

Tilburg University

Jaarverslag

2017

TILBURG
UNIVERSITY

90
YEARS

Tilburg University Jaarverslag 2017

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in 2017. 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

Verslag Stichtingsbestuur	6
Voorwoord College van Bestuur	8

1. Tilburg University

1.1 Over onze universiteit	12
1.2 Het jaar 2017 in beeld	13
1.3 Kengetallen 2017	18
1.4 Organisatie	19
1.5 Strategie	20

2. Onderzoek

2.1 Het verschil maken	24
2.2 Internationale positie	26
2.3 Onderzoek in 2017	28
2.4 Kwaliteitszorg	31

3. Onderwijs

3.1 Het verschil maken	34
3.2 Positie onderwijs	36
3.3 Onderwijs in 2017	38
3.3.1 Onderwijs	38
3.3.2 Onderwijs in 2017 per faculteit	40
3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie	42
3.5 Internationalisering	44
3.6 Procedure klachten	46
3.6.1 Centraal Klachtenloket	46
3.6.2 College van Beroep voor de Examens	47
3.6.3 Commissie van Advies voor de Bezwaren- en Beroepschriften	48

4. Impact

4.1 Het verschil maken	52
4.2 Impact in 2017	53
4.3 Impact indicatoren	59

5. Bedrijfsvoering

5.1 Human Resources	62
5.2 Huisvesting	64
5.3 CSR	66
5.4 Financiën	67
5.4.1 Hoofdlijnen jaarrekening	67
5.4.2 Continuïteitsparagraaf	71
5.4.3 Risicobeheersing	74
5.4.4 Treasurybeleid	79
5.4.5 Tegemoetkoming profileringsfonds	80
5.4.6 Flexibel hoger onderwijs	80
5.4.7 Helderheidsaspecten	81
5.4.8 Declaraties CvB	82
5.4.9 Bezoldigingen CvB	82
5.4.10 Voorinvesteringen studievoorschot	83

6. Jaarrekening

6.1 Kengetallen	87	6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	99
6.2 Geconsolideerde balans	88	6.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	106
6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten	89	6.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting	114
6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	90		
6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening	91		
6.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva	93		
6.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling	97		

7. Overige gegevens

7.1 Bestuursverklaring	122
7.2 Controle verklaring van de onafhankelijke accountant	123

Bijlage A

Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur	130
---	-----

Bijlage B

Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur	134
---	-----

Bijlage C

Kerncijfers	
C.1 Kerncijfers Onderzoek	136
C.2 Kerncijfers Onderwijs	139
C.3 Kerncijfers Personeel	144

Bijlage D

Lijst van afkortingen	150
-----------------------	-----



Stichtingsbestuur

Samenstelling

Het Stichtingsbestuur bestaat uit vijf leden die worden benoemd door de Nederlandse Bisschoppenconferentie. De leden van het Stichtingsbestuur hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggespraak. In 2017 zijn de volgende wijzigingen in samenstelling doorgevoerd: per 1 oktober is drs. J.H.P.M. van Lange benoemd als nieuw lid van het Stichtingsbestuur. Hij volgde mevr. drs. R.I. Doerga RA op. Per 1 oktober 2017 liep haar benoemingstermijn af. Per 31 december 2017 is de heer Hommen teruggetreden als voorzitter van het Stichtingsbestuur. Hij wordt per 1 januari 2018 opgevolgd door de heer Reumkens. Per 1 september 2017 werd mevr. drs. A.C.F.A. Vermeulen benoemd tot ambtelijk secretaris van het Stichtingsbestuur.

Het Stichtingsbestuur heeft een Auditcommissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van drs. J.H.P.M. van Lange, een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valoriseren (OO&V), met twee leden met expertise over het primaire proces, onder voorzitterschap van dhr. prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst en een Commissie Remuneratie/benoemingen, eveneens bestaande uit twee leden onder voorzitterschap van mevr. prof. mr. E. van Sliedregt.

Taken

Het bestuur van de Stichting vervult aan de universiteit twee

hoofdtaken. Het bestuur functioneert als Raad van Toezicht voor Tilburg University, in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en als Stichtingsbestuur op basis van de Stichtingsstatuten en de Structuurregeling van Tilburg University. Het Stichtingsbestuur ziet toe op de kwaliteitszorg van de universiteit en de doelmatige en rechtmatige bestemming van middelen en draagt zorg voor de bewaking van de bijzondere signatuur van de instelling.

