichting betreft de geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Katholieke Universiteit Brabant en de verbonden partijen Stichting Universiteitsfonds, TIAS Business School BV

en TiU-Holding BV. Hieronder is de exploitatie 2020 vergeleken met de begroting en de realisatie van vorig jaar.

Tabel 6.1 Exploitatie op hoofdlijnen (in euro's)

	2020	Begroting 2020	2019
Rijksbijdragen OCW	146.307.094	144.490.000	137.917.287
Collegegelden	37.950.037	35.234.000	33.182.430
Baten werk in opdracht van derden	46.563.325	56.539.000	50.568.997
Overige baten	11.614.540	14.121.000	15.617.971
Baten totaal	242.434.996	250.384.000	237.286.685
Personele lasten	187.644.556	191.795.000	178.068.935
Overige lasten	56.218.312	67.509.000	61.008.093
Lasten totaal	243.862.868	259.304.000	239.077.028
Saldo baten en lasten	-1.427.872	-8.920.000	-1.790.343
Saldo financiële baten en lasten	-948.644	-1.063.000	-745.244
Belasting resultaat	-189.741	-	-5.518
Aandeel derden	173.556	-	94.706
Exploitatieresultaat	-2.013.219	-9.983.000	-2.435.364

Het exploitatieresultaat is in 2020 uitgekomen op een tekort van M€ -2,0. Dit is aanzienlijk minder negatief dan begroot. De totale impact van COVID-19 crisis in 2020 is een resultaatverbetering van ongeveer M€ 2,9. Het resterende verschil met de begroting 2020(+M€ 5) ligt in de lijn met het verschil tussen begroting en jaarrekening in de afgelopen jaren. Zowel de baten als de lasten zijn ten opzichte van vorig jaar met 2% toegenomen. De belangrijkste oorzaken van de verschillen ten opzichte van vorig jaar uitgelicht:

Baten:

- De rijksbijdrage is met ruim 6% gestegen tot M€ 146. Dit is minder florissant dan het lijkt. In 2020 ondervond Tilburg University voor het eerst de negatieve gevolgen van de commissie Van Rijn (schuif naar beta/techniek). Tilburg University kent de laatste jaren een forse groei van het aantal ingeschreven studenten en heeft daarvoor onderwijsprestaties geleverd die met een vertraging vanaf 2020 bekostigd zouden worden. OCW heeft op advies van de commissie besloten om een fors deel van de studentgebonden bekostiging voor onderwijsprestaties direct en zonder overgangsbeleid vanaf 2020 te verlagen en over te hevelen naar de vaste voet. De rijksbijdrage per student is daardoor vanaf 2020 gedaald. Daar komt voor Tilburg University vanaf 2022 nog een maximale korting van M€ -2,8 (2% van de rijksbijdrage 2019) bij op een toch al historisch relatief lage vaste voet.
- Tegenover de loon- en prijscompensatie 2020 (M€ 1,1) stonden hogere kosten. De loon- en prijscompensatie was onvoldoende om de kosten van de CAO-stijging te compenseren, een tekort van circa M€ 1.

- De overheveling van landelijk M€ 100 van NWO naar de rijksbijdrage na beëindiging van de SEO-regeling leverde Tilburg University M€ 0,5 op maar is een verschuiving van geldstromen die per saldo niet meer baten oplevert.
- De groei van het aantal ingeschreven studenten (+11%) vertaalt zich in hogere collegegeldbaten (incl. inflatiecorrectie: +14,4%). Dit betreft zowel de wettelijke collegegelden als de instellingscollegegelden.
- Door de COVID-19 crisis zijn de baten uit werkzaamheden in opdracht van derden met 3% gedaald. De snelle switch naar online onderwijs bracht met zich mee dat er minder capaciteit voor nieuwe aanvragen voor gesubsidieerde onderzoeksprojecten beschikbaar was en dat lopende onderzoeksprojecten vertraagd zijn. Bij het contractonderwijs (TIAS Business School) was de omzet 13% lager.

Lasten:

- De personele lasten zijn met ruim 5% gestegen. Dit betreft zowel kosten van personeel in loondienst (door hogere bezetting en hogere CAO-salarissen samen +5%) als kosten van personeel niet in loondienst (+11%) waarmee de daling vorig jaar weer is ingelopen.
- Door de COVID-19 crisis zijn de overige lasten met 17% gedaald. Dit betreft vooral reis- en verblijfkosten en representatiekosten. De huisvestingskosten zijn met 13% toegenomen onder andere door hogere afschrijvingen na de renovatie van Koopmans building. De afschrijvingen op ICT zijn nagenoeg gelijk gebleven.
- Het saldo financiële baten en lasten is verder teruggezaakt door de lagere rente op tegoeden.

Tabel 6.2 Resultaat gecorrigeerd voor bijzondere posten (in euro's)

	2020	2019
Resultaat jaarrekening	-2.013.219	-2.435.364
Schuif rentelasten door vervroegde aflossing 2018	-	-398.500
Niet bestede sectorplanmiddelen SSH in resultaat	-	-702.302
Niet bestede middelen Open Access in resultaat	-	-200.000
Impact COVID-19	-2.880.000	-
Donatie Universiteitsfonds Tilburg	-1.050.000	-500.000
Resultaat gecorrigeerd voor bijzondere posten	-5.943.219	-4.236.166

De volgende tabel geeft een beeld van de balansontwikkeling in 2020.

Tabel 6.3 Omvang en samenstelling balans (bedragen x € 1.000)

	31-12-2020	31-12-2019
Activa		
Immateriële vaste activa	1.981	2.336
Materiële vaste activa	153.689	157.684
Financiële vaste activa	1.979	2.002
Totaal vaste activa	157.649	162.022
Vlottende activa		
Vorderingen	23.199	22.018
Liquide middelen	82.025	77.222
Totaal vlottende activa	105.224	99.240
Totaal activa	262.873	261.262
Passiva		
Eigen vermogen	139.076	141.027
Aandeel derden	645	819
Groepsvermogen	139.721	141.846
Voorzieningen	8.125	8.118
Langlopende schulden	16.325	17.520
Kortlopende schulden	98.702	93.778
Totaal schulden en voorzieningen	123.152	119.416
Totaal passiva	262.873	261.262

Door de COVID-19 crisis was 2020 ook vanuit financieel oogpunt een zeer bijzonder jaar. Het aantal ingeschreven studenten is verder gegroeid van 17.378 studenten naar 19.334 in 2020. Tilburg University heeft flink geïnvesteerd in online onderwijs. Het exploitatieresultaat is in 2020 uitgekomen op M€ -2,0. Dit is M€ 8 beter dan begroot. Het genormaliseerd resultaat ligt dichterbij de begroting zoals blijkt uit de volgende tabel.

- De immateriële vaste activa betreft goodwill bij de aankoop van Nimbas Business School door TIAS waarop tot en met 2026 lineair wordt afgeschreven.
- De afname van de materiële vaste activa naar M€ 154 hangt samen met de activering van nieuwe investeringen minus de lineaire afschrijvingen op gebouwen en ICT.
- De financiële vaste activa betreffen vastrentende obligaties. Na herwaardering is de waarde vrijwel gelijk gebleven. Er zijn geen beleggingen gekocht of verkocht. Alle beleggingen van Tilburg University voldoen aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
- De liquide middelen zijn toegenomen met bijna M€ 5 tot M€ 82. De operationele activiteiten laten een kasstroom stijging zien M€ 15,5, vorig jaar was dit nog M€ 11,6. De investeringsactiviteiten zijn in 2020 M€ 9, terwijl dit in 2019 als gevolg van de renovatie Koopmansgebouw nog M€ -19,4 was. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is gelijk gebleven.
- Alle voorzieningen zijn gedaald met uitzondering van de voorziening voor WIA/WGA eigen risico, de jubileumvoorziening en overige voorzieningen. Per saldo zijn de voorzieningen nagenoeg gelijk gebleven.
- De langlopende schulden zijn in 2020 volgens schema lineair met M€ 1,2 afgelost tot M€ 16,3.
- De kortlopende schulden zijn per ultimo 2020 toegenomen tot bijna M€ 100. Dit hangt vooral samen met vooruit ontvangen collegegelden (+M€ 2,5) als gevolg van de sterke groei van het aantal studenten. Daarnaast is de overlopende passiva bij TIAS met M€2 gestegen waar voornamelijk COVID-19 gerelateerde kosten aan ten grondslag liggen.

Het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) is gedaald naar M€ 139. De solvabiliteit is in 2020 licht gedaald. De current ratio is nagenoeg gelijk gebleven op 1,07. Tilburg University bewaakt de posities ten opzichte van de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs ten aanzien van solvabiliteit, current ratio, weerstandsvermogen, rentabiliteit en huisvestingsratio scherp.

6.6.2 COVID-19 crisis

De COVID-19 crisis heeft vanaf maart 2020 veel impact gehad op de dagelijkse operaties, de bedrijfsvoering en de primaire processen. Per saldo is de financiële impact redelijk beperkt gebleven maar op onderdelen zijn er wel opvallende effecten.

Tabel 6.4 Inschatting impact COVID-19 boekjaar 2020

(bedragen x € 1.000)

Totaal meevallers	9.229
Totaal tegenvallers	6.349
Netto impact	2.880
Meevallers	
Toename collegegelden	2.444
Minder algemene kosten	6.385
Uitgestelde uitgaven	400
Totaal meevallers	9.229
Tegenvallers	
Minder inkomsten contractonderzoek	1.371
Extra onderwijspersoneel en ICT-onderwijs	1.578
Overige onderwijskosten en algemene kosten	1.822
Impact contractonderwijs	275
Hogere dotatie verlofvoorziening	476
Minder baten uit overige bedrijfsvoering	827
Totaal tegenvallers	6.349



6.6.3 Continuïteitsparagraaf

Deze paragraaf bevat de prognose van de exploitatie en de balans voor de komende vijf jaar. De exploitatieprognose is gebaseerd op de op 11 december 2020 goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2025. De balans is daar ook op gebaseerd maar vertrekt vanuit de balans per ultimo 2020 volgens de jaarrekening. De prognose van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is weergegeven in Tabel 6.5.

Tilburg University streeft naar een gecontroleerde groei van de studenteninstroom en het extern gefinancierd onderzoek. De afgelopen drie jaar is het aantal studenten met 35% gestegen

naar ruim 19.000 in 2020. De komende jaren wordt een verdere groei verwacht. De totale formatie personeel in loondienst stijgt in 2020 naar ruim 1.900 Fte.

Tilburg University voert een financieel meersporenbeleid. De beschikbare reserves worden tot 2022 op twee manieren ingezet: ten eerste voor strategische innovaties en kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en ten tweede de voorfinanciering om de groei van het aantal studenten op te kunnen vangen.

Door de geplande investeringen wordt tot en met 2022 gecontroleerd ingeteerd op de beschikbare reserves als onderdeel van het eigen vermogen.

Tabel 6.5 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal studenten	19.334	20.000	20.178	20.805	21.265	21.557
Personele bezetting in Fte						
Bestuur/management	30	30	30	30	30	30
Personeel primair proces	1.138	1.175	1.182	1.187	1.181	1.189
Ondersteunend personeel	742	758	765	765	773	773

Tabel 6.6 Prognose baten en lasten (bedragen x € 1000)

	2020 (Realisatie)	2021	2022	2023	2024	2025
Baten						
Rijksbijdrage	146.307	157.204	157.693	160.447	164.703	164.492
Collegegelden	37.950	40.757	41.534	43.656	44.766	45.562
Baten in opdracht van derden	46.563	56.504	58.518	59.027	59.684	60.784
Overige baten	11.615	6.856	7.753	7.555	8.088	8.408
Totaal baten	242.435	261.321	265.498	270.685	277.241	279.246
Lasten						
Personele lasten	187.645	198.738	199.637	201.561	203.850	204.415
Afschrijvingslasten	13.366	14.908	14.581	14.674	15.054	16.190
Huisvestingslasten	13.362	15.230	12.661	13.573	13.422	14.075
Overige lasten	29.490	39.595	40.932	40.866	41.677	41.566
Totaal lasten	243.863	268.471	267.811	270.674	274.003	276.246
Saldo baten en lasten	-1.428	-7.150	-2.313	11	3.238	3.000
Waarvan belasting	-190	-	-	-	-	-
Saldo financiële baten en lasten	-949	-720	-451	-463	-595	-558
Aandeel derden	174	97	16	-42	-49	-80
Totaal resultaat	-2.013	-7.773	-2.748	-494	2.594	2.362
Resultaat uitgesplitst naar:						
Inzet facultaire reserves	-5.167	-4.846	-2.626	-676	-428	-287
Inzet reserves divisies	1.341	-1.592	-254	-	-	-
Reguliere exploitatie	1.813	-1.335	132	182	3.022	2.649



De volgende tabel bevat de balansprognose voor de planperiode.

Tabel 6.7 Prognose balans per 31 december (bedragen x € 1.000) (bron: begroting 2021-2025)

	2020 (Realisatie)	2021	2022	2023	2024	2025
Activa						
Immateriële vaste activa	1.981	1.626	1.271	916	561	206
Materiële vaste activa	153.689	136.879	147.104	154.230	172.783	180.989
Financiële vaste activa	1.979	1.000	1.500	2.100	2.675	2.675
Totaal vaste activa	157.649	139.505	149.875	157.246	176.019	183.870
Vlottende activa						
Vorderingen	23.199	25.507	26.372	26.874	27.681	28.380
Liquide middelen	82.025	82.042	75.279	74.761	74.125	74.287
Totaal vlottende activa	105.224	107.549	101.651	101.635	101.806	102.667
Totaal activa	262.873	247.054	251.526	258.881	277.825	286.537
Passiva						
Groepsvermogen	139.721	131.948	129.200	128.706	131.300	133.662
- Algemene reserve	121.632	120.533	120.739	120.940	123.989	126.694
- Bestemde reserve	17.444	10.674	7.705	7.052	6.646	6.383
- Aandeel derden	645	741	756	714	665	585
Voorzieningen	8.125	5.500	5.500	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	16.325	15.129	22.000	30.000	46.000	52.000
Kortlopende schulden	98.702	94.477	94.826	95.175	95.525	95.875
Totaal passiva	262.873	247.054	251.526	258.881	277.825	286.537

De waarde van de materiële vaste activa stijgt richting het einde van de planperiode substantieel door strategische investeringen in huisvesting en ICT. De vastgoedvisie is erop gericht om de komende jaren een groeiend aantal studenten en medewerkers op de campus te kunnen opvangen en deze te kunnen voorzien van moderne ICT-faciliteiten in collegezalen en op de werkplekken. De afname van de immateriële vaste activa hangt samen met de lineaire afschrijving op goodwill bij TIAS. De liquide middelen worden ingezet voor de intensivering van onderwijs en onderzoek en de voorfinanciering van de groei.

De investeringen in huisvesting en ICT zullen voor een deel worden gefinancierd met langlopende leningen. In totaal zal de komende jaren voor ca. M€ 42 langlopende leningen worden

aangetrokken. De kortlopende schulden zijn ultimo 2020 ten opzichte van 2019 sterk gestegen als gevolg van de groei van de vooruit ontvangen collegegelden en de overlopende passiva positie met TIAS. De afwikkeling van enkele reorganisaties resulteert in een daling van de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen.

Uit de volgende tabel blijkt dat het financiële weerstandsvermogen van Tilburg University solide blijft ondanks de exploitatiekortingen als gevolg van de intensivering van onderwijs en onderzoek en de voorfinanciering van de groei. Current ratio en solvabiliteit blijven boven de door de universiteit gestelde ondergrenzen van 1,0 (tijdelijk 0,8 toegestaan) voor de current ratio en 0,4 / 0,425 voor de solvabiliteit 1 / solvabiliteit 2.

Tabel 6.8 Financiële ratio's (geconsolideerd)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Current ratio	1,07	1,14	1,07	1,07	1,07	1,07
Solvabiliteit 1	0,53	0,53	0,51	0,50	0,47	0,47
Solvabiliteit 2	0,56	0,56	0,54	0,52	0,49	0,48

6.6.4 Risicobeheersing

Het risicobeheersingssysteem van Tilburg University is gebaseerd op het Committee of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission) Enterprise Risk Management (COSO ERM) Framework en het zogenaamde 'lines of defense' model.

Risico's zijn inherent aan organisatorisch handelen. Een adequate risicobeheersing is geworteld in zogenaamde hard controls (zoals governance, processen, procedures en richtlijnen) en in cultuur en gedrag, de zogenaamde soft controls.

Governance

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling die verder uitgewerkt is in het bestuurs- en beheersreglement en is gebaseerd op integraal management op decentraal niveau. Het Stichtingsbestuur is als intern toezichthouder niet alleen belast met de goedkeuring van de strategie en de begroting en de vaststelling van het jaarverslag maar is ook nauw betrokken bij majeure beleidsbeslissingen. De Auditcommissie houdt toezicht op de aanwezigheid en wer-

king van de systemen en processen voor interne beheersing en de financiën. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact ziet toe op de primaire processen.

Het CvB heeft de taken en bevoegdheden voor onderwijs en onderzoek - voor zover dit niet reeds voortvloeit uit de wet – gemandateerd aan de decanen. De taken en bevoegdheden voor de personele en financiële bedrijfsvoering zijn gemandateerd aan divisiedirecteuren en decanen met een sub-mandaat aan faculteitsdirecteuren. Besluiten over gemeenschappelijke onderwerpen zijn in belangrijke mate gebaseerd op draagvlak bij de decanen en het management. Tijdens het voor- en het najaar overlegt het CvB afzonderlijk met de facultaire managementteams.

Tilburg University handelt in lijn met de principes van goed bestuur zoals vastgelegd in de voor de Nederlandse universiteiten geldende Code goed bestuur.

Lines of Defense model

De 3 linies functioneren onafhankelijk van elkaar en leveren elk een eigen bijdrage aan de interne beheersing.

- **College van Bestuur / Decanen:** Het CvB en de Decanen zorgen ervoor dat de organisatie over voldoende middelen beschikt om doelen te halen en risico's te mitigeren en stimuleren een cultuur van ethisch en verantwoord gedrag. Het CvB bepaalt de universitaire kaders voor risicobereidheid en legt verantwoording af aan de stakeholders.
- **Eerste lijn:** Het management (vicedecanen, directeuren, leidinggevendenden) is als eerste lijn integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsactiviteiten. De eerste lijn geeft leiding en sturing en is voortdurend in dialoog met het College van Bestuur en de Decanen over de realisatie van de doelstellingen en de risicobeheersing.
- **Tweede lijn:** Het management wordt ondersteund door control functies (waaronder riskmanagement) in de tweede lijn die met behulp van interne beheersingssystemen over de voortgang rapporteren en risico's monitoren. De coördinatie en monitoring van riskmanagement, is ondergebracht bij de onafhankelijk gepositioneerde afdeling Internal Audit & Compliance.
- **Derde lijn:** Als onafhankelijke derde lijn beoordeelt Internal audit de betrouwbaarheid van informatie en systemen en adviseert zij over verbetering van het risicomanagement en de interne beheersing.