In het kader van haar toezichhoudende taken ziet het Stichtingsbestuur erop toe dat het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen en richtlijnen, alsmede de Code Goed Bestuur Universiteiten 2017 naleeft. Daarnaast adviseert het Stichtingsbestuur gevraagd en ongevraagd het College van Bestuur. Voor de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden onderhoudt het Stichtingsbestuur nauwe banden met de universiteit. Onder meer via veelvuldig contact met het College van Bestuur en het medezeggenschapsorgaan en door het bijwonen van academische zittingen en evenementen. De overige taken van het Stichtingsbestuur zijn het vastleggen van zijn bevoegdheden in de Structuurregeling, het besluiten over de inrichting van de medezeggenschap bij Tilburg University en het vaststellen van het hooglerarenbeleid.

Terugblik 2017

In 2017 vergaderde het Stichtingsbestuur zes maal in aanwezigheid van het College van Bestuur, waarbij het Stichtingsbestuur eenmaal te gast was bij TIAS School for Business and Society op locatie Utrecht.

Tijdens de vergaderingen besprak het Stichtingsbestuur strategische beleidsthema's, de daaruit voortvloeiende financiële consequenties en het toezicht op de realisering daarvan. De toepassing van relevante wet- en regelgeving werd getoetst en indien nodig werden de interne regelingen aangepast, waaronder de vaststelling van de nieuwe structuurregeling en de goedkeuring van het Bestuurs- en Beheersreglement. De bestuurs- en organisatiestructuur is door het Stichtingsbestuur getoetst en voldoet aan de Code Goed Bestuur universiteiten. Er is toegezien op de aangebrachte checks and balances in de bedrijfsvoering en er is gesproken over de benodigde/gewenste kwaliteitsontwikkeling van de ondersteunende dienstverlening.

De Commissie Remuneratie/benoemingen van het Stichtingsbestuur heeft een keer vergaderd. Op basis van de voorbereiding door deze commissie is volgens de reguliere governance-normen het functioneren van de leden van het College van Bestuur en hun nevenfuncties getoetst en goedgekeurd. Tevens is het 'reglement kostenvergoedingen leden College van Bestuur' vastgesteld. Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens (WNT) getoetst en nageleefd. Ten slotte heeft het Stichtingsbestuur in 2017 mevr. drs. P.F.I.M. Sniijders benoemd tot vicevoorzitter van het College van Bestuur. Zij vult 15 februari 2018 het zittende college aan, dat bestaat uit dhr. dr. K.M. Becking als voorzitter en dhr. prof. dr. E.H.L. Aarts als rector magnificus.

Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan de Begroting 2018, het taken en middelen plan 2018-2022, het reservebeleid en, in aanwezigheid van de externe accountant, aan het jaarverslag 2016 en de jaarrekening 2016. Tevens is de jaarlijkse management letter besproken en het accountantsverslag, in

aanwezigheid van de externe accountant. De besluitvorming hiertoe werd voorbereid door de Auditcommissie uit het Stichtingsbestuur die in 2017 tweemaal bijeen is gekomen. De Auditcommissie heeft tevens toegezien op het plan tot ontwikkeling van de internal audit functie en het internal audit charter.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2017 in een aantal vergaderingen gesproken over de totstandkoming van het strategisch plan 2018-2021. In de vergadering van 14 december 2017 is formeel goedkeuring verleend aan het strategisch plan, waarmee de contouren voor het te voeren beleid van de universiteit voor de komende planperiode zijn verankerd.

De universiteit vierde in 2017 haar 90-jarig bestaan. Het Stichtingsbestuur kijkt met tevredenheid terug naar de activiteiten die plaatsvonden in het kader van deze bijzondere Dies Natalis. Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de in 2017 door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en de behaalde resultaten. Zeker gelet op de toename van onze studenten-aantallen in combinatie met ambitieuze doelstellingen.

Het Stichtingsbestuur juicht de ontwikkelingen binnen de universiteit op wetenschappelijk gebied toe, speciaal waar het de impact op de samenleving betreft. Concluderend stelt het Stichtingsbestuur dat de universiteit een succesvol jaar achter de rug heeft!

Tilburg, januari 2018

Namens het Stichtingsbestuur,

Hugo Reumkens

Voorzitter



Voorwoord

College van Bestuur

In lijn met de grote veranderingen die mondiaal plaatsvinden op het gebied van economische groei, digitalisering en bevolkingsaanwas, ontwikkelt ook Tilburg University zich snel. In de afgelopen jaren heeft onze universiteit een sterke groei gezien van het aantal studenten en het marktaandeel, dat aanzienlijk steeg naar 5,4%. Tilburg University maakt ook sprongen vooruit waar het gaat om de positie in de rankings en samenwerking met andere kennisinstellingen, overheden en sociale partners.