Risicomanagement

Het risk control framework op strategisch en tactisch niveau is in 2020 verder uitgebouwd. Aan de hand van scenario's zijn de strategische risico's universiteitsbreed en de tactische risico's op het niveau van schools en divisies in kaart gebracht en is een risico assessment uitgevoerd inclusief beheersmaatregelen. Deze beheersmaatregelen bestaan uit de zogenaamde hard controls (zoals governance, processen, procedures en richtlijnen) maar ook maatregelen gericht op cultuur en gedrag (zoals training en awareness).

In het kader van monitoring wordt een risicodashboard (met Key Risk Indicatoren) uitgewerkt en opgenomen in de reguliere planning & control cyclus door middel van de managementrapportages van de organisatie-eenheden. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de operationele risico's en bedreigingen zoals bijvoorbeeld gerelateerd aan IT en integriteit. Het CvB bespreekt in het najaarsoverleg de door schools en divisies geïdentificeerde grootste risico's. Ook staat risicobeheersing regelmatig op de agenda van de Audit Commissie en de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact.

Belangrijke risico's en onzekerheden

De wereld van het hoger onderwijs verandert in snel tempo. Kwaliteit en reputatie op het gebied van onderwijs en onderzoek zowel als financiële stabiliteit zijn cruciaal. Om onze doelstellingen te realiseren is het belangrijk om onze risico's te identificeren en te adresseren.

COVID-19 pandemie

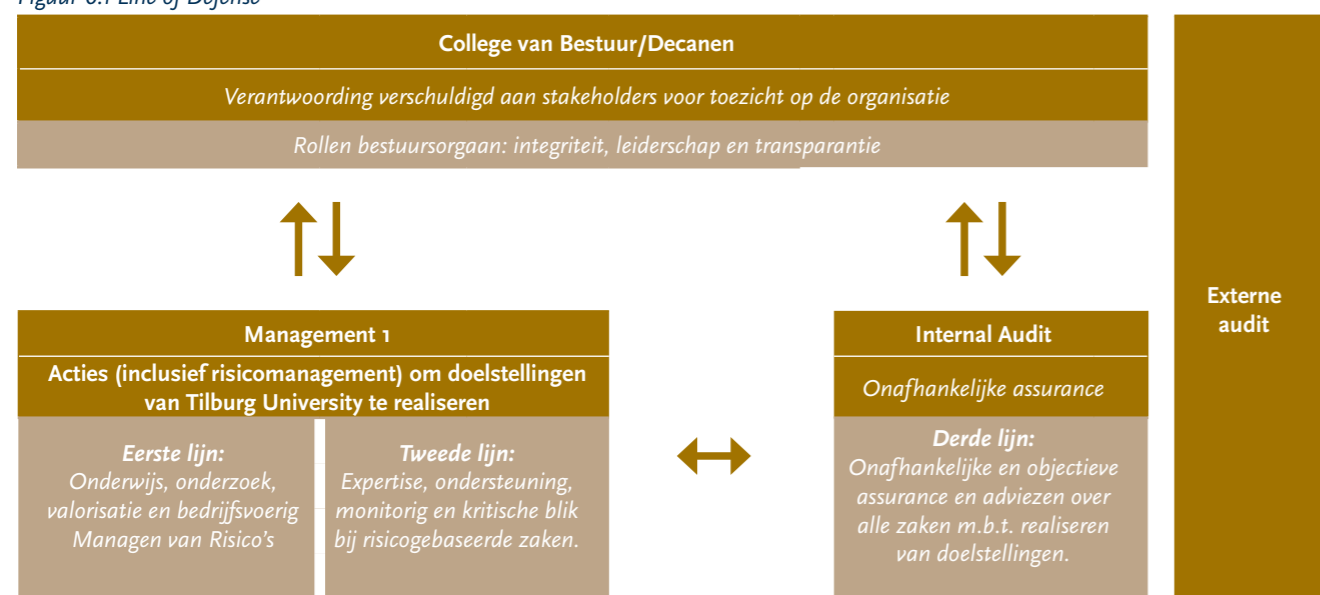
Begin 2020 werden wij geraakt door de wereldwijde COVID-19 crisis die grote gevolgen heeft gehad voor de bedrijfsvoering van Tilburg University. Op basis van een business impact analyse is voor alle processen onderzocht wat de (mogelijke) impact was, waarbij veiligheid van medewerkers en studenten centraal staat en we de richtlijnen van het RIVM volgen.

Slagvaardig en veerkrachtig hebben we onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering getransformeerd naar werken en studeren op afstand. Onze studenten en medewerkers studeren en werken inmiddels al één jaar op afstand. Ondanks dat de verwachting was dat dit zou leiden tot studievertraging, is dit vooralsnog niet het geval. Onder-

Cultuur en gedrag

In een gezonde organisatiecultuur zijn helderheid, transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid essentieel. Medewerkers kunnen elkaar aanspreken op houding en gedrag en fouten worden besproken. Het CvB en de Decanen vervullen een voortrekkersrol in de dialoog binnen de universiteit en de schools over de wijze waarop studenten en medewerkers concreet invulling geven aan de gedragscodes en hoe te handelen bij compliance- en integriteitsissues. Tilburg University heeft in 2020 een nieuwe code of conduct ingevoerd met de spelregels omtrent gedrag en omgangsvormen. De Code of Conduct is gebaseerd op de kernwaarden: integriteit, respect, deskundigheid en betrokkenheid. Deze spelregels worden bij de organisatie (medewerkers en studenten) regelmatig onder de aandacht gebracht om bewustzijn te creëren en op peil te houden.

Figuur 6.1 Line of Defense



zoek wordt binnen de mogelijkheden gecontinueerd maar hier zal sprake zijn van vertraging. Daarnaast is het welzijn van studenten en medewerkers door de duur van de pandemie een punt van zorg, waarvoor we aandacht hebben en diverse acties ondernemen.

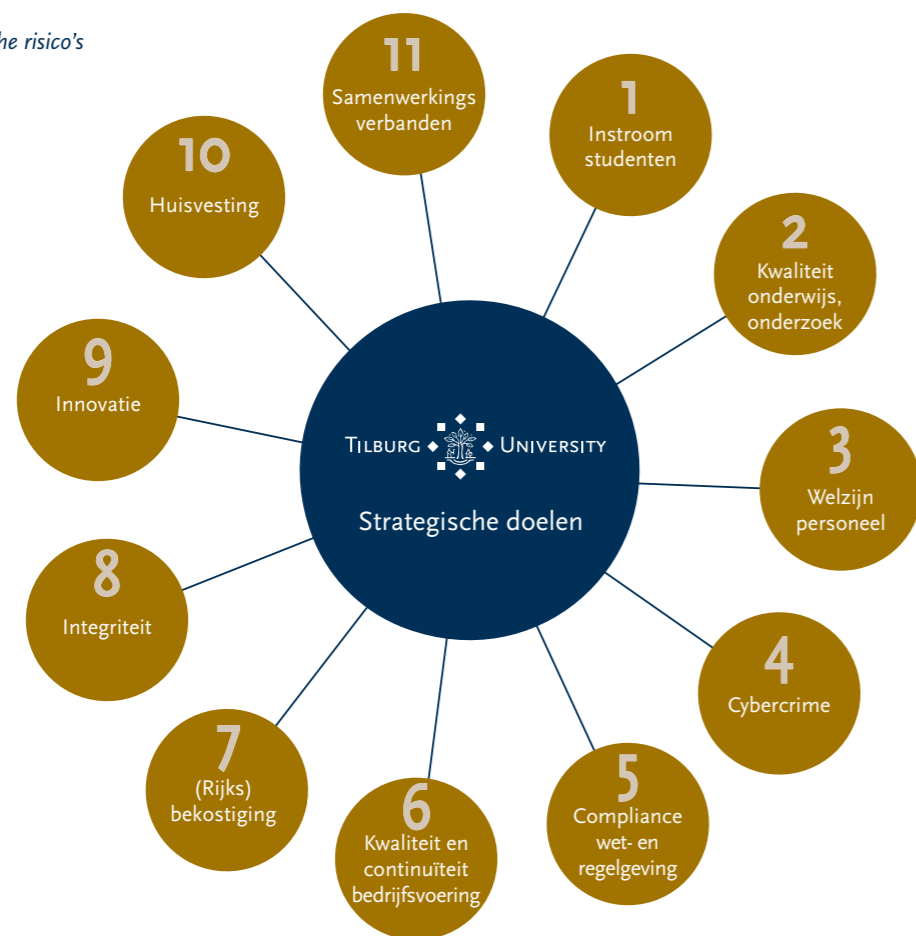
Het is echter niet allemaal negatief, want door deze crisis zijn een aantal zaken zoals digitalisering onderwijs in een stroomversnel-

ling gekomen, hetgeen resulteert in kansen voor de lange termijn. We verwachten echter geen negatieve effecten als gevolg van deze pandemie op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

Strategische risico's

Begin 2020 zijn door het CvB de 11 belangrijkste strategische risico's vastgesteld die hieronder nader worden toegelicht.

Figuur 6.2 Strategische risico's



1. Instroom studenten

Het risico is tweeledig – (1) het risico van afnemende instroom heeft op termijn invloed op de bekostiging maar (2) een te forse groei kan mogelijk een negatief effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs. De strategie van Tilburg University is gericht op gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden. Voor onderwijs zijn een aantrekkelijk opleidings aanbod, intensief onderwijs en een moderne leeromgeving essentieel.

Tilburg University heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt, waarbij er voortdurend bewaakt wordt dat

deze groei geen impact heeft op de kwaliteit van onderwijs. In dit kader is in lijn met de landelijke afspraken een numerus fixus ingesteld voor psychologie. COVID-19 heeft vooralsnog geen negatief effect gehad op de instroom van eerstejaars studenten, er is zelfs sprake van groei. De instroom van buitenlandse studenten (EER en niet-EER) is onder de huidige omstandigheden echter minder zeker dan de instroom van Nederlandse studenten.

De maatschappelijke discussie over de internationalisering van het hoger onderwijs en Engelstalige opleidingen is nog

niet afgerond. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer Nederlandse studenten bewust kiezen voor een Engelstalige opleiding. Een feit is dat internationalisering bijdraagt aan de kwaliteit van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Nederland. Met die kwaliteit kan de concurrentiekracht van Nederland als kennissamenleving in een snel veranderende wereld worden vergroot. Door de International classroom van Tilburg University komen studenten in contact met andere culturen en ontwikkelen zij hun wereldbeeld. Het levert hen uitstekende arbeidsmarktperspectieven op.

2. Kwaliteit onderwijs en onderzoek (reputatie)

De kwaliteit van onderwijs en onderzoek en (wetenschappelijke) integriteit is van levensbelang voor Tilburg University en cruciaal om het vertrouwen van de samenleving te krijgen en te behouden. Tilburg University is zich dat zeer goed bewust. De universiteit gebruikt diverse monitoringsystemen om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren. In 2020 is in het kader van de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs een herstelplan opgesteld. De kwaliteitsafspraken versterken en verdiepen de strategie van Tilburg University verder op de actielijnen TEP, Digital Education Enhancement Program (DEEP), waardering van het onderwijs en studentgerichtheid. De kwaliteitsafspraken van Tilburg University zijn:

- Uitbreiden van de wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling.
- Perfectioneren PASS
- Actieplan studentenwelzijn
- Introduceren learning analytics
- Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding
- Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs
- Verder inbedden arbeidsmarkt oriëntatie in het onderwijs
- Realiseren Education Innovation Laboratorium.
- Implementeren systeem van permanente professionalisering
- Bevorderen digitalisering in het onderwijs

Door COVID-19 heeft de digitalisering van onderwijs en toetsing een impuls gekregen zonder concessies te doen aan de kwaliteit hiervan.

Verder zijn er diverse initiatieven om de kwaliteit van onderzoek, datamanagement en gedragscode wetenschappelijke integriteit (awareness) te waarborgen en is in 2019 het promotiereglement aangepast om de kwaliteit van de opleiding, begeleiding en beoordeling van promovendi te optimaliseren.

3. (Welzijn) Personeel

Het risico inzake Personeel is tweeledig – (1) het niet kunnen invullen van vacatures voor voornamelijk wetenschappelijk personeel en (2) hoge werkdruk.

Voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek moet Tilburg University kunnen beschikken over voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel. Door onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en groeiende studentenaantallen neemt die behoefte voornamelijk op gebied van wetenschappelijk personeel toe. Met het oog op de arbeidsmarkt wordt ingezet op versterking van de wetenschappelijke reputatie, genderbeleid, leiderschapsvaardigheden, betrokkenheid in netwerken en een aantrekkelijke campus die deel uitmaakt van de voor de Nederlandse economie zo belangrijke Brabantse kennisregio. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de werkdruk voor (wetenschappelijk) personeel hoog is, en door COVID-19 verder is toegenomen. We zetten ons in om te voorkomen dat medewerkers uitvallen. Hierdoor staat het welzijn onder druk. Tilburg University heeft diverse initiatieven die gericht zijn op werkdruk en welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen en Waarderen en het impulsprogramma.

4. Cybercrime

Uit de ransomware aanval op Maastricht University eind 2019 en meer recente aanvallen bij andere onderwijs en kennisinstellingen blijkt dat Nederlandse universiteiten kwetsbaar zijn voor cybercrime. Universiteiten zijn traditioneel en per definitie open en toegankelijk. Dit betekent een hoger risico voor de informatiebeveiliging. Tilburg University is zich hiervan terdege bewust. Toegankelijkheid blijft uitgangspunt maar niet tegen elke prijs. Eind 2020 is op basis van SURF-normenkader een externe audit uitgevoerd naar het volwassenheidsniveau van de informatiebeveiliging. Tilburg

University heeft een risico-gebaseerd verbeterplan gedefinieerd om (criminele) inbreuken zoveel mogelijk te voorkomen, aanvallen tijdig te signaleren en de impact te beperken. Naast de implementatie van technische maatregelen omvat dit plan ook de implementatie van een SOC/SIEM en de inrichting van een ISMS-framework (Informationssystem management system) om deze risico's te monitoren en beheersen. De implementatie van dit plan loopt vanaf begin 2020.

5. Wet- en regelgeving

Tilburg University voldoet aan uitgebreide en zeer diverse wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld de Wet Hoger Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet Normering Topinkomens (WNT). In 2020 kregen we te maken met het gevolg van het zogenaamde Schrems-II arrest waarbij doorgifte van persoonsgegevens naar de USA niet langer zomaar mogelijk is op basis van het Privacy Shield. Door de Brexit ontstond een vergelijkbare situatie met doorgifte van persoonsgegevens naar het Verenigd Koninkrijk. Dit heeft geleid tot een inventarisatie van doorgiftes aan de USA en de UK om te beoordelen of mitigerende maatregelen nodig waren.

De toenemende complexiteit van wet- en regelgeving legt een steeds grotere druk op de organisatie en haar medewerkers. Tilburg University monitort de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving continue om te waarborgen dat we hieraan blijven voldoen. Belangrijk onderdeel hiervan is training en awareness.

6. Kwaliteit en continuïteit bedrijfsvoering

Kwaliteit en continuïteit van de ondersteunende dienstverlening is cruciaal voor het leveren van goed onderwijs en onderzoek, waarbij student en scientific centrality key zijn. De COVID-19 pandemie heeft geïllustreerd hoe belangrijk dit is. Tilburg University is in 2019 gestart met het project Dialogue en Do om de kwaliteit van de bedrijfsvoering verder te optimaliseren. Dit project loopt tot en met 2021.

7. (Rijks)bekostiging

De bekostiging van wetenschappelijk onderwijs en onder-

zoek door de rijksoverheid is aan veranderingen onderhevig. Door de toenemende studentenaantallen in het hoger onderwijs is de druk op de universiteiten in het afgelopen decennium sterk toegenomen. Op advies van de commissie Van Rijn is de onderwijsbekostiging in 2020 verschoven van alfa-gamma-medisch naar bèta-techniek. Hierbij is geen rekening gehouden met het na-ijlen van de bekostiging op de onderwijsprestaties waardoor de prestaties van Tilburg University in de afgelopen jaren onmiddellijk tegen 20% lagere tarieven wordt afgerekend. Dit terwijl de bekostiging per student al jaren afneemt en Tilburg University als relatief jonge universiteit een historisch lage vaste voet heeft. Tilburg University volgt het overheidsbeleid op de voet en monitort de ontwikkelingen nauwgezet.

Om financieel minder afhankelijk te worden van de rijksbijdrage en de collegegelden is groei van de baten 2e en 3e geldstroom noodzakelijk: in competitie verworven onderzoeksubsidies van NWO en de EU en onderzoek in opdracht van instellingen, overheden en bedrijven. Door de competitiedruk is de kans op succes gering. Daarbij komt dat de diversiteit aan subsidievoorwaarden grote inspanningen vergt in het aanvraag- en verantwoordingstraject. Tilburg University heeft de afgelopen periode de ondersteuning van onderzoekers verbeterd en geïntensiveerd.

8. Integriteit

Tilburg University streeft naar een cultuur van integriteit, openheid en verantwoordelijkheid. Tilburg University onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) en hanteert vanaf 1 november 2019 de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit. Deze klachtenregeling beoogd vanuit het principe van zorgvuldigheid de drempel voor het melden van vermoedens van schendingen van wetenschappelijke integriteit te verlagen. Daarnaast zijn er diverse programma's om bewustzijn inzake (wetenschappelijke) integriteit op niveau te houden en zijn er zogenaamde routekaarten opgesteld om de drempels voor het melden en bespreken van dilemma's en vermoedens van schendingen te verlagen.

Integriteitszaken worden besproken binnen CvB alsmede

de adviescommissies van het Stichtingsbestuur (Audit Commissie en/of commissie OOI)

De juridische procedure naar aanleiding van de aangifte in 2016 door Tilburg University van een vermoeden van financiële fraude door een voormalig lid van de wetenschappelijke staf is nog niet afgerond. Naar verwachting zal medio 2021 gestart worden met de zittingen.

9. Innovatie

Innovatie vormt een belangrijke bron voor de kwaliteitsontwikkeling van onderwijs en onderzoek. Met programma's op het gebied van onderwijsdigitalisering en Learning Analytics wordt concreet gewerkt aan onderwijsvernieuwing. In landelijk verband is Tilburg University op het gebied van onderzoekvernieuwing zeer actief betrokken bij de ontwikkeling van Open Access en Open Science. Tilburg University heeft het Knowledge Transfer Office (KTO) opgericht. Impact maken en samenwerken met andere partijen omvat een reeks onderwerpen zoals intellectueel eigendom, juridische overeenkomsten, financiering en een gevalideerd bedrijfsmodel. Dat kan complex zijn en het KTO biedt daarbij professionele ondersteuning.

10. Huisvesting

Het juridisch en economisch eigendom van de gebouwen op de Tilburgse campus berust grotendeels bij de universiteit. De kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte is afhankelijk van het aantal studenten en het aantal personeelsleden maar ook onderwijsintensivering, digitalisering, de arbeidsorganisatie (thuiswerken), en externe ontwikkelingen (zoals COVID-19 pandemie of duurzaamheidsvereisten) zijn hierop van invloed. Daarnaast is er sprake van stijgende bouwkosten als gevolg van aanhoudende krapte op de bouwmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om efficiënte en effectieve huisvestingsconcepten waarvoor een strategische huisvestingsvisie is ontwikkeld. Het financiële Lange Termijn Huisvestingsplan wordt periodiek doorgelicht en bijgesteld.

Begin 2021 wordt gestart met de sloop van het Prisma-ge-

bouw en er zijn diverse nieuwbouwplannen. Ieder vastgoedproject wordt begeleid door een stuurgroep en gedurende de bouw intensief gemonitord door een projectteam. De voortgang wordt regelmatig besproken met het CvB en het Stichtingsbestuur.

11. Samenwerkingsverbanden

Tilburg University heeft diverse samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs en onderzoek. Door deze samenwerkingen wordt voor alle partijen voordeel beoogd en verwacht. De administratieve organisatie, financiën, human resources en overige activiteiten gerelateerd aan deze samenwerkingen zijn complex door de verschillende organisaties, governance, procedures en systemen. Hierdoor ontstaan mogelijk financiële en reputatierisico's voor Tilburg University. Deze risico's worden gemitigeerd door heldere afspraken, goede monitoring en verantwoording.

Specifieke financiële risico's

Tilburg University ontplooit haar activiteiten hoofdzakelijk binnen de Europa en financiële transacties worden voor het overgrote deel in euro's afgerekend. Het valutarisico is daardoor beperkt. Voor transacties in US-dollars wordt een USD-bankrekening met een beperkt saldo aangehouden.

De financiële activa zijn voor een deel in vastrentende staatsobligaties belegd die gewaardeerd zijn tegen de actuele marktwaarde. Het prijsrisico is beperkt aangezien de hele portefeuille voldoet aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het kredietrisico van onze afnemers is door de aard van de activiteiten van Tilburg University klein. De liquide middelen van de universiteit staan uit bij Nederlandse banken die voldoen aan de rating eisen van OCW. De liquiditeiten zijn verspreid over diverse bankrekeningen. Door de solide liquiditeitspositie van Tilburg University zijn er geen kredietfaciliteit afspraken met banken noodzakelijk.

Tilburg University heeft een rekening courant positie met de UvT-holding waarvan de universiteit volledig eigenaar is. Tilburg University heeft geen 403 verklaring afgegeven. Tilburg University heeft een tweetal leningen waarbij sprake is van toekomstige renteherziening.

Financial Planning & Control

De strategische planperiode betreft vier kalenderjaren. De jaarlijkse P&C-cyclus start in het voorjaar met een actuele doorrekening van het externe middelenkader en het interne verdeelmodel. Bij de interne bekostiging wordt rekening gehouden met de strategische doelstellingen en met de parameters van de externe bekostiging. In het najaar worden meerjarenbegrotingen voor exploitatie, investeringen en kasstromen vastgesteld. De begrote exploitatieresultaten per beheerseenheid zijn taakstellend. De beheerseenheden rapporteren tussentijds over de voortgang tijdens het jaar en maken afsluitende analyses ten behoeve van de jaarrekening. Het interne verdeelmodel wordt periodiek geëvalueerd en eventueel tussentijds aangepast. Decanen en directeurs in de 1e lijn worden ondersteund door controllers bij de voorbereiding van hun begroting, tussentijdse rapportages en de eindverantwoording aan het CvB.

De afwijkingen t.o.v. de begrote exploitatieresultaten en de omvang van de financiële reserves bij de beheerseenheden zijn genormeerd. Vanaf 2015 is beleid vastgesteld om financiële reserves bij beheerseenheden te besteden en verdere groei van algemene reserves te voorkomen. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten worden opgevangen door tijdelijke inzet van reserves. Voor de universiteit als geheel zijn ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit vastgesteld.

6.6.5 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Tilburg University is gebaseerd op het Treasurystatuut in lijn met de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het Treasurystatuut is op 16 december 2016 goedgekeurd door het Stichtingsbestuur.

Tilburg University hanteert een zeer defensief beleggingsprofiel. Tijdelijk overtollige middelen worden afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte conform de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 binnen tactische bandbreedtes belegd in vastrentende waarden, zoals (staat)obligaties, deposito's en spaarrekeningen. Eind 2020 is besloten over te stappen op schatkistbankieren. Begin 2021 wordt deze overgang gerealiseerd.

In 2020 zijn er geen nieuwe obligaties aangekocht die in de beleggingsportefeuille van de universiteit passen.

De cashflow-planning voor de komende vijf jaar is gebaseerd op de raming van de rijksbijdrage, de collegegelden, meerjarenbegrotingen van de eenheden, de strategische vastgoedvisie en historische gegevens. Investeringen in vaste activa worden indien mogelijk uit eigen middelen gefinancierd.

Treasury beheert actief de omvang van de rekening-courantsaldo waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering gegarandeerd blijft. Tijdelijk overtollige liquiditeiten worden op spaarrekeningen gestald. Het resultaat daarvan staat al jaren onder druk. De liquide middelen worden uitgezet bij Nederlandse banken met minimaal A-rating. Op de uitgezette liquiditeiten is momenteel een negatieve rente van toepassing.

In de jaarrekening zijn de obligaties per balansdatum gewaardeerd tegen de reële waarde. Dit betreffen twee obligaties van de Rabobank, welke beursgenoteerd zijn. Ongerealiseerde koerswijzigingen sinds de aankoop (dalingen tot aankoopkoers) worden rechtstreeks verwerkt in de herwaarderingsreserve-effecten. Door koersdalingen is deze reserve in 2020 afgewaardeerd.

6.6.6 Tegemoetkoming Profileringsfonds

Conform artikel 7.51 van de WHW voorziet Tilburg University via het Profileringsfonds in de financiële ondersteuning van studenten in bijzondere omstandigheden. Dit betreft studenten met

- studievertraging als gevolg van overmacht;
- een erkende topsportstatus;
- een bestuursfunctie in de medezeggenschap of een studentenorganisatie.

Studenten die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. In de regeling Profileringsfonds zijn de voorwaarden voor ondersteuning vastgelegd. Deze regeling is goedgekeurd door de Universiteitsraad.

Het Profileringsfonds heeft het karakter van een bestemmingsre-

Tabel 6.9 Vergoedingen Profileringsfonds 2020 per categorie

	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding	Gemiddelde hoogte van de vergoeding	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	489	489	€ 658.567	€ 1.347	4
Overmacht	55	55	€ 92.973	€ 1.690	6
Overig	14	14	€ 19.975	€ 1.427	4

serve. Per ultimo 2020 bevat deze reserve een bedrag van € 473.216. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 786.000 beschikbaar voor het Profileringsfonds. Tabel 6.9 geeft een overzicht van de vergoedingen in 2020. Van het totale bedrag was 85% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

6.6.7 Flexibel onderwijs

Tilburg University neemt vanaf studiejaar 2017/2018 deel aan de pilot flexstuden. Daardoor kunnen studenten tegen gereduceerde collegegeldtarieven in een aangepast tempo een opleiding volgen. Het bedrag per studiepunt is afgeleid van het wettelijk collegegeldtarief. Voor studiejaar 2020/2021 was dit inclusief de wettelijke opslag van 15% € 41,07, (2019/2020: € 39,92). De pilot is bedoeld voor studenten met een erkende status als topsporter, ondernemer, mantelzorger en/of een chronische ziekte. Het programma geldt niet voor studenten van premasterprogramma's en joint programma's. Voor studiejaar 2020/2021 zijn 29 studenten toegelaten tot de pilot (2019/2020: 27), van 54 studenten die interesse hebben getoond.

6.6.8 Helderheidsaspecten

Deze paragraaf beschrijft de wijze waarop Tilburg University omgaat met de aspecten uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van het OCW d.d. 29 augustus 2003 en de aanvulling daarop van 27 augustus 2004.

1. *Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen*
Tilburg University heeft in 2020 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.

2. *Investeren van publieke middelen in private activiteiten*
Tilburg University heeft in 2020 geen publieke middelen aangewend voor de uitvoering van private activiteiten.

3. *Verlenen van vrijstellingen*
Tilburg University verleent alleen vrijstellingen op verzoek van de individuele student. Vrijstellingen worden verleend door de examencommissie; de gronden waarop vrijstelling verleend kan worden zijn vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling. Vrijstellingen worden geregistreerd in het studentdossier.

4. *Bekostiging van buitenlandse studenten*
Tilburg University schrijft buitenlandse studenten alleen in als student als zij volledig voldoen aan de inschrijvingsvoorwaarden. Ingeschreven studenten komen alleen dan voor bekostiging in aanmerking als zij volledig voldoen aan de wet- en regelgeving hieromtrent. Uitwisselingsstudenten en buitenlandse studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen, worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen Tilburg University van toepassing zijnde regeling contractcursisten aanschuifonderwijs en worden niet uitgewisseld met DUO.

5. *Collegegeld niet betaald door student zelf en deelname eigen personeel aan opleidingen*
De inschrijfprocedures van Tilburg University zijn conform de wet- en regelgeving rond dit thema. Tilburg University besteedt geen rijksbijdrage aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, dan staat dit expliciet aange-

geven op de door de student afgegeven machtiging.

In 2020 hebben in totaal 683 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben zelf hun collegegeldverplichting voldaan.

6. *Studenten volgen modules*

Studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen, worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen Tilburg University van toepassing zijnde regeling contractcursisten aanschuifonderwijs. Deze studenten worden niet uitgewisseld met DUO.

7. *Studenten volgen een andere opleiding*

Studenten geven zonder tussenkomst van Tilburg University rechtstreeks via Studielink zelf aan voor welke opleiding(en) zij zich aanmelden en zich willen laten inschrijven. Tilburg University schrijft studenten niet in voor andere opleidingen dan waarvoor zij zich hebben aangemeld.

8. *Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties*

Er zijn in 2020 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties georganiseerd.

Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

Tilburg University registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan, als bekostigd student in Basis Register Onderwijs – Hoger Onderwijs (BRON-HO). Een met goed gevolg afgeronde studie zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRON-HO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

6.6.9 Bezoldiging CvB

Met ingang van 1 januari 2015 geldt de wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT. Hierin is op basis van sectorale normen of staffels een plafond vastgesteld voor de bezoldiging van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector. Vanaf 1 januari 2016 geldt deze normering ook voor het wetenschappelijk onderwijs.

OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten voor het bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen. Tilburg University valt in 2020 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum voor klasse G bedraagt € 201.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Het bezoldigingsbeleid voor CvB-leden is vastgesteld door het Stichtingsbestuur. Het salaris is afgeleid van het maximum van salarisschaal 18 volgens de CAO Nederlandse Universiteiten en bevat een bestuurderstoelage. De vakantie-uitkering bedraagt 8% en de eindejaarsuitkering 8,3%. CvB-leden ontvangen geen bonussen, gratificaties en andere prestatieafhankelijke beloningen. De ABP-pensioenregeling is van toepassing.

De bedragen in Tabel 6.10 zijn gebaseerd op de bezoldigingscomponenten conform de WNT-regeling van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Een specificatie is opgenomen in de jaarrekening paragraaf 7.9.

Tabel 6.10 Bezoldigingen CvB (in euro's)

Bezoldigingen	prof. dr. K.M. Becking 1 jan 2020 - 1 okt 2020	prof. dr. W.B.H.J. van de Donk 1 okt 2020 - 31 dec 2020	prof. dr. K. Sijtsma 1 jan 2020 - 19 nov 2020	prof. dr. Ir. A.J. Schuit 19 nov 2020 - 31 dec 2020	P.F.I.M. Snijders MSc CPC 1 jan 2020 - 31 dec 2020
	150.475	46.938	189.545	21.423	191.325

6.6.10 Declaraties CvB

In 2020 zijn er enkele wisselingen binnen het CvB geweest. Per 1 oktober heeft prof. dr. Wim van de Donk het voorzitterschap van prof. dr. Koen Becking overgenomen. Per 19 november heeft prof. dr. Wim van de Donk het rectoraat van prof. dr. Klaas Sijtsma overgenomen en is prof. dr. Ir. Jantine Schuit toetreden als vice rector magnificus. Alle leden van het CvB zijn fulltime in dienst. De volgende tabel geeft een overzicht van de declaraties van de door de CvB-leden vooruitbetaalde onkosten, de

rechtstreeks door de universiteit betaalde rekeningen en de onkosten die met een universitaire creditcard betaald zijn. De verantwoording is opgesteld conform de VSNU-richtlijnen. De binnenlandse reiskosten zijn inclusief de kosten van een pool van studentenchauffeurs waar incidenteel gebruik van kan worden gemaakt en de kosten van een leaseauto (contract plus brandstofkosten). De vaste maandelijkse niet belaste onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen bij de declaraties onder representatiekosten.

Tabel 6.11 Declaraties CvB per categorie (in euro's)

Per categorie	prof. dr. K.M. Becking 1 jan 2020-1 okt 2020	prof. dr. W.B.H.J. van de Donk 1 okt 2020-31 dec 2020	prof. dr. K. Sijtsma 1 jan 2020-19 nov 2020	prof. dr. Ir. A.J. Schuit 19 nov 2020-31 dec 2020	P.F.I.M. Snijders MSc CPC 1 jan 2020 -31dec 2020
Reis- en verblijfkosten binnenland	13.506	722	982	804	8.738
Reis- en verblijfkosten buitenland	1.004	-	686	-	2.413
Representatiekosten	-	-	-	-	-
Representatiekosten algemene vaste onkostenvergoeding	2.025	675	2.385	315	2.700
Overige kosten	-	-	-	-	-
Totaal	16.535	1.397	4.053	1.119	13.851

“Ik heb altijd de ambitie gehad om mezelf uit te dagen en verder te ontwikkelen. Het Outreaching Honors Program was voor mij een kans om dat te doen.”

> Lees meer

Xander de Vries, student Outreaching Honors Program en student Global Law

knowledge
skills
character
#EducationTilburgU



7. Jaarrekening 2020



7.1 Kengetallen

Kerngetallen ¹	2016	2017	2018	2019	2020
Studenten					
Eerstejaars (WO/I)	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450
Ingeschrevenen initiële opleidingen	13.050	14.269	15.761	17.378	19.334
Ingeschrevenen postmaster opleidingen ²	392	397	410	289	401
Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	4.021	4.060	4.006	3.841	3.397
Onderwijs					
Bachelor diploma's	1.405	1.455	1.492	1.554	1.776
Master diploma's	2.626	2.689	2.816	3.233	3.431
Postmaster diploma's	30	70	98	101	85
Diploma's TIAS School for Business and Society	648	553	677	682	647
Onderzoek					
Promoties ³	128	118	132	110	102
Wetenschappelijke publicaties ⁴	1.597	1.717	1.739	1.821	1.960
Exploitatie					
Rijksbijdragen (in M€)	120	123	131	138	146
College- en examengelden (in M€)	27	28	31	33	38
Overige baten (in M€)	60	64	65	66	58
Exploitatie resultaat (in M€)	6,7	-0,8	-5,7	-2,4	-2,0
Balans					
Eigen vermogen (in M€) ⁵	150	149	144	141	139
Vreemd vermogen (in M€) ⁵	126	136	120	120	124
Liquide middelen (in M€)	127	119	86	77	82
Netto werkkapitaal (in M€) ⁵	64	44	17	5	6
Ratio's					
Solvabiliteit 2 (Norm Tilburg University > 0,425)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Current Ratio (Norm Tilburg University > 1,0)	1,8	1,5	1,2	1,1	1,1
Weerstandsvermogen	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6
Rentabiliteit	3%	-0%	-3%	-1%	-1%
Huisvestingsratio	9%	9%	9%	9%	9%
Personeel					
Wetenschappelijk personeel (WP) Tilburg University (in Fte)	934	1.011	1.076	1.092	1.138
Ondersteunend beheerspersoneel (OBP) Tilburg University (in Fte)	652	684	699	727	772
Personeelsbestand verbonden partijen (in Fte)	126	120	121	121	118
Totaal personeel in loondienst (in Fte)	1.712	1.815	1.896	1.940	2.028
Personele lasten personeel in loondienst (in M€) ⁵	128	141	153	162	170
Personele lasten uitzendkrachten (in M€) ⁵	17	18	17	16	18

¹ Cijfers inclusief gegevens van de geconsolideerde verbonden partijen.

² Exclusief TIAS Business School for Business and Society.

³ Inclusief dubbelpromoties.

⁴ Inclusief proefschriften, monografieën en (geredigeerde) boeken. Cijfers 2017 gecorrigeerd conform nieuwe definities VSNU.

⁵ Gewijzigde cijfers 2018 balans in verband met correctie beginbalans TIAS en correctie cijfers 2018 personeel.

7.2 Geconsolideerde balans

(Na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1. Activa	31-12-2020	31-12-2019
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	1.981.385	2.336.260
1.2 Materiële vaste activa	153.689.349	157.684.361
1.3 Financiële vaste activa	1.978.497	2.001.137
	157.649.231	162.021.758
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen	23.198.991	22.018.058
1.6 Liquide middelen	82.025.318	77.222.147
	105.224.309	99.240.205
Totaal activa	262.873.540	261.261.963
2. Passiva	31-12-2020	31-12-2019
Groepsvermogen		
2.1 Eigen vermogen	139.075.901	141.027.120
2.2 Aandeel derden	645.290	818.846
	139.721.191	141.845.966
2.3 Voorzieningen	8.125.032	8.117.541
2.4 Langlopende schulden	16.324.810	17.520.167
2.5 Kortlopende schulden	98.702.507	93.778.289
	123.152.349	119.415.997
Totaal passiva	262.873.540	261.261.963

7.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

3. Baten	2020	Begroting 2020	2019
3.1 Rijksbijdragen OCW	146.307.094	144.490.000	137.917.287
3.2 Collegegelden	37.950.037	35.234.000	33.182.430
3.3 Baten werk in opdracht van derden	46.563.325	56.539.000	50.568.997
3.4 Overige baten	11.614.540	14.121.000	15.617.971
	242.434.996	250.384.000	237.286.685
4. Lasten	2020	Begroting 2020	2019
4.1 Personele lasten	187.644.556	191.795.000	178.068.935
4.2 Afschrijvingen	13.365.751	14.821.000	12.422.812
4.3 Huisvestingslasten	13.362.406	13.160.000	13.073.436
4.4 Overige lasten	29.490.155	39.528.000	35.511.845
	243.862.868	259.304.000	239.077.028
Saldo baten en lasten	-1.427.872	-8.920.000	-1.790.343
5. Saldo financiële baten en lasten	-948.644	-1.063.000	-745.244
Resultaat vóór belastingen	-2.376.516	-9.983.000	-2.535.588
6. Belasting resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-189.741	-	-5.518
Resultaat na belastingen	-2.186.775	-9.983.000	-2.530.070
2.2 Aandeel derden	173.556	-	94.706
Exploitatieresultaat	-2.013.219	-9.983.000	-2.435.364

7.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Alle bedragen in €)

Kasstroom uit operationele activiteiten	2020	2019
Saldo baten en lasten	-1.427.872	-1.790.343
Belastingen	189.741	5.518
Aanpassingen voor		
4.2 Afschrijvingen	13.365.751	12.422.812
2.3 Mutaties voorzieningen	7.491	-285.268
	13.373.242	12.137.545
Veranderingen in werkkapitaal		
1.5 Vorderingen	-1.157.675	843.534
2.5 Schulden	4.928.454	1.317.619
	3.770.779	2.161.152
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	15.905.890	12.513.872
5 Ontvangen interest	-31.943	-1.920
5.4 Betaalde interest	-882.195	-889.627
	-914.138	-891.547
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	14.991.752	11.622.325
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-9.015.864	-20.095.358
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
1.3 Verstrekkingen lening u/g	-	-
1.3 Aflossingen lening u/g	940	695.896
1.3 Investerings financiële vaste activa	-	-2.700
1.3 Desinvesteringen financiële vaste activa	21.700	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.993.224	-19.402.162
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
2.4 Aflossing langlopende schulden	-1.195.356	-1.195.356
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.195.356	-1.195.356
Mutatie liquide middelen	4.803.171	-8.975.193
1.6 Beginstand liquide middelen	77.222.147	86.197.340
Mutatie liquide middelen	4.803.171	-8.975.193
Eindstand liquide middelen	82.025.318	77.222.147



7.5 Algemene toelichting op de jaarrekening

Activiteiten

De missie van Tilburg University wordt geduid met Understanding Society. Door het ontwikkelen en overdragen van kennis en het samenbrengen van mensen uit verschillende vakgebieden en organisaties, wil Tilburg University een actieve bijdrage leveren aan de samenleving en bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De hoofdactiviteiten zijn onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Continuïteit

De in de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de instelling.

Vestigingsadres

Tilburg University is gevestigd op de Warandelaan 2, 5037 AB te Tilburg. Het nummer van de Kamer van Koophandel is: 41095855.

Stelsel- en schattingswijzigingen

Ten opzichte van voorgaand jaar is geen sprake van stelsel- en schattingswijzigingen.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van Tilburg University zich een oordeel over verschillende posten en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Katholieke Universiteit Brabant (hierna: 'Tilburg University' of 'Geconsolideerde Groep') opgenomen

samen met die verbonden partijen waarbij sprake is van een meerderheidsbelang dan wel van beslissende zeggenschap, alsmede het proportionele deel van joint operations.

In de consolidatie zijn de volgende partijen betrokken:

- Tilburg University (TiU), Tilburg, 100%
- TiU Holding B.V., Tilburg, 100%
 - KUB Career Services B.V.
 - TiU Transfer Office B.V.
- TIAS Business School B.V., Tilburg, 80%
- Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%

Tilburg University heeft een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met de TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke graduate school in 's-Hertogenbosch (JADS), alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met de TU/e in Tilburg en Eindhoven. In de samenwerkingsovereenkomst is afgesproken dat Tilburg University en TU/e meerjarig ieder € 10 miljoen in kind zullen bijdragen. De subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch is gezamenlijk M€ 20. Overschotten en tekorten vanuit deze samenwerking worden verdeeld tussen Tilburg University (50%) en de TU/e (50%). JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en de TU/e de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten van JADS naar evenredigheid van het belang in JADS (ieder 50%) verwerken in hun jaarrekeningen.

JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en de TU/e de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten van JADS naar evenredigheid van het belang in JADS (ieder 50%) verwerken in hun jaarrekeningen.

Rechtspersoon L-Logic B.V., van wie de betekenis in relatieve financiële zin te verwaarlozen is, is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Tilburg University.

Indien sprake is van een meerderheidsbelang van minder dan 100%, dan is separaat in zowel het resultaat als in het groepsvermogen een aandeel derden opgenomen.

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Dit betreft de verbonden partijen die deel uitmaken van de consolidatie. Daarnaast is sprake van verbonden partijen waarbij sprake is van een minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap. Deze partijen zijn niet betrokken in de consolidatie. Het betreft hier:

- Stichting Bijzondere Leerstoelen
- Stichting Tilburg Orientation Programme
- Stichting Netspar
- Stichting CentERdata
- Stichting Braventure
- Starterslift Investments B.V.
- Vereniging Mindlabs
- Stichting Brainport
- Stichting Midpoint Brabant
- Stichting HOVO Brabant Seniorenacademie

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

TiU Transfer Office B.V. beheert de private activiteiten van Tilburg University voor de bevordering van maatschappelijke betekenis. De activiteiten bouwen waar mogelijk voort op de kennis van Tilburg University, staan daaraan ten dienste en/of bevorderen anderszins de professionaliteit en doelmatigheid van het financieel beheer van het door Tilburg University te verzorgen wetenschappelijk onderwijs, te verrichten wetenschappelijk onderzoek en/of overdragen van kennis ten behoeve van de maatschappij. In 2020 en de eerste helft van 2021 is de omvang van de beheerde private activiteiten verwaarloosbaar.

Beleidsregels toepassing WNT

De Wet Normering Topinkomens (WNT) voor de publieke en semipublieke sector is van kracht.

7.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, actuele waarde, contante waarde of geamortiseerde kostprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de waardering van vastgoed door de (geleidelijke) invoering van de componentenmethode. Daarnaast heeft TiU Holding B.V. een correctie doorgevoerd in de jaarrekening 2019 van Tilburg University niet meer doorgevoerd. De correctie is in de jaarrekening 2020 in de beginbalans verwerkt en heeft betrekking op de financiële vaste activa (+ € 5,657), algemene reserve (+ € 4.899), vpb (+ € 758) en resultaat (+ € 4.899).

Vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende kosten en opbrengsten, respectievelijk vorderingen en schulden, worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum respectievelijk balansdatum.

Operationele lease

Tilburg University heeft leasecontracten waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de vennootschap worden gedragen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde staat van baten en lasten over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

De effecten opgenomen onder de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of met betrekking tot eigen-vermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en onafhankelijk van elkaar zijn. Indien niet direct een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen, wordt de reële waarde benaderd door deze af te leiden uit de reële waarde van bestanddelen of van een soortgelijk financieel instrument, of met behulp van waarderingsmodellen en waarderingstechnieken. Hierbij wordt gebruikgemaakt van recente gelijksoortige 'at arm's length'-transacties, van de DCF-methode (contante waarde van kasstromen) en/of van optiewaarderingsmodellen, rekening houdend met specifieke omstandigheden.

Immateriële vaste activa

Goodwill

De goodwill is gewaardeerd tegen historische kostprijs vermindert met afschrijvingen. TIAS Business School BV heeft per 1 augustus 2006 TiasNimbas Business School Utrecht B.V. en TiasNimbas Business School Germany GmbH overgenomen waarbij de historische kostprijs van K€ 7.097 als goodwill is geactiveerd. De basis voor het besluit om hierover lineair af te schrijven

gedurende de verwachte economische levensduur van 20 jaar is dat met de overname een gerenommeerde fulltime MBA-opleiding in huis werd gehaald met een zorgvuldig opgebouwd en duurzaam internationaal netwerk van bedrijven en alumni waarmee op lange termijn significante voordelen te behalen zijn. De goodwill wordt jaarlijks getoetst op mogelijke bijzondere waardeverminderingen door middel van een berekening van de realiseerbare waarde van de eenheid. Dit is de hoogste waarde van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde ofwel de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Op basis daarvan wordt vastgesteld of de realiseerbare waarde hoger is dan de boekwaarde van de eenheid. Tot op heden zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

De terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde en worden niet afgeschreven. De gebouwen inclusief vaste installaties, alsmede de inrichting van terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. Tilburg University heeft met ingang van 2015 de componentenmethode geleidelijk ingevoerd voor de waardering van haar vastgoed. Alle nieuw te activeren projecten worden afgeschreven volgens de indeling casco 60 jaar, afbouw 30 jaar, technische installaties, inbouw en terreinvoorzieningen twintig jaar en vaste inrichting tien jaar. De bouwrente als gevolg van investeringen wordt geactiveerd, voor zover sprake is van financiering met vreemd vermogen.

Gebouwen in uitvoering

Gebouwen in uitvoering worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde en worden niet afgeschreven. Afschrijving vindt plaats na overboeking naar de categorie Gebouwen nadat de gebouwen in gebruik genomen worden.

Groot onderhoud

Voor toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden middels afschrijving van de gedane investering aan groot onderhoud via de componentenmethode jaarlijks in het resultaat verantwoord.

Apparatuur en inventaris

Apparatuur en inventaris is geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per activum groter is dan € 30.000. Geactiveerde apparatuur en inventaris zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de aanschafwaarde en verwachte bedrijfseconomische levensduur.

Technische vervangingen

Technische vervangingen worden gezien als investeringen en geactiveerd.

Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa

Tilburg University beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een

groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderinggrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boek-

waarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Voor de vaststelling of sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar noot x 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de staat van baten en lasten.

Effecten

Effecten worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden de onder financiële vaste activa opgenomen effecten gewaardeerd tegen reële waarde. Waardevermeerderingen van deze effecten worden rechtstreeks verwerkt in de herwaarderingsreserve. Op het moment dat de desbetreffende effecten niet langer in de balans worden verwerkt, wordt

de cumulatieve waardevermeerdering in het eigen vermogen verwerkt in de staat van baten en lasten. Indien van een individueel effect de reële waarde onder de (geamortiseerde) kostprijs komt, wordt de waardevermindering verwerkt ten laste van de staat van baten en lasten. Voor rentedragende financiële activa vindt verwerking van de rentebaten plaats tegen de effectieve-rentemethode. Tilburg University waardeert haar effecten tegen reële marktwaarde omdat in beginsel geen sprake is van de intentie om effecten tot einde looptijd aan te houden.

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectopbrengsten (bestaande uit de gerealiseerde projectkosten). Winst wordt naar rato van de voortgang van het project genomen (percentage of completion method). De voortgang wordt bepaald op basis van de gemaakte subsidiabele projectkosten in verhouding tot de geschatte totale subsidiabele projectkosten. Indien het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover deze waarschijnlijk kunnen worden verhaald. Te voorzien verlies wordt (uit voorzichtigheid) geheel direct in het resultaat genomen. Onderhanden projecten waarvan de gefactureerde termijnen hoger zijn dan de gerealiseerde projectopbrengsten worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente-rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en

bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht.

Algemene reserves

Dit zijn de vrij besteedbare middelen op balansdatum van de exploitatiesaldi tot en met het verslagjaar.

Bestemde reserves

Dit zijn de reeds bestemde middelen op balansdatum van de exploitatiesaldi tot en met het verslagjaar.

Herwaarderingsreserve effecten

Indien herwaarderingsreserves in de herwaarderingsreserve zijn verwerkt, worden de gerealiseerde herwaarderingsreserves ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Aandeel derden

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto belang in de netto-activa van de betreffende verbonden partij.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is.

Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wachtgelden

De wachtgeldvoorziening betreft een voorziening voor ex-werknemers die een beroep kunnen doen op een wachtgelduitkering. Het recht op een wachtgelduitkering wordt getoetst aan de hand van op balansdatum afgegeven beschikkingen in het kader van wachtgeld en (bovenwettelijke) WW-uitkeringen. De voorziening is bepaald op 100% van de berekende maximale verplichting. Betaalde uitkeringen worden aan de voorziening onttrokken.

Spaarverlof

De voorziening spaarverlof is gevormd in verband met verplichtingen die samenhangen met het meerjarig sparen van verlofdagen gebaseerd op het werkelijke uurtarief per medewerker.

WIA/WGA Eigen Risico

Tilburg University is eigen risicodragers voor WGA vast en flex. Een WGA-vast uitkering wordt toegekend aan werknemers die vanuit een vast dienstverband de WGA instromen. Een WGA-flex uitkering wordt toegekend aan werknemers die ziek uit dienst zijn gegaan, een Ziektewet-uitkering hebben ontvangen en vervolgens, na 2 jaar ziekte, de WGA instromen.

In de CAO is afgesproken dat de wijziging van de loongerelateerde WGA met ingang van 1 juli 2017 wordt gerepareerd op kosten van de werkgever. Op dit moment wordt bezien of er voor meerdere universiteiten afspraken gemaakt kunnen worden. Hierdoor is nog geen inschatting mogelijk, daarom wordt dit niet opgenomen in de voorziening.

Jubilea

Deze voorziening is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met toekomstige 25-jarige, 40-jarige en 50-jarige jubileumuitkeringen van het personeel; de periodieke toename is een dotatie aan de voorziening.

Reorganisatievoorziening

Tilburg University heeft ervoor gekozen om de ondersteunende

organisatie anders in te richten. In oktober 2015 is het Sociaal Plan BEST (Building Excellent Support at Tilburg University) vastgesteld waarin voorzieningen zijn getroffen voor werknemers die door de reorganisatie boventallig worden. Ook voor TSHD is in het verleden besloten te reorganiseren. Hierdoor is een aantal werknemers boventallig geworden. Voor de hiermee samenhangende lasten is een reorganisatievoorziening getroffen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit een voorziening transitievergoeding, een vaststellingsovereenkomst, een voorziening in verband met te verwijderen asbest en een voorziening latente vennootschapsbelasting bij TIAS. De voorziening transitievergoeding is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met de afloop van arbeidscontracten van personeel in loondienst uit hoofde van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB).

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

7.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten

Rijks- en overige bijdragen

Dit betreft de rijksbijdrage die volgens de modelmatige verdeling door de minister is toegewezen, alsmede de toegekende doelsubsidies.

College- en examengelden

Dit betreft de ontvangen college- en examengelden voor zover deze aan het verslagjaar kunnen worden toegerekend. Hieronder vallen ook de instellingscollege- en examengelden.

Opbrengst werk voor derden

Dit betreft opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek met betrekking tot afgesloten projecten en opbrengsten van lopende projecten tot een bedrag van de gemaakte projectkosten. Eventuele positieve resultaten worden gerealiseerd op het moment dat deze betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Deze resultaten worden naar rato van de voortgang van het project verantwoord (percentage of completion method) waarbij de voortgang wordt bepaald op basis van de gemaakte subsidiabele projectkosten in verhouding tot de geschatte totale subsidiabele projectkosten. Indien een betrouwbare schatting niet mogelijk is, wordt het resultaat verantwoord bij afsluiting van het project. De post baten contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidieprojecten. Bij subsidieprojecten gaat het om een geormerkte bijdrage in de exploitatiekosten, bedoeld voor specifiek benoemde activiteiten die deel uitmaken van de reguliere bedrijfsactiviteiten van de

universiteit. De subsidie ter dekking van (een deel van) de specifieke exploitatiekosten wordt toegerekend op basis van de voortgang van het project, daarmee wordt een eventuele eigen bijdrage eveneens conform de voortgang verantwoord. Van onderhanden projecten is sprake als de output rechtstreeks en/of exclusief voor de opdrachtgever bestemd is (maatwerk). In veel gevallen zal het hier gaan om onderzoek gericht op een behoefte van een marktpartij. Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten bij onderhanden projecten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de exploitatie verwerkt.

Overige opbrengsten

Dit betreft de opbrengsten uit alle andere activiteiten voor zover deze aan het verslagjaar kunnen worden toegerekend.

Lasten

Personele lasten

Hier zijn de lasten opgenomen in verband met de beloning voor verrichte arbeid, inclusief sociale lasten en pensioenpremies, alsmede overige personeelskosten voor zover deze betrekking hebben op het verslagjaar.

Tilburg University heeft een pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies betaald door de instelling. Er is geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan het voldoen van toekomstige premies. De pensioenregeling is in deze jaarrekening verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.



Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden met ingang van het jaar van ingebruikneming afgeschreven over de geschatte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Huisvestingslasten en overige lasten

Dit zijn alle huisvestings- en overige lasten voor zover deze betrekking hebben op het verslagjaar.

Rentebaten en rentelasten

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

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

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

7.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

(Alle bedragen in €)

1.1 Immateriële vaste activa		Goodwill
Aanschafprijs	01-01-2020	7.097.496
Afschrijvingen	01-01-2020	4.761.236
Boekwaarde	01-01-2020	2.336.260
Investerings	2020	-
Desinvesteringen aanschafwaarde	2020	-
Desinvesteringen afschrijvingen	2020	-
Afschrijvingen	2020	354.875
Aanschafprijs	31-12-2020	7.097.496
Afschrijvingen	31-12-2020	5.116.111
Boekwaarde	31-12-2020	1.981.385

De goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

1.2 Materiële vaste activa		Gebouwen en terreinen (incl. inrichting)	Gebouwen in uitvoering	Inventaris en apparatuur
Aanschafprijs	01-01-2020	249.879.059	24.071.237	61.167.981
Afschrijvingen	01-01-2020	130.680.303	-	46.753.613
Boekwaarde	01-01-2020	119.198.756	24.071.237	14.414.368
Investerings	2020	25.193.551	-20.700.571	4.522.884
Desinvesteringen aanschafwaarde	2020	48.412.515	-	-
Desinvesteringen afschrijvingen	2020	48.412.515	-	-
Afschrijvingen	2020	8.560.256	-	4.450.620
Aanschafprijs	31-12-2020	226.660.095	3.370.667	65.690.865
Afschrijvingen	31-12-2020	90.828.044	-	51.204.233
Boekwaarde	31-12-2020	135.832.051	3.370.667	14.486.632

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-2020	335.118.277
Afschrijvingen	01-01-2020	177.433.916
Boekwaarde	01-01-2020	157.684.361
Investeringen	2020	9.015.864
Desinvesteringen aanschafwaarde	2020	48.412.515
Desinvesteringen afschrijvingen	2020	48.412.515
Afschrijvingen	2020	13.010.876
Aanschafprijs	31-12-2020	295.721.626
Afschrijvingen	31-12-2020	142.032.277
Boekwaarde	31-12-2020	153.689.349

De categorie gebouwen en terreinen bestaat voor M€ 122,0 uit gebouwen, M€ 10,7 aan terreinen waarop niet wordt afgeschreven en voor M€ 2,9 uit inrichting terreinen.

De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit Nieuwbouw (M€ 1,0), Dante (M€ 0,4) en technische vervangingen/overig (M€ 1,9). De afschrijvingen worden vanaf het jaar van ingebruik-

name van het actief berekend over de aanschafwaarde en zijn gebaseerd op de volgende percentages (tenzij anders toegelicht):

Terreinen	0%
Inrichting terreinen	5% - 10%
Gebouwen	1,7% - 3,3% - 5% - 10%
Inventaris en apparatuur	10% - 25 %

1.3 Financiële vaste activa							
Deelnemingen/leningen u/g	Plaats	Boekwaarde 31-12-2019	Verstrekkingen 2020	Aflossing 2020	Omzetting 2020	Dotatie voorziening 2020	Boekwaarde 31-12-2020
Aandelen Starterslift Investments B.V	Tilburg	13.657	-	-	-	-	13.657
Lening u/g I*ESN	Tilburg	1.880	-	940	-	-	940
Totaal deelnemingen/leningen u/g		15.537	-	940	-	-	14.597

De lening u/g I*ESN betreft een renteloze lening welke in 2021 geheel wordt afgelost. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Effecten	Boekwaarde 31-12-2019	Investeringen 2020	Waardemutatie 2020	Boekwaarde 31-12-2020
Totaal effecten (obligaties)	1.985.600	-	21.700	1.963.900

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2020 is € 1.963.900. Alle effecten zijn beursgenoteerd en vrij beschikbaar. De som van de herwaarderings worden vermeld in de toelichting op het eigen vermogen.

Totaal financiële vaste activa	2.001.137	-	22.640	-	-	1.978.497
--------------------------------	-----------	---	--------	---	---	-----------

1.5 Vorderingen	31-12-2020	31-12-2019
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.686.413	2.323.535
Debiteuren	10.840.493	12.672.457
Overige vorderingen	-	18.072
Vennootschapsbelasting	253.705	76.797
	12.780.611	15.090.861

Overlopende activa		
Vooruitbetaalde licenties	1.993.063	1.223.945
Overige vooruitbetaalde kosten	3.111.807	1.113.329
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.236.468	3.301.235
Verstreckte voorschotten	44.136	56.869
Nog te ontvangen rente	39.636	56.151
Overige overlopende activa	2.223.374	1.352.619
	10.648.484	7.104.148

Voorzieningen wegens oninbaarheid (-/-)	-230.104	-176.951
---	----------	----------

Totaal vorderingen	23.198.991	22.018.058
--------------------	------------	------------

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. De overige vooruitbetaalde kosten zijn in 2020 fors toegenomen ten opzichte van 2019. Dit houdt verband met een groot IT project dat is gestart in 2020 en in 2021 zal worden afgerond.

1.6 Liquide middelen	31-12-2020	31-12-2019
Banken	70.424.748	28.086.701
Kasmiddelen	9.249	8.538
Deposito's	11.591.321	49.126.908
Totaal liquide middelen	82.025.318	77.222.147

Deposito's hebben een looptijd korter dan 12 maanden en zijn direct opeisbaar. In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 308.870. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

2.1 Eigen vermogen 2020	Saldo 31-12-2019	Bestemming resultaat 2020	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2020
Algemene reserve (publiek)	103.521.054	-1.743.910	5.661.936	107.439.081
Algemene reserve (privaat)	13.482.178	-1.251.545	-	12.230.633
Bestemmingsreserve (publiek)	22.948.986	-	-5.661.936	17.287.050
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	980.401	982.236	-	1.962.637
Herwaarderingsreserve effecten	94.500	-	62.000	156.500
Eigen vermogen	141.027.119	-2.013.219	62.000	139.075.901

2.2 Aandeel derden 2020	Saldo 31-12-2019	Bestemming resultaat 2020	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2020
Minderheidsbelang derden	818.846	-173.556	-	645.290
Totaal eigen vermogen	141.845.965	-2.186.775	62.000	139.721.191

2.1 Eigen vermogen 2019	Saldo 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2019
Algemene reserve (publiek)	101.139.170	-2.760.821	5.142.705	103.521.054
Algemene reserve (privaat)	13.674.795	-197.515	-	13.477.280
Bestemmingsreserve (publiek)	28.091.691	-	-5.142.705	22.948.986
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	457.430	522.972	-	980.402
Herwaarderingsreserve effecten	150.000	-	-55.500	94.500
Eigen vermogen	143.513.086	-2.435.364	-55.500	141.022.222

2.2 Aandeel derden 2019	Saldo 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2019
Minderheidsbelang derden	913.552	-94.706	-	818.846
Totaal eigen vermogen	144.426.638	-2.530.070	-55.500	141.841.068

Het saldo algemene reserves (privaat) per 31-12-2019 wijkt in de tabel 2020 af van de tabel 2019. Dit komt door een mutatie in de beginbalans over 2019 van TiU Holding B.V. De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

De herwaarderingsreserve effecten wordt aangehouden voor de waardeveranderingen van de, onder de financiële vaste activa opgenomen effecten, welke rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt.

2.3 Voorzieningen	Saldo 31-12-2019	Dotaties 2020	Onttrekkingen 2020	Vrijval 2020	Saldo 31-12-2020
Wachtgelden	968.661	838.708	982.858	-	824.511
Spaarverlof	2.019.111	143.892	116.284	115.711	1.931.008
WIA/WGA eigen risico	623.122	459.996	109.543	101.175	872.400
Jubilea	1.482.471	498.107	178.774	-	1.801.803
Reorganisatievoorziening	1.430.818	415.623	338.232	799.692	708.518
Overige voorzieningen	1.593.359	1.056.672	663.239	-	1.986.792
Totaal voorzieningen	8.117.541	3.412.998	2.388.931	1.016.578	8.125.032

De voorzieningen zijn tegen nominale waarde verantwoord, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is. De vrijval in de reorganisatievoorziening houdt verband met de verwachting dat minder beroep zal worden gedaan op WW/BWNU.

Bestedingen van het saldo per 31-12-2020	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	431.286	393.225	-	824.511
Spaarverlof	321.835	1.287.338	321.835	1.931.008
WIA/WGA eigen risico	487.452	271.322	113.626	872.400
Jubilea	120.906	486.775	1.194.122	1.801.803
Reorganisatievoorziening	361.191	347.327	-	708.518
Overige voorzieningen	1.378.662	605.870	2.260	1.986.792
Totaal bestedingen	3.101.331	3.391.858	1.631.843	8.125.032

2.4 Langlopende schulden	Ingangsdatum	Balans 31-12-2019	Aangegane leningen 2020	Aflossingen 2020	Balans per 31-12-2020	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan >5 jaar	Rente- percentage	Aflossings- verplichting 2021
BNG 40.100760.01	01-02-09	3.812.500	-	250.000	3.562.500	1.250.000	2.312.500	3,585%	250.000
BNG 40.97636	02-06-03	13.707.667	-	945.356	12.762.310	4.726.781	8.035.529	4,390%	945.356
Totaal langlopende schulden		17.520.167	-	1.195.356	16.324.810	5.976.781	10.348.029		1.195.356

Bij beide leningen is sprake van een renteherziening in de toekomst:

- lening BNG 40.100760.01 met een looptijd van 30 jaar en een huidig rentepercentage van 3,585%, met een renteherziening per 1 februari 2026
- en lening BNG 40.97636 met een looptijd van 32 jaar en een huidig rentepercentage van 4,390%, met een renteherziening per 2 juni 2023.

De aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Er zijn geen zekerheden gesteld.

2.5 Kortlopende schulden	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	1.694.314	2.546.087
Verliesvoorziening onderhanden projecten	689.080	115.741
Crediteuren	8.760.423	7.420.634
Loonheffing	5.751.227	5.158.369
Omzetbelasting	514.267	711.060
Premies sociale verzekeringen	1.657.037	1.348.224
Schulden terzake pensioenen	2.099.347	1.977.615
	21.165.694	19.277.731

Overige kortlopende schulden

Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.195.356
Penvoerderfondsen	1.938.403	1.655.829
Winst aanspraken derden	87.811	168.604
Vennootschapsbelasting	18.396	29.834
Overige	612.607	476.655
	3.852.574	3.526.279

Overlopende passiva

Vooruitontvangen collegegelden	16.385.893	14.267.433
Vooruitontvangen collegegelden contractonderwijs	1.062.410	1.090.071
Vooruitgefactureerde collegegelden TIAS	17.424.042	16.866.651
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	15.440	15.440
Vakantiegeld	5.605.663	5.387.594
Vakantiedagen	3.804.060	3.327.268
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	13.067.083	13.032.104
Netspar	6.466.765	7.067.632
Overlopende passiva TIAS	3.359.222	2.447.048
Sportkaarten	179.588	489.259
SEO gelden	1.422.653	818.412
Overige vooruitontvangen baten	3.449.611	2.509.043
Nog te betalen kosten	940.237	2.785.732
Overige overlopende passiva	501.572	870.591
	73.684.240	70.974.279
Totaal kortlopende schulden	98.702.507	93.778.289

De nog te betalen kosten zijn in 2020 fors afgenomen ten opzichte van 2019. Dit is voornamelijk het gevolg van COVID-19.

Geoormerkte doelsubsidies OCW (conform model G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule).

G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale subsidie kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Prof.leergemeenschappen	PLG 2013 15	2-12-2013	200.000	200.000	197.197	2.803	-	-	2.803
Prof.leergemeenschappen	PLG 2013 11	2-12-2013	200.000	200.000	199.547	453	-	-	453
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 03	2-12-2013	1.296.000	1.296.000	1.283.816	12.184	-	-	12.184
			1.696.000	1.696.000	1.680.560	15.440	-	-	15.440

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

verplichting van € 4.312.000 en een maximale looptijd van vier jaar.

Meerjarige financiële verplichtingen

- Huurverplichtingen

Tilburg University heeft diverse huurovereenkomsten voor de huur van bedrijfsgebouwen en terreinen. De overeenkomsten hebben een einddatum van respectievelijk 30 september 2021, 30 november 2021, 31 december 2021, 31 augustus 2022 en 31 maart 2025. De totale verplichting bedraagt € 3.768.190, waarvan € 1.544.569 betrekking heeft op 2021 en € 2.223.621 op de periode 2022-2025.

- Overigen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhouds- en overige contracten met een verplichting van in totaal € 3.536.934. De contractwaarde van aflopende contracten in 2021 bedraagt € 1.460.164, tussen 2021 en 2024 is dit € 2.076.770.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 1 april 2017 tot 31 maart 2032 met een verplichting van € 720.835 voor 2021, € 3.106.177 voor de periode 2022-2025 en € 5.649.260 voor de periode daarna. Binnen de eerste vijf jaar heeft TIAS het recht om 50% van de eerste verdieping terug te geven. Wordt hier gebruik van gemaakt dan dient aan Trappenburch C.V. een boete van € 250.000 betaald te worden. Voor dit doel is er een bankgarantie afgegeven van € 200.000.

Daarnaast heeft Tilburg University een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente Den Bosch inzake de gezamenlijke graduate school in Den Bosch, JADS, alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met TU/e. De bijdrage van Tilburg University is € 10.000.000 in-kind.

- ICT

Met betrekking tot informatiedragers, onderhoud en licenties zijn verschillende contracten afgesloten met een jaarlijkse

De niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake de fiscale eenheid

Stichting Katholieke Universiteit Brabant vormt met TiU Holding B.V., TIAS Business School B.V. en KUB Career Services B.V. een fiscale eenheid voor de BTW. Op grond van de Invorderingswet zijn de stichting en de genoemde rechtspersonen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

7.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

3.1 Rijksbijdragen OCW	2020	2019
Normatieve Rijksbijdrage Tilburg University (WO)	146.307.094	137.615.591
Overige OCW subsidies	-	301.696
Totaal rijksbijdragen	146.307.094	137.917.287

De overige subsidies OCW betreft geormerkte subsidies die verantwoord worden via model G.

3.2 Collegegelden	2020	2019
College- en examengelden	27.907.990	24.791.658
Instellingscollege- en examengelden	10.042.047	8.390.773
Totaal collegegelden	37.950.037	33.182.431

3.3 Baten werk in opdracht van derden	2020	2019
Contractonderwijs	22.342.768	25.616.192

Contractonderzoek	2020	2019
Internationale organisaties	6.101.835	5.334.520
Nationale overheden	2.397.516	2.509.696
NWO	8.047.007	8.678.680
KNAW	50.807	-
Overige non-profit organisaties	1.475.472	1.869.686
Bedrijven	1.527.867	1.637.839
	19.600.504	20.030.422

Overige baten in opdracht van derden	4.620.053	4.922.383
Totaal baten werk in opdracht van derden	46.563.325	50.568.997

De post contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidieprojecten.

3.4 Overige baten	2020	2019
Verhuur onroerende zaken	249.208	443.349
Detachering personeel	636.391	1.393.086
Subsidies	5.916.892	6.932.432
Dienstverlening/personele ondersteuning	820.444	908.438
Verkoop sportkaarten	829.634	1.163.910
Ontvangsten kopiëren/drukwerk/telefoon	385.383	365.565
Doorbelastingen congresbureau	389.510	575.790

	2020	2019
Dictaten/cursussen/congressen	608.788	976.385
TIAS Lab partnerschappen en projecten	828.455	988.574
Overige inkomsten	949.835	1.870.442
Totaal overige baten	11.614.540	15.617.971

4.1 Personele lasten	2020	2019
Brutolonen en salarissen	127.046.703	120.748.963
Sociale lasten	15.432.537	14.560.601
Pensioenpremies	19.580.562	18.693.404

Overige personele lasten	2020	2019
Dotatie personele voorzieningen	1.863.456	1.881.972
Personeel niet in loondienst	17.626.361	15.877.565
Overige	7.040.011	7.154.559
	26.529.828	24.914.095

Uitkeringen (-/-)	-945.074	-848.127
-------------------	----------	----------

Totaal personele lasten	187.644.556	178.068.935
--------------------------------	--------------------	--------------------

Per 31-01-2021 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 93,8% (bron: website www.abp.nl, d.d. 18-02-2021). Tilburg University heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Gedurende

het jaar 2020 waren gemiddeld 2.028 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband, in 2019 waren dit 1.940 werknemers: 37 Fte bestuur/management (2019: 37 Fte), 1193 Fte personeel primair proces (2019: 1152 Fte) en 798 Fte ondersteunend personeel (2019: 751 Fte). Van alle medewerkers heeft 1 Fte een standplaats in het buitenland.

4.2 Afschrijvingen	2020	2019
Immateriële vaste activa	354.875	354.874
Materiële vaste activa	13.010.876	12.067.938
Totaal afschrijvingen	13.365.751	12.422.812

4.3 Huisvestingslasten	2020	2019
Huur	2.497.224	2.311.626
Verzekeringen	323.564	301.434
Onderhoud	2.747.775	2.401.949
Energie en water	2.043.446	2.011.139
Schoonmaakkosten	2.458.285	2.576.377
Heffingen	807.302	781.478
Overige	2.484.811	2.689.432
Totaal huisvestingslasten	13.362.406	13.073.436

4.4 Overige lasten	2020	2019
Accountantskosten	337.082	419.499
Inventaris en apparatuur	8.124.101	7.882.412
Boeken/literatuur	3.196.762	2.919.830
Subsidies/inkomenoverdrachten	1.397.443	1.244.720
Reis- en verblijfkosten	795.600	2.745.501
Beurzen	2.099.467	3.936.344
Bureaunkosten	1.023.820	1.123.806
Dotatie/vrijval voorziening overige lasten	573.340	5.460
Representatiekosten	2.759.379	5.319.070
Voorlichtingskosten	2.803.725	2.309.137
Algemene kosten	4.428.002	5.335.184
Verbruiksmaterialen Onderzoek & Ontwikkeling	926.924	1.157.560
Onderzoek en ontwikkeling	1.024.511	1.113.323
Totaal overige lasten	29.490.155	35.511.845

De reis- en verblijfkosten en de representatiekosten zijn in 2020 fors afgenomen ten opzichte van 2019 ten gevolge van COVID-19.

Accountantskosten

De volgende honoraria van de onafhankelijke accountant zijn ten laste gebracht van de organisatie en de in de consolidatie betrokken partijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW (betreft de kosten ten laste van het jaar gebracht waarin de diensten zijn verricht).

PwC	2020	2019
Honorarium onderzoek jaarrekening	176.418	-
Honorarium andere controlewerkzaamheden	23.595	-
Honorarium fiscale advisering	36.370	28.341
Honorarium andere niet-controlediensten	-	-
	236.383	28.341

Deloitte	2020	2019
Honorarium onderzoek jaarrekening	86.112	271.669
Honorarium andere controlewerkzaamheden	21.460	46.294
Honorarium fiscale advisering	19.178	-
Honorarium andere niet-controlediensten	-	43.875
	126.750	361.838

5. Financiële baten en lasten	2020	2019
Rentebaten	-15.383	42.018
Waardeveranderingen financiële activa	-93.999	59.202
Overige opbrengsten financiële activa	38.699	37.789
Rentelasten	-877.960	-884.253
Saldo financiële baten en lasten	-948.644	-745.244

6. Belastingen	2020	2019
TiU Holding B.V.		
Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-45.094	-36.374
Resultaat KUB Career Services B.V.	-7.756	243.708
Fiscaal resultaat (B)	-52.850	207.334
Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	-10.570	41.467
Belastingen uit voorgaande jaren	-	-
Totaal belastingen (D)	-10.570	41.467
Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	20,0%	20,0%

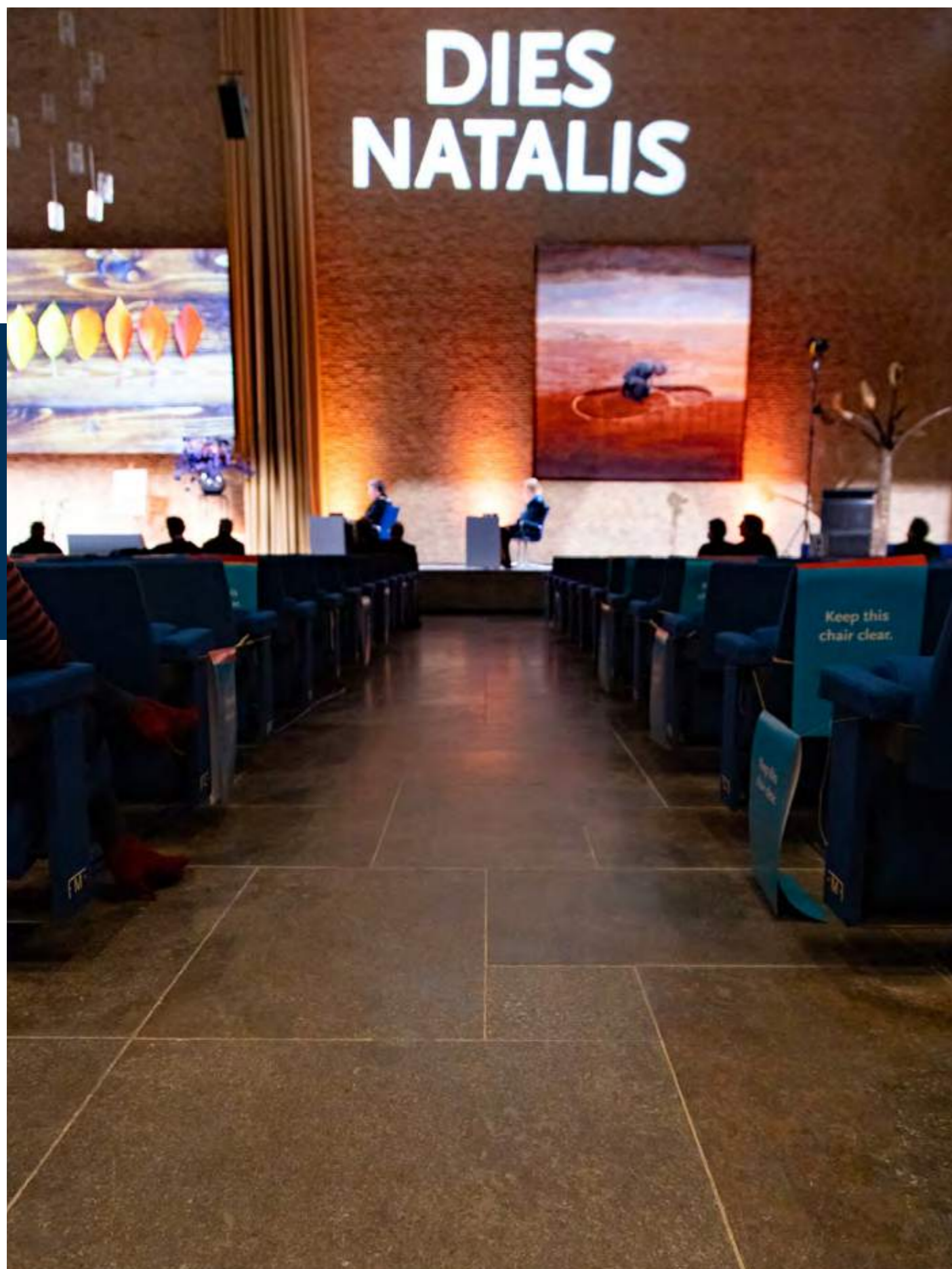
TIAS Business School B.V.		
Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-1.023.520	-561.755
Correctie goodwill	354.875	354.874
Fiscaal resultaat (B)	-668.645	-206.881
Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	-	-35.041
Belastingen uit voorgaande jaren	-179.171	-11.944
Totaal belastingen (D)	-179.171	-46.985
Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	0,0%	16,9%
Effectief belastingtarief (D/A)	17,5%	8,4%

Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 200.000)	16,5%	19,0%
Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening > EUR 200.000)	25,0%	25,0%

Het toepasselijke belastingtarief is gebaseerd op het relatieve aandeel van de bijdrage van de groepsmaatschappijen aan het resultaat en de belastingtarieven die gelden in de betreffende landen.

Het effectieve belastingtarief wijkt af van het geldende belastingtarief vanwege fiscaal niet aftrekbare afschrijving op goodwill.

Totaal belastingen		
Totaal belastingen TiU Holding B.V.	-10.570	41.467
Totaal belastingen TIAS Business School B.V.	-179.171	-46.985
Totaal belastingen (D)	-189.741	-5.518



Overzicht verbonden partijen									
Meerderheids-deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2020	Exploitatie saldo in 2020	Omzet in 2020	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
BV of NV									
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	3.226.448	-867.780	20.689.553	N	80%	Ja
Tiu Holding	BV	Tilburg	4	675.484	-40.597	2.373.038	N	100%	Ja
Verwaarloosbare betekenis									
L-Logic	BV	Tilburg	4	-	-	-	N	60%	Nee
Totaal meerderheids-deelneming				3.901.932	-908.377	23.062.591			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)									
Universiteitsfonds Tilburg	stichting	Tilburg	4	1.962.637	982.236	1.343.641	J	-	Ja

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige.
 Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 117 (2019: 120), Tiu Holding 1 (2019: 1)

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Stichting Bijzondere Leerstoelen	Stichting	Tilburg	4
Stichting Tilburg Orientation Programme	Stichting	Tilburg	4
Stichting Netspar	Stichting	Tilburg	4
Stichting CentERdata	Stichting	Tilburg	4
Stichting Braventure	Stichting	Tilburg	4
Starterslift Investments B.V.	B.V.	Tilburg	4
Vereniging Mindlabs	Vereniging	Tilburg	4
Stichting Brainport	Stichting	Tilburg	4
Stichting Midpoint Brabant	Stichting	Tilburg	4
Stichting HOVO Brabant Seniorenacademie	Stichting	Tilburg	4

WNT-verantwoording

OCW hanteert voor de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten. Tilburg University valt in 2020 met 18 complexiteitspunten (baten 10,

bekostigde studenten 3 en gewogen aantal onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum 2020 voor onderwijsklasse G bedraagt € 201.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking					
Gegevens 2020	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Prof. dr. K.M. Becking*	Prof. dr. K. Sijtsma**
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/10-31/12	19/11-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9	1/1-19/11
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	50.525	23.615	201.000	150.475	201.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	41.464	18.858	169.693	140.476	167.870
Beloningen betaalbaar op termijn	5.474	2.564	21.632	16.423	21.675
Subtotaal	46.938	21.423	191.325	156.899	189.545
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	6.424	-
Totaal bezoldiging	46.938	21.423	191.325	150.475	189.545
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	Zie toelichting	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

* De heer Becking: De overschrijding van €6.424 betreft de eindafrekening van de vakantietoelage, die voor het bedrag van €6.896 wordt toegekend aan 2019, omdat deze in 2019 is opgebouwd. De toerekening leidt in 2019 niet tot een onverschuldigde betaling nu de gedoogperiode van het overgangsrecht in 2019 van toepassing is.

** De heer Sijtsma wordt aangemerkt als topfunctionaris tot uiterlijk 19-11-2020 in verband met zijn eerdere functie als Rector Magnificus.

Gegevens 2019	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Prof. dr. K.M. Becking*	Prof. dr. K. Sijtsma**
Functiegegevens	N.v.t.	N.v.t.	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling	N.v.t.	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	N.v.t.	N.v.t.	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	N.v.t.	N.v.t.	ja	ja	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	-	168.649	171.692	51.632
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	21.048	21.134	6.728
Totaal bezoldiging	-	-	189.697	192.826	58.360
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	-	-	194.000	194.000	64.844

Toezichthoudende topfunctionarissen					
Gegevens 2020	Mr. H. Reumkens	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange	Mevr. drs. M.R. Leijten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100
Totale bezoldiging	20.000	13.500	13.500	13.500	13.500
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2019	Mr. H. Reumkens	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange	Mevr. drs. M.R. Leijten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12
Totale bezoldiging	15.000	10.000	10.000	10.000	2.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.100	19.400	19.400	19.400	4.890

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband leidinggevende topfunctionaris met dienstbetrekking 2020

Gegevens 2020	Prof. dr. K.M. Becking
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Voorzitter
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in Fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2020
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2020	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.



Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Bezoldiging niet-topfunctionarissen							
Gegevens 2020	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5	Hoogleraar 6	Hoogleraar 7
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	201.000	201.000	201.000	201.000	201.000	180.900	201.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	236.055	270.174	203.780	198.159	188.838	168.172	181.440
Beloningen betaalbaar op termijn	23.411	23.845	22.543	22.382	22.109	19.845	21.892
Totaal bezoldiging	259.466	294.019	226.323	220.541	210.947	188.017	203.332
Verplichte motivering	*	*	*	*	*	*	*
Gegevens 2019							
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	224.743	264.124	184.129	190.974	173.405	163.564	175.905
Beloningen betaalbaar op termijn	22.549	22.972	21.777	21.636	21.379	19.194	21.180
Totaal bezoldiging	247.292	287.096	205.906	212.610	194.784	182.758	197.085

* Deze functionarissen ontvangen een toelage vanwege hun bijzondere bijdrage aan de wetenschap of hun bestuurlijke rol. Tilburg University past het beloningsbeleid daar waar mogelijk aan bij de Nederlandse normen, maar gezien de internationale arbeidsmarkt leidt dat niet in alle individuele gevallen tot een beloning onder het WNT-drempelbedrag.

7.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting

Enkelvoudige balans - na resultaatbestemming (alle bedragen in €)

1. Activa	31-12-2020	31-12-2019
Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa		
Gebouwen en terreinen (inclusief inrichting)	134.559.709	118.119.865
Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen	3.370.667	24.071.237
	137.930.376	142.191.102
Inventaris en apparatuur	13.672.197	13.615.508
	151.602.573	155.806.610
1.3 Financiële vaste activa		
Deelnemingen	3.256.642	3.991.463
Overige leningen u/g	940	1.880
Effecten	1.963.900	1.985.600
	5.221.482	5.978.943
Totaal vaste activa	156.824.055	161.785.553
Vlottende activa		
1.5 Vorderingen		
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.686.413	2.323.535
Debiteuren	3.991.203	6.765.069
Verbonden partijen	399.219	355.809
Overige vorderingen	-	18.072
Vooruitbetaalde kosten	4.500.685	2.013.046
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.236.468	3.301.235
Verstreckte voorschotten	44.136	56.869
Nog te ontvangen rente	39.621	52.545
Overige overlopende activa	2.223.374	1.352.643
	16.121.119	16.238.823
Het debiteurensaldo bestaat voor € 42.421 uit vorderingen op verbonden partijen.		
1.6 Liquide middelen		
Liquide middelen	64.376.050	60.095.626
Totaal vlottende activa	80.497.169	76.334.450
Totaal activa	237.321.224	238.120.003

2. Passiva	31-12-2020	31-12-2019
2.1 Eigen vermogen		
Algemene reserve publiek	107.439.081	103.521.054
Algemene reserve privaat	12.230.633	13.482.178
Bestemmingsreserves publiek	17.287.050	22.948.986
Herwaarderingsreserve	156.500	94.500
	137.113.264	140.046.718
2.3 Voorzieningen		
Wachtgeld	824.511	968.661
Overige	6.669.396	7.030.868
	7.493.907	7.999.529
2.4 Langlopende schulden		
Overige langlopende schulden	16.324.810	17.520.167
2.5 Kortlopende schulden		
Vooruitontvangen termijnen contractonderzoek	1.694.314	2.546.087
Verliesvoorziening onderhanden projecten	689.080	115.741
Crediteuren	8.059.410	6.544.332
Loonheffing	5.674.952	5.038.688
Omzetbelasting	514.267	652.776
Premies sociale verzekeringen	1.639.746	1.322.534
Schulden terzake pensioenen	2.099.347	1.974.348
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.195.356
Overige kortlopende schulden	2.563.268	2.144.741
Vooruitontvangen collegegelden	17.448.302	15.357.503
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	15.440	15.440
Vakantiegeld	5.217.728	4.997.746
Vakantiedagen	3.601.440	3.160.891
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	13.067.083	13.032.104
Netspar	6.466.765	7.067.632
Overige overlopende passiva	6.442.744	7.387.668
	76.389.243	72.553.590
Het crediteurensaldo bestaat voor € 385.082 uit schulden aan verbonden partijen.		
Totaal passiva	237.321.224	238.120.003

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2020 (alle bedragen in €)

3. Baten	2020	Begroting 2020	2019
3.1 Rijksbijdragen OCW	146.307.094	144.490.000	137.917.287
3.2 Collegegelden	37.950.037	35.234.000	33.182.430
3.3 Baten werk in opdracht van derden	26.903.922	32.609.000	28.010.104
3.4 Overige baten	11.492.305	13.097.000	15.462.809
	222.653.358	225.430.000	214.572.630
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	174.527.228	177.263.000	164.486.786
4.2 Afschrijvingen	12.720.535	13.973.000	11.732.286
4.3 Huisvestingslasten	12.289.831	12.002.000	12.087.614
4.4 Overige lasten	24.473.655	30.755.000	28.275.507
	224.011.248	233.993.000	216.582.193
Saldo baten en lasten			
Saldo baten en lasten	-1.357.890	-8.563.000	-2.009.563
5. Saldo financiële baten en lasten			
Resultaat	-902.744	-1.063.000	-728.494
Resultaat deelnemingen	-734.821	-	-220.278
Exploitatieresultaat	-2.995.455	-9.626.000	-2.958.336

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 7.5 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen

waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten. Ook voor een toelichting op fluctuaties wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Gedurende het jaar 2020 waren gemiddeld 1910 werknemers (2019: 1819 werknemers) in dienst op basis van een fulltime dienstverband: 30 Fte bestuur/management (2019: 30 Fte), 1122 Fte personeel primair proces (2019: 1076 Fte) en 758 Fte ondersteunend personeel (2019: 713 Fte). Van alle medewerkers heeft 1 Fte een standplaats in het buitenland.

1.2 Materiële vaste activa		Gebouwen en terreinen (incl. inrichting)	Gebouwen in uitvoering	Inventaris en apparatuur
Aanschafprijs	01-01-2020	248.408.323	24.071.237	59.531.835
Afschrijvingen	01-01-2020	130.288.458	-	45.916.327
Boekwaarde	01-01-2020	118.119.865	24.071.237	13.615.508
Investerings	2020	24.885.072	-20.700.571	4.331.995
Desinvesteringen aanschafwaarde	2020	48.412.515	-	35.880.756
Desinvesteringen afschrijvingen	2020	48.412.515	-	35.880.756
Afschrijvingen	2020	8.445.228	-	4.275.307
Aanschafprijs	31-12-2020	224.880.881	3.370.667	27.983.074
Afschrijvingen	31-12-2020	90.321.172	-	14.310.877
Boekwaarde	31-12-2020	134.559.709	3.370.667	13.672.197

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-2020	332.011.395
Afschrijvingen	01-01-2020	176.204.785
Boekwaarde	01-01-2020	155.806.610
Investerings	2020	8.516.497
Desinvesteringen aanschafwaarde	2020	84.293.271
Desinvesteringen afschrijvingen	2020	84.293.271
Afschrijvingen	2020	12.720.535
Aanschafprijs	31-12-2020	256.234.622
Afschrijvingen	31-12-2020	104.632.049
Boekwaarde	31-12-2020	151.602.573

De categorie gebouwen en terreinen bestaat voor M€ 122,0 uit gebouwen, M€ 10,7 aan terreinen waarop niet wordt afgeschreven en voor M€ 2,9 uit inrichting terreinen.

De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit Nieuwbouw (M€ 1,0), Dante (M€ 0,4) en technische vervangingen/overig (M€ 1,9).

De afschrijvingen worden vanaf het jaar van ingebruikname van

het actief berekend over de aanschafwaarde en zijn gebaseerd op de volgende percentages (tenzij anders toegelicht):

Terreinen	0%
Inrichting terreinen	5% - 10%
Gebouwen	1,7% - 3,3% - 5% - 10%
Apparatuur en inventaris	10% - 25%

1.3 Financiële vaste activa						
Deelnemingen	Plaats	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings 2020	Desinvestering 2020	Resultaat 2020	Boekwaarde 31-12-2020
TiU Holding B.V.	Tilburg	716.081	-	-	-40.597	675.484
TIAS Business School B.V.	Tilburg	3.275.382	-	-	-694.224	2.581.158
L-Logic	Tilburg	-	-	-	-	-
Totaal deelnemingen		3.991.463	-	-	-734.821	3.256.642

TiU Holding B.V. is een door Tilburg University opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap, met een maatschappelijk kapitaal van € 226.890, waarvan € 113.445 geplaatst en € 90.756 gestort is. TiU Holding B.V. neemt voor 100% deel in KUB Career Services B.V.

TIAS Business School B.V. is een door Tilburg University opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap met een

maatschappelijk kapitaal van € 12.500.000, waarvan geplaatst en gestort € 2.500.000. Tilburg University heeft een 80% deelneming in Tias Business School B.V.

Stichting Katholieke Universiteit Brabant bezit 60% van de aandelen in L-Logic B.V. De bedoeling is om dit belang af te bouwen. Gezien de geringe betekenis wordt de deelneming alleen vermeld maar cijfermatig niet betrokken in de consolidatie.

2.1 Eigen vermogen 2020	Saldo 31-12-2019	Bestemming resultaat 2020	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2020
Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	103.521.054	-1.743.910	5.661.936	107.439.081
Algemene reserve (privaat)	9.490.715	-516.724	-	8.973.991
Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.991.463	-734.821	-	3.256.642
	117.003.232	-2.995.455	5.661.936	119.669.714
Bestemmingsreserve (publiek)	22.948.986	-	-5.661.936	17.287.050
Herwaarderingsreserve effecten	94.500	-	62.000	156.500
Totaal eigen vermogen	140.046.718	-2.995.455	62.000	137.113.264

2.1 Eigen vermogen 2019	Saldo 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2019
Algemene reserve				
Algemene reserve (publiek)	101.139.170	-2.760.821	5.142.705	103.521.054
Algemene reserve (privaat)	9.467.952	22.763	-	9.490.715
Algemene reserve deelnemingen (privaat)	4.206.843	-220.278	-	3.986.565
	114.813.965	-2.958.336	5.142.705	116.998.333
Bestemmingsreserve (publiek)	28.091.691	-	-5.142.705	22.948.986
Herwaarderingsreserve effecten	150.000	-	-55.500	94.500
Totaal eigen vermogen	143.055.656	-2.958.336	-55.500	140.041.819

Het saldo algemene reserves deelnemingen (privaat) per 31-12-2019 wijkt in de tabel 2020 af van de tabel 2019. Dit komt door een mutatie in de beginbalans over 2019 van TiU Holding B.V.

De bestemde reserves betreffen allemaal decentrale reserves bij de faculteiten en divisies en bestaan naast reserves voor huisvesting en ICT (M€ 1,5), decentrale arbeidsvoorwaarden (M€ 1,4) voornamelijk uit reserves voor projecten in het kader van het Strategisch Plan van de universiteit en projecten ten

laste van de eigen reserves van de eenheden (M€ 14,4).

De voorstellen voor de projecten vormen onderdeel van jaarplannen die samenkomen in de begroting en worden voorgelegd aan het CvB, de Universiteitsraad en/of faculteitsraad.

De herwaarderingsreserve effecten wordt aangehouden voor de waardeveranderingen van de, onder de financiële vaste activa opgenomen effecten, welke rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt.

2.3 Voorzieningen	Saldo 31-12-2019	Dotaties 2020	Onttrekkingen 2020	Vrijval 2020	Saldo 31-12-2020
Wachtgelden	968.661	838.708	982.858	-	824.511
Spaarverlof	2.019.111	143.892	116.284	115.711	1.931.008
WIA/WGA eigen risico	623.121	394.000	109.542	101.175	806.404
Jubilea	1.364.827	498.107	159.290	-	1.703.643
Reorganisatievoorziening	1.430.818	415.623	338.232	799.692	708.518
Overige voorzieningen PL	1.392.990	589.703	662.870	-	1.319.823
Overige voorzieningen OL	200.000	-	-	-	200.000
Totaal voorzieningen	7.999.529	2.880.033	2.369.077	1.016.578	7.493.907

Bestedingen voorzieningen	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	431.286	393.225	-	824.511
Spaarverlof	321.835	1.287.338	321.835	1.931.008
WIA/WGA eigen risico	480.852	244.924	80.628	806.404
Jubilea	111.090	447.511	1.145.042	1.703.643
Reorganisatievoorziening	361.191	347.327	-	708.518
Overige voorziengen PL	711.693	605.870	2.260	1.319.823
Overige voorziengen OL	200.000	-	-	200.000
Totaal voorzieningen	2.617.947	3.326.195	1.549.765	7.493.907

2.4 Langlopende schulden	Balans 31-12-2019	Aangegane leningen 2020	Aflossingen 2020	Balans per 31-12-2020	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan >5 jaar	Rente- percentage	Aflossings- verplichting 2021
BNG 40.100760.01	3.812.500	-	250.000	3.562.500	1.250.000	2.312.500	3,585%	250.000
BNG 40.97636	13.707.667	-	945.356	12.762.310	4.726.781	8.035.529	4,390%	945.356
Totaal langlopende schulden	17.520.167	-	1.195.356	16.324.810	5.976.781	10.348.029		1.195.356



Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening		
Vermogen	31-12-2020	31-12-2019
Eigen vermogen Tilburg University (enkelvoudig)	137.113.264	140.046.718
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	1.962.637	980.401
Geconsolideerd eigen vermogen	139.075.901	141.027.119
Exploitatiesaldo	2020	2019
Exploitatiesaldo Tilburg University (enkelvoudig)	-2.995.455	-2.958.336
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	982.236	522.972
Geconsolideerd exploitatiesaldo	-2.013.219	-2.435.364

Resultaatbestemming 2020

Er zijn geen bijzondere regels vastgesteld over de verdeling van het resultaat. De jaarrekening wordt vastgesteld door het Stichtingsbestuur op voorstel van het CvB die de jaarrekening opstelt. Het exploitatieresultaat 2020 bedraagt € -2.013.219 en wordt als volgt bestemd:

Algemene reserve	
Concern	1.736.854
Beheerseenheden	-3.997.488
Deelnemingen	-734.821
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	982.236
Totaal	-2.013.219

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2020 verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

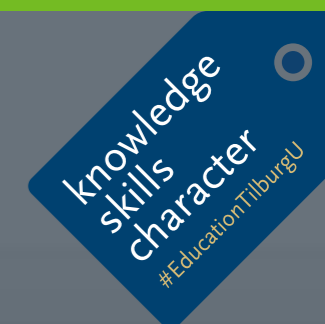
Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen.



“Het zou wel heel mager zijn wanneer we studenten alleen kennis en kunde meegeven.”

> [Lees meer](#)

Bart Engelen, projectleider ‘morele helden’
en universitair hoofddocent Filosofie



8.1 Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2020 afgegeven aan de onafhankelijke accountant. Alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die relevant is voor de controleverklaring bij het jaarverslag en het assurance-rapport bij de bekostigingsgegevens. Het CvB erkent zijn verantwoorde-

lijkheden ten aanzien van de jaarrekening en het jaarverslag en alles wat daarmee samenhangt. Dit betreft onder andere de interne beheersing ter voorkoming van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, de rechtmatigheid en de naleving van wet- en regelgeving.

8.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en het stichtingsbestuur van Tilburg University

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Tilburg University te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Tilburg University op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Boschdijktunnel 10, 5611 AG Eindhoven, Postbus 6365, 5600 HJ Eindhoven
T: 088 792 00 40, F: 088 792 94 13, www.pwc.nl

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





Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het verslag Stichtingsbestuur;
- het woord vooraf College van Bestuur;
- deel I Bestuursverslag;
- deel III Overige gegevens; en
- bijlagen.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en het stichtingsbestuur voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening



verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

Het stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Eindhoven, 28 mei 2021
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E. van Heugten RA



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



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



Lees meer verhalen op onze website:
tilburguniversity.edu/educationtilburgu

knowledge
skills
character
#EducationTilburgU

Bijlage A

Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur Stichting Katholieke Universiteit Brabant

Mr. H. Reumkens Voorzitter Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: Partner, Advocaat Van Doorne N.V.

Nevenfuncties:

- Bestuurslid van Stichting Continuïteit Advanced Metallurgical Group te Amsterdam
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van OostNL
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Topfonds Gelderland
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Innovatiefonds Overijssel
- Voorzitter Hoornvlies Patiënten Vereniging, Leiden
- Lid Financiële Commissie van de coöperatie The Law Firm School U.A., Amsterdam
- Onderzoeker in enquêteprocedure Ondernemingskamer



Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: hoogleraar Process and Data Science aan Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, Aachen, Duitsland

Nevenfuncties:

- Leider process mining group Fraunhofer Institute for Applied Information Technology, Sankt Augustin, Duitsland
- Lid Bestuur Profile Areas of RWTH Aachen University
- Distinguished fellow Fondazione Bruno Kessler, Trento, Italië
- Adjunct Professor, Queensland University of Technology, Brisbane, Australië
- Lid van de Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften und der Künste, Düsseldorf, Duitsland
- Voorzitter Task Force on Process Mining, Institute of Electrical and Electronics Engineers
- Lid Adviesraad Board van Fluxicon, Eindhoven
- Chief Scientific Advisor bij Celonis, München, Duitsland
- Lid Adviesraad van ProcessGold, Eindhoven
- Lid van Academia Europaea
- Lid van de Adviesraad Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)
- Lid van de KNAW



Drs. J.H.P.M. van Lange Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: professioneel toezichthouder, bestuurder en adviseur

Functies:

- Voorzitter Raad van Toezicht Zuyderland Medisch Centrum
- Lid Raad van Commissarissen de Volksbank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Bouwinvest
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving
- Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- Voorzitter Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholiek Hoger Onderwijs
- Voorzitter Bestuur Stichting Landgoed Kasteel Geldrop



Drs. M.R. Leijten Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: bestuurder De Autoriteit Consument en Markt

Nevenfuncties:

- Lid Stichtingsbestuur Koninklijk Paleis op de Dam en tevens lid van de Paleiscommissie
- Toezichthoudend bestuurder Rode Kruis Nederland



Prof. mr. E. van Sliedregt Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: professor of International and Comparative Criminal Law, University of Leeds, UK

Nevenfuncties:

- Director Centre for Criminal Justice Studies, University of Leeds
- Lid KHMW
- Fellow, McLaughlin College, York University Toronto
- Lid, Advisory Group International Criminal Justice Standards, American Bar Association



Bijlage B

Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur Tilburg University

Het CvB vormt het dagelijkse bestuur van de universiteit. Het heeft de algemene leiding en is verantwoordelijk voor een efficiënt bestuur. Het CvB legt verantwoording af aan het stichtingsbestuur.

In 2020 hebben we afscheid genomen van prof. dr. Koen Becking, als voorzitter van het CvB en van prof. dr. Klaas Sijtsma als rector magnificus. Per 19 november 2020 bestaat het CvB van onze instelling uit:

- Prof. dr. Wim van de Donk, rector magnificus en voorzitter
- Prof. dr. ir. Jantine Schuit, vice rector magnificus
- Paulina Sniijders MSc CPC, vicevoorzitter

Het CvB werd in 2020 ondersteund door de secretaris van de universiteit, drs. Rob van Hensberg.

Nevenfuncties

Het overzicht toont de belangrijkste nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB. De nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB zijn goedgekeurd door de Remuneratiecommissie van het Stichtingsbestuur. Deze nevenwerkzaamheden vallen onder de Regeling Nevenwerkzaamheden Tilburg University.

Prof. dr. Wim van de Donk Rector magnificus en voorzitter

- Onafhankelijk voorzitter Bestuurlijk Ketenberaad
- Curatorium VNO/NCW
- Curatorium Vereniging van Nederlandse Gemeenten

In relatie tot de functie (allen onbezoldigd):

- Lid stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance
- Lid Rectorencollege
- Lid Algemeen Bestuur Midpoint Brabant
- Lid Algemeen Bestuur Brainport
- Lid AB Stichting Brabant Startup Alliance (Braventure)
- Lid bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- Voorzitter Universiteitsfonds
- Toehorend lid Stichting Steunfonds
- Algemene Vergadering van Aandeelhouders TIAS
- Lid Bestuur Thijmgenootschap
- Lid bestuur Stichting Pater De Groot Fonds
- Voorzitter bestuur Stichting Bijzondere Leerstoelen K.U.B.

Prof. dr. ir. Jantine Schuit Vice rector magnificus

- Lid/onafhankelijk adviseur Dagelijks Bestuur GGD West Brabant
- Lid Editorial Board International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity

In relatie tot de functie:

- Lid VSNU Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek
- Lid Bestuur HOVO Brabant Seniorenacademie
- Lid Stuurgroep We Care
- Lid Bestuur Mindlabs

Paulina Sniijders MSc CPC Vicevoorzitter

- Lid Raad van Commissarissen Bernhoven Ziekenhuis in Uden (Bernhoven B.V.), Stichting Diagnostisch Centrum & Trombosedienst Ziekenhuis Bernhoven en Stichting Zelfstandig Behandelcentrum Bernhoven
- Lid Raad van Toezicht Stichting Bernbosch (uit hoofde van lid RvC Bernhoven Ziekenhuis)

In relatie tot de functie:

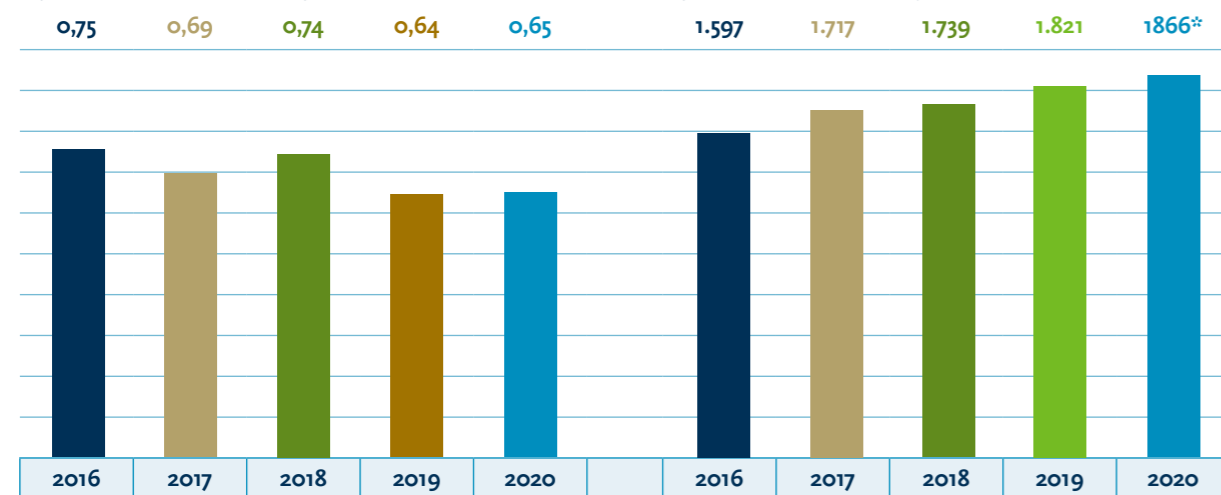
- Lid Algemeen Bestuur Midpoint Brabant
- Lid VSNU Stuurgroep Bedrijfsvoering & Financiën
- Lid landelijke CAO-delegatie
- Lid Ledenraad SURF



Bijlage C

C.1 Kerncijfers Onderzoek

Figuur C1.1 Promoties per hoogleraar (Fte)



Het aantal promoties per hoogleraar is gelijk gebleven, als gevolg van zowel het afgenomen aantal hoogleraren als promoties in het afgelopen jaar.

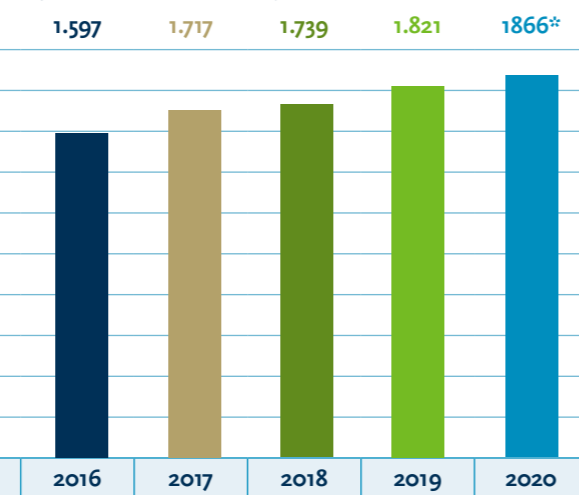
*Totaal wijkt af van totaal kengetal jaarrekening, omdat een deel van publicaties onder andere 'Overige publicaties' niet in deze tabel is meegenomen.

Tabel C1.1 Output Tilburg University

	2016	2017	2018	2019	2020	
Academic publications	In refereed journals	951	1.015	1.034	1.178	1.234
	In other journals	93	99	78	63	77
Bookchapters and conference contributions	358	403	432	395	378	
Monographs and (edited) books	67	82	63	74	75	
PhD theses, internal and external prepared	128	118	132	111	102	
Total scientific publications	1.597	1.717	1.739	1.821	1.866	
Professional publications and products	513	506	540	503	609	

In 2020 is het aantal wetenschappelijke publicaties opnieuw toegenomen. Een gevolg van de toename van het aantal wetenschappers. Het aantal vakpublicaties is toegenomen.

Figuur C1.2 Wetenschappelijke publicaties



Tabel C1.2 Open Access (OA) publicaties

	2016	2017	2018	2019	2020
Goud, DOAJ geclassificeerd ¹	10%	16%	14%	15%	16%
Goud, niet DOAJ geclassificeerd/Hybride ²	18%	17%	17%	23%	31%
Groen Open Access ³	7%	7%	14%	15%	13%
Geen Open Access	65%	61%	55%	47%	40%

¹) Publicaties zijn direct openbaar beschikbaar. Het tijdschrift staat in de Directory of Open Access Journals (www.doaj.org).

²) Publicaties in gesloten tijdschriften die ook direct openbaar zijn voor niet-abonnees. Het tijdschrift staat niet in de Directory of Open Access Journals.

³) Publicaties die door de auteur zelf openbaar zijn gemaakt door plaatsing van de auteursversie in de repository van de universiteit.

In 2020 is het aandeel Open Access publicaties groter dan niet Open Access publicaties, namelijk 60%.

Tabel C1.3 Voortgang van de werknemer-promovendus

startjaar	Instroom			gepromoveerd* in													
	vrouw	man	totaal	4 jr of eerder	5 jr	6 jr	7 jr	8 jr of later	nog bezig	gestaakt							
2009	48	31	79	23	29%	30	38%	14	18%	6	8%	4	5%			2	3%
2010	51	38	89	22	25%	42	47%	15	17%	5	6%	4	4%	1	1%		
2011	30	41	71	24	34%	33	46%	5	7%	2	3%	5	7%	2	3%		
2012	30	34	64	14	22%	24	38%	14	22%	7	11%	1	2%	2	3%	2	3%
2013	43	35	78	25	32%	31	40%	10	13%	7	9%			2	3%	1	1%
2014	29	35	64	14	22%	21	33%	10	16%					12	19%		
2015	39	26	65	14	22%	12	18%							28	43%	1	2%
2016	44	32	76	7	9%									53	70%		

* vanaf 2013 is nog niet te bepalen of promovendus na 8,7,6 of 5 jr is gepromoveerd en telt het totaal niet op tot 100%.

Het rendement na 7 jaar schommelt tussen 90% en 94% voor cohortjaar 2009 tot en met 2013.

C.2 Kerncijfers Onderwijs

Tabel C2.1 Diploma's

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Bacheloropleidingen	1.743	1.677	1.606	1.405	1.455	1.492	1.554	1.776
Masteropleidingen	2.408	2.608	2.693	2.626	2.689	2.816	3.233	3.431
Totaal initiële opleidingen	4.151	4.285	4.299	4.031	4.144	4.308	4.787	5.207
Postdoctorale opleidingen	16	8	8	30	70	98	101	85

De groei van de studentenpopulatie vertaalt zich in een stijgend aantal diploma's. De groei die is ingezet in 2016 vertaalt zich nu in een snellere stijging van de bachelor diploma's.

Tabel C2.2 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450
Bachelor	1.936	1.841	1.943	2.207	2.539	2.892	3.434	3.562
Premaster	625	643	1.120	1.252	1.532	1.651	1.721	1.889
Master	674	605	666	702	794	893	931	999

De stijging van het aantal studenten dat zich voor het eerst in het WO inschrijft vakt af. De COVID-19 crisis is een van de factoren die invloed heeft.

Tabel C2.3 Aantal (buitenlandse) eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450
Buitenlandse studenten	612	662	812	852	1.006	1.210	1.496	1.551
% Buitenlandse studenten	18,9%	21,4%	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%	24,6%	24,0%

De groei van het aantal buitenlandse eerstejaars studenten is beduidend minder. De verklaring zal gezocht moeten worden in de huidige COVID-19 crisis.

Tabel C2.4 Aantal ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Aantal ingeschrevenen	12.599	12.113	12.399	13.050	14.269	15.761	17.378	19.334

In 2020 is het aantal ingeschreven studenten gestegen met 11,3% ten opzichte van 10,3% een jaar eerder.

Tabel C2.5 Aantallen en percentage buitenlandse ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Buitenlandse ingeschrevenen	1.250	1.315	1.560	1.736	2.064	2.507	3.105	3.709
% Buitenlandse ingeschrevenen	9,9%	10,9%	12,6%	13,3%	14,5%	16,0%	17,9%	19,2%

Tabel C2.6 Aantal contractstudenten

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Aantal contractstudenten	152	144	186	115	92	92	143	123

Tabel C2.7 Aantal studenten met positief bsa

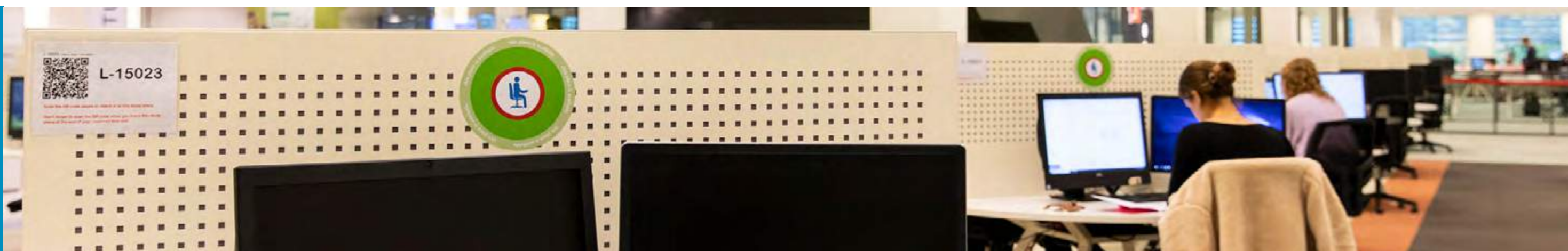
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20*
Aantal studenten met positief bsa	79%	81%	84%	81%	83%	82%	100%

Tabel C2.8 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten* binnen de opleiding	44	45	46	45	45	43	46

* inclusief studenten met nul studiepunten

* Let op: De situatie is anders voor collegejaar 2019-2020 in verband met COVID-19. Voor dit jaar geldt dat studenten met voldoende punten een positief bsa hebben gekregen en alle anderen zijn aangehouden. Dit houdt in dat ze in het volgende bsa cohort zullen worden meegenomen voor het definitieve advies.



Tabel C2.9 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd) (frequentieverdeling behaalde studiepunten)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
0 EC	9%	8%	12%	9%	12%	10%
1 - 11 EC	5%	4%	5%	5%	5%	5%
12 - 23 EC	5%	6%	5%	5%	6%	5%
24 - 35 EC	5%	5%	5%	6%	5%	6%
36 - 41 EC	4%	4%	3%	3%	3%	4%
42 - 47 EC	9%	9%	7%	8%	9%	7%
48 - 59 EC	25%	23%	23%	25%	25%	26%
60 of meer EC	38%	41%	41%	38%	35%	37%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel C2.10 Masterrendement per cohort (voltijd; 1-, 2- en 3 jarige opleidingen; start: 1 september)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Aantal eerstejaars	2.054	1.895	1.915	1.833	2.073	2.350	2.395
Geslaagd binnen 1 jaar	40%	44%	42%	41%	39%	41%	43%
Geslaagd binnen 1,5 jaar	61%	63%	61%	60%	59%	63%	-
Geslaagd binnen 2 jaar	81%	82%	81%	80%	80%	82%	-
Geslaagd binnen 2,5 jaar	87%	86%	86%	85%	85%	-	-
Geslaagd binnen 3 jaar	90%	89%	89%	88%	89%	-	-

Tabel C2.11 TIAS School for Business and Society instroom, inschrijvingen en diploma's

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MBA programma's	144	117	111	105	101	103	118	91	97	78	36
Company specific programma's	535	921	676	1.122	840	859	1322	1205	1061	846	512
Executive masterprogramma's	326	412	293	320	299	322	337	323	334	382	324
Executive programma's	535	421	441	489	767	843	1215	1024	1092	1.006	737
MSc programma's	89	91	65	70	105	113	135	158	170	176	100
Executive PhD programma	-	-	-	-	5	35	31	55	39	-	-
Aantal diploma's	522	483	559	561	546	560	648	553	677	682	647
Aantal ingeschreven studenten	2.640	3.039	2.779	3.213	3.430	3.380	4.021	4.060	4.006	3.841	3.397



C.3 Kerncijfers Personeel (Tilburg University enkelvoudig)

Tabel C3.1 Aantal medewerkers in personen en Fte onderverdeeld naar geslacht (per 31 december)

	2018			2019			2020		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	1051	1237	2288	1066	1288	2354	1069	1428	2497
Fte's	841,8	932,9	1774,7	855,4	963,6	1819,0	859,9	1050,5	1910,4

Tabel C3.2 Personeelsbezetting in Fte (per 31 december; uitgesplitst in WP en OBP en in vast en tijdelijk personeel)

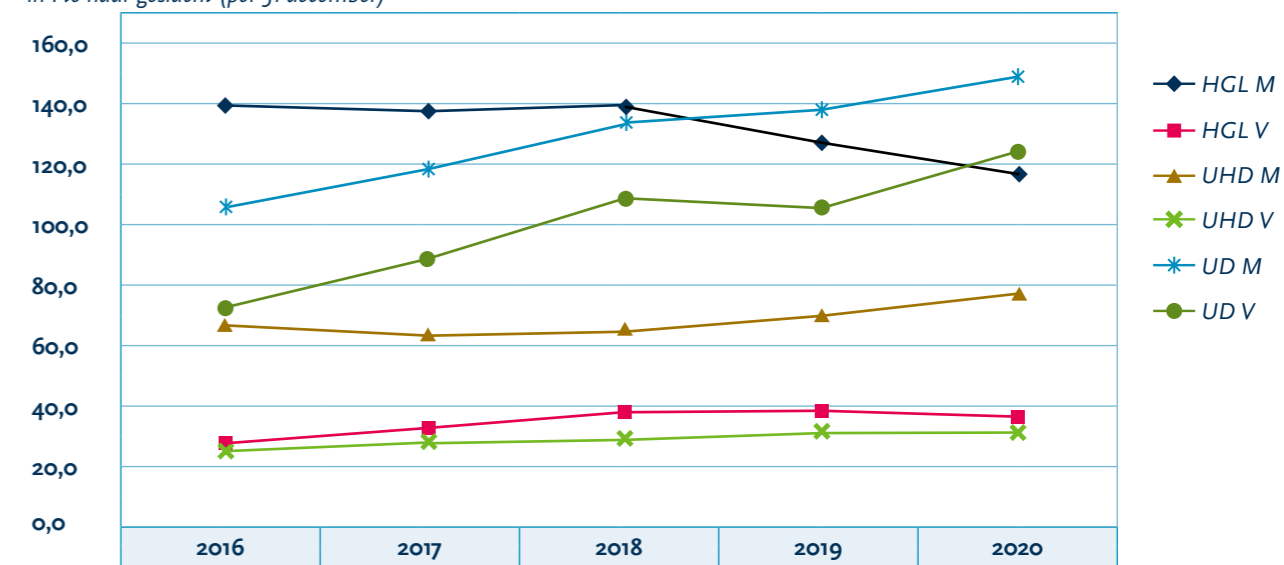
	2016	2017	2018	2019	2020
WP-vast	395,8	398,1	414,4	514,4	539,5
WP-tijd	538,2	612,4	661,8	577,3	598,9
OBP-vast	580,7	594,5	595,1	623,3	637,7
OBP-tijd	71,2	89,9	103,4	104,0	134,3
Totaal	1585,9	1694,9	1774,7	1819,0	1910,4

Opmerking: Tenure Track (functiegroep UD) wordt sinds 2019 ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd.

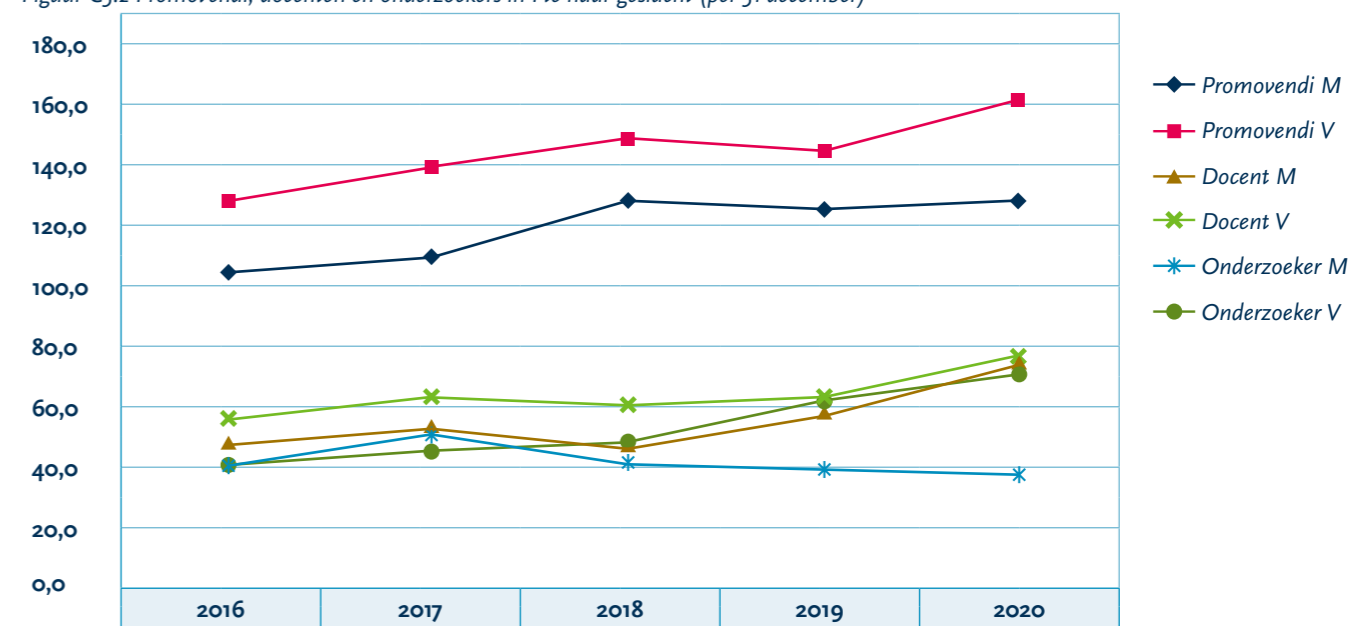
Tabel C3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in Fte (per 31 december) en personele lasten

	2017	2018	2019	2020
Personneelsbestand (in Fte's)	1.695	1.775	1.819	1910
WP	1.011 (59,6%)	1.076 (60,6%)	1092 (60,0%)	1138 (59,6%)
OBP	684 (40,4%)	699 (39,4%)	727 (40,0%)	772 (40,4%)
Totaal personele lasten (in M€)	145	156	164	175

Figuur C3.1 Wetenschappelijke functies hoogleraar (HGL), universitair hoofddocent (UHD) en universitair docent (UD), in Fte naar geslacht (per 31 december)



Figuur C3.2 Promovendi, docenten en onderzoekers in Fte naar geslacht (per 31 december)



De ontwikkeling van tijdelijk personeel in dienst van de universiteit in verhouding tot het totale personeelsbestand (onderverdeeld naar mannen en vrouwen) wordt weergegeven in de volgende tabellen.

Tabel C3.4 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD) in Fte (per 31 december 2020)

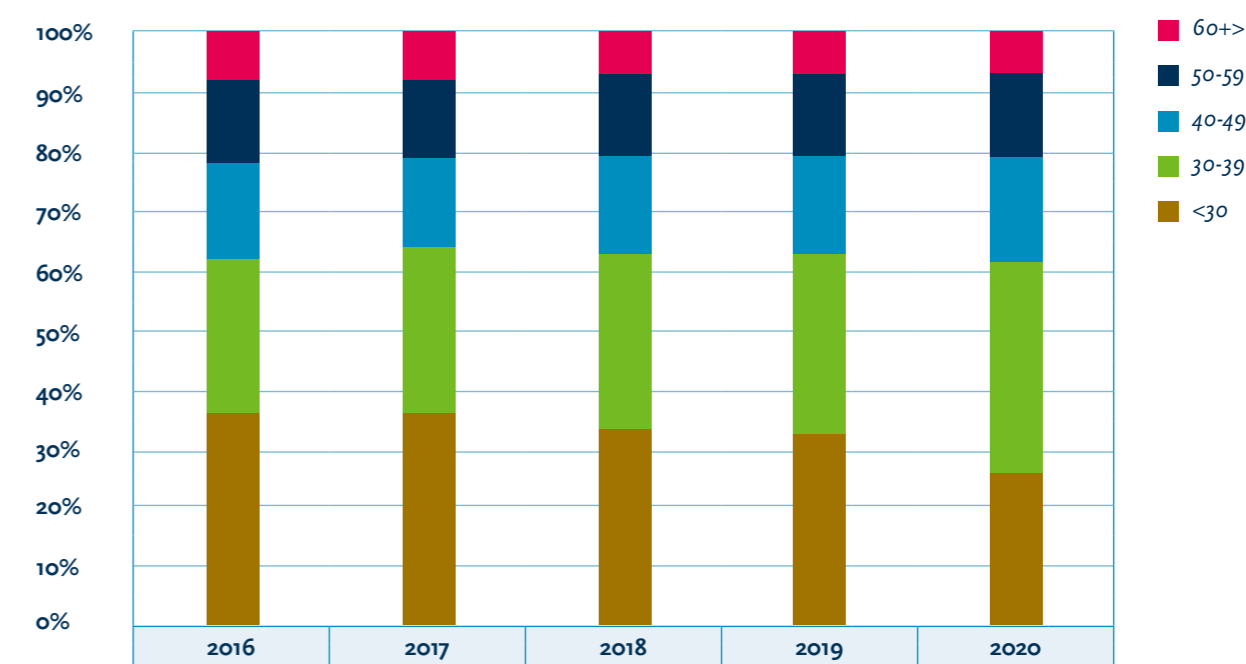
	HGL			UHD			UD		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2016	5,2	0,8	6,0	4,5	1,0	5,5	50,7	33,1	83,8
2017	6,2	0,8	7,0	2,7	1,2	3,9	66,3	49,6	115,9
2018	4,7	0,7	5,4	2,0	2,0	4,0	77,7	70,1	147,8
2019	5,6	0,2	5,8	2,0	3,0	5,0	27,0	24,7	51,7
2020	3,4	0	3,4	3,0	3,0	6,0	30,2	25,3	55,5

Opmerking: Vanaf 2019 worden medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd en derhalve niet meegerekend bij bovenstaande cijfers.

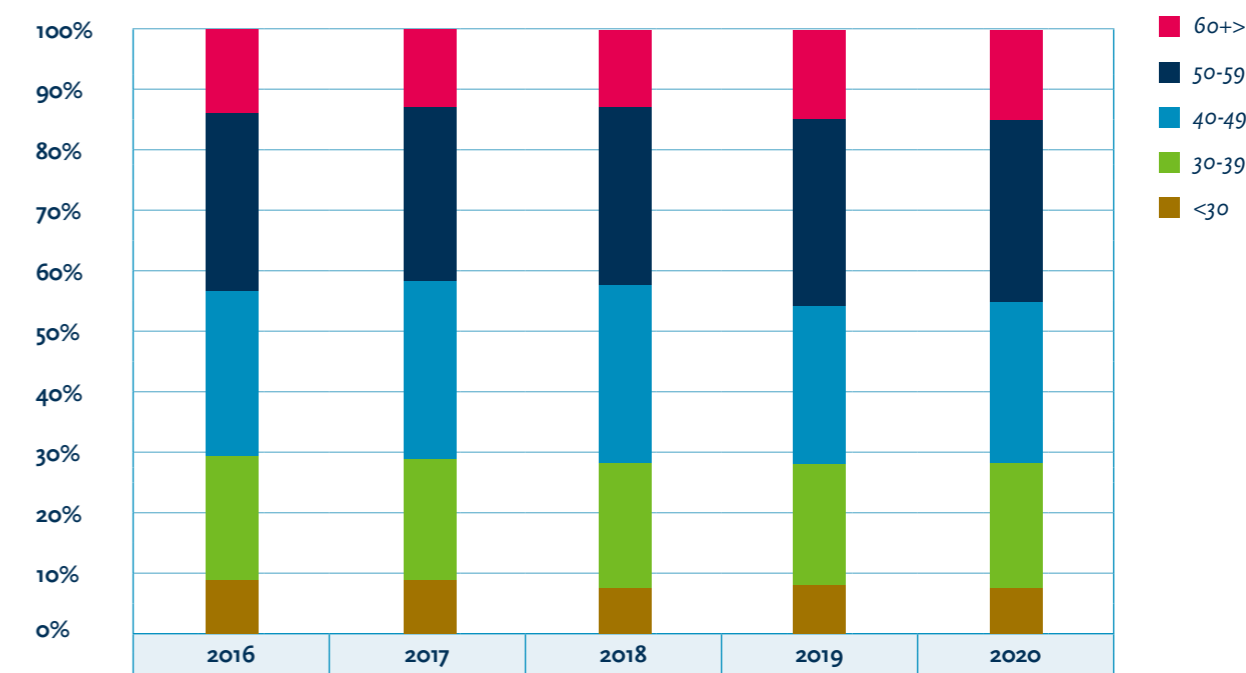
Tabel C3.5 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (docenten) in Fte (per 31 december 2020)

	Docent		
	Man	Vrouw	Totaal
2016	34,9	37,5	72,4
2017	37,9	44,1	82,0
2018	32,5	41,5	74,0
2019	34,9	47,5	82,4
2020	43,3	57,9	101,2

Figuur C3.3 Ontwikkeling leeftijdsopbouw WP in procenten in Fte (per 31 december)



Figuur C3.4 Ontwikkeling leeftijdsopbouw OBP in procenten in Fte (per 31 december)



Tabel C3.6 Ontwikkeling ziekteverzuim < 1 jaar (in percentages)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ziekteverzuimpercentage WP	1,4	1,6	1,7	1,9	2,2
Ziekteverzuimpercentage OBP	4,4	3,8	4,4	4,5	3,1
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,5	2,5	2,8	3,0	2,6

Tabel C3.7 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie

	2016	2017	2018	2019	2020
HGL	22 (10%)	12 (5%)	7 (3%)	6 (2%)	4 (2%)
UHD	8 (7%)	6 (1%)	2 (2%)	3 (3%)	4 (3%)
UD	53 (26%)	52 (22%)	57 (21%)	31 (12%)	52 (18%)
Docent	59 (38%)	75 (42%)	57 (33%)	67 (36%)	73 (33%)
Onderzoeker	69 (61%)	60 (46%)	59 (47%)	50 (39%)	73 (48%)
Promovendus	91 (32%)	90 (29%)	80 (24%)	58 (18%)	64 (20%)
Overig WP	3 (100%)	2 (66%)	3 (50%)	2 (40%)	3 (60%)
Student assistent	196 (113%)	248 (122%)	251 (136%)	305 (143%)	380 (154%)
OBP	84 (11%)	270 (32%)	135 (16%)	147 (16%)	168 (18%)
Totaal	644 (31%)	815 (37%)	651 (29%)	668 (28%)	821 (33%)

Opmerking: De instroomcijfers worden uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal personen in dezelfde functiecategorie op 31 december van het jaar.

Tabel C3.8 Uitstroom in personen naar functiecategorie

	2016	2017	2018	2019	2020
HGL	32 (15%)	11 (5%)	8 (4%)	15 (7%)	17 (9%)
UHD	20 (19%)	6 (6%)	6 (6%)	9 (8%)	11 (9%)
UD	21 (10%)	18 (8%)	17 (6%)	28 (10%)	19 (6%)
Docent	39 (25%)	49 (28%)	59 (34%)	68 (36%)	53 (24%)
Onderzoeker	53 (46%)	39 (30%)	55 (44%)	61 (43%)	61 (40%)
Promovendus	83 (29%)	65 (21%)	50 (15%)	69 (21%)	57 (18%)
Overig WP	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (40%)
Student assistent	172 (99%)	198 (97%)	267 (145%)	284 (133%)	344 (139%)
OBP	106 (13%)	263 (31%)	103 (12%)	159 (18%)	120 (13%)
Totaal	527 (26%)	649 (29%)	565 (25%)	695 (30%)	684 (27%)

Opmerking: De uitstroomcijfers worden uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal personen in dezelfde functiecategorie op 31 december van het jaar.



Bijlage D

Lijst van afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AI	Artificial Intelligence
AS	Academic Services
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BRON-HO	Basis Register Onderwijs – Hoger Onderwijs
bsa	Bindend studieadvies
BSL	Begeleiding startende leraren
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften
CAO	Collectieve Arbeidsmarktvereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CPC	Certified Public Controller
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission) Enterprise Risk Management (Framework)
CvB	College van Bestuur
CWTS	Centrum voor de Wetenschaps- en Technologiestudies
DEEP	Digital Education Enhancement Program
DOAJ	Directory of Open Access Journals
dr.	doctor
drs.	doctorandus
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EC	European Credit
EDUiLAB	Educational Innovation Lab
ERC	European Research Council
ES	Executive Services
I*ESN	International Erasmus Student Network
ETZ	Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
EU	Europese Unie
F&C	Finance & Control
FS	Facility Services
Fte	Fulltime-equivalent
HGL	Hoogleraar

HR	Human Resources
IAM	Intercultural Awareness Module
ir.	ingenieur
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
KCS	KUB Career Services
KHMW	Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KUB	Katholieke Universiteit Brabant
LIS	Library and IT Services
M&C	Marketing & Communication
MBA	Master of Business Administration
mr.	meester in de rechten
MSc	Master of Science
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OAJ	Opening Academisch Jaar
OBP	Ondersteunend beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OM	Openbaar Ministerie
PASS	Program for Academic Study Succes
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
prof.	professor
PwC	PricewaterhouseCoopers
QS	Quacquarelli Symonds (World University Ranking)
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving
RJO	Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs
SDGs	Sustainable Development Goals
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
STZ	Samenwerkende Topklinische Opleiding Ziekenhuizen
TEP	Tilburg Educational Profile
THE	Times Higher Education

TIAS	Tilburgs Instituut voor Academische Studies
TiLPS	Tilburg Center for Logic, Ethics and Philosophy of Science
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
UD	Universitair Docent
u/g	uitgeleend geld
UHD	Universitair hoofddocent
US	United States (News Best Global Universities Ranking)
UT	University of Texas (Dallas World Ranking)
VSNU	Vereniging van Universiteiten
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
WAB	Wet Arbeidsmarkt in Balans
WGA	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikte
WHW	Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WNT	Wet Normering Topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel
WW	Werkloosheidswet



Het Jaarverslag 2020 is een uitgave van Tilburg University.

Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
013-466 9111
www.tilburguniversity.edu

Reacties jaarverslag@tilburguniversity.edu
Zie ook tilburguniversity.edu/about

Eindredactie en productiebegeleiding Marketing & Communication
Vormgeving en opmaak STUDIO | powered by Canon

© Tilburg University, 2021