Een goed voorbeeld daarvan is de samenwerking van dertien partners in het project Mind Labs en VIBE, waarvan Tilburg University de kartrekker is, en dat werd bekroond met een grote subsidie. Waar het gaat om internationalisering constateren we meer internationale studenten en meer universitaire samenwerking. Ons diversiteitsprogramma heeft ervoor gezorgd dat er meer vrouwen aan de top zijn gekomen, zowel bij de wetenschappelijke als bij de ondersteunende staf.

In het afgelopen jaar heeft Tilburg University getoond in te kunnen spelen op de grote maatschappelijke ontwikkelingen, waarmee onze samenleving geconfronteerd wordt. Ons onderwijs, onderzoek en impact maken het verschil. De buitenwereld weet ons steeds beter te vinden dankzij een duidelijk profiel als universiteit van mens- en maatschappijwetenschappen. Onze campus is in alle opzichten groter en meer divers geworden. In de komende jaren willen we een middelgrote universiteit worden door gecontroleerde groei met excellentie en kwali-



“
Tilburg
University is
klaar voor de
toekomst.”

teit als randvoorwaarden. Uiteraard kijken we daarbij naar de ondersteunende processen. Met deze stevige fundamenten zijn we meer dan ooit in staat ons te verbinden met de samenleving en een bijdrage te leveren aan het helpen oplossen van *wicked problems* die mondiale ontwikkelingen in de weg staan.

Om de positie van de universiteit verder te versterken heeft zij een breed gedragen strategisch plan voor de periode 2018-2021 ontwikkeld en aangenomen. Tilburg University stelt zich tot doel de verbinding met de samenleving hechter te maken, om deze vooruit te helpen met ons onderwijs, onderzoek en impact. Deze kwaliteiten zetten we in voor 'het goede leven' voor iedereen.

Onze universiteit is student centric en wij streven ernaar studenten op te leiden tot verantwoordelijke en ondernemende denkers, de leiders van de toekomst. Onze visie op het gebied van onderwijs hebben we vastgelegd in een essay met de titel Kennis, Kunde en Karakter. Daarin staat hoe wij onze studenten willen voorzien van de juiste elementen om een succesvolle loopbaan te starten. De snelle digitalisering in de samenleving vereist voortdurende vernieuwing van onze onderwijsmethoden. De universiteit zal daartoe het Tilburg University Education Innovation Lab oprichten dat als katalysator dient voor transformatie van ons onderwijs. We zetten in op verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs en onze docenten.

Het wetenschappelijk onderzoek dat aan Tilburg University is verricht het afgelopen jaar heeft ertoe geleid dat wij onze academische positie op het gebied van onderzoek hebben weten te versterken. Geheel in lijn met het profiel van onze universiteit en ons DNA streven wij ernaar om met de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek impact te genereren in de samenleving. Juist het sociale karakter van onze universiteit betekent dat wij ons intensief bezig houden met de aanpak van *wicked problems*. We publiceerden in 2017 ook het boekje *Science with a Soul*, een weerslag van discussies en onze visie hoe wij ons onderzoek de komende jaren richting kunnen geven. We profileren ons scherper door

de keuze van de drie thema's: Empowering the Resilient Society, Enhancing Health and Wellbeing and Creating Value from Data. Financiering is daarbij uiteraard van groot belang. De scherpe wetenschappelijke competitie om onderzoeksgelden vergt intensievere samenwerking in landelijke en internationale wetenschapsconsortia. Daarnaast zal de universiteit meer activiteiten ontwikkelen om Open Science te stimuleren.

Al deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat ook de campus zich noodzakelijkerwijs uitbreidt. Dit jaar openen we het met vele faciliteiten geëquipeerde onderwijsgebouw Cube, dat prachtige geavanceerde studieruimtes biedt aan onze studenten. Met die uitbreiding maken we voortdurend afwegingen op het gebied van duurzaamheid en het behoud van de groene campus. Het strategisch plan 2018-2021 stelt ambitieuze doelen. De uitvoering en realisatie van deze doelen zullen voor de komende jaren richting geven aan de ontwikkeling van onze universiteit. Waarbij wij als College van Bestuur het vertrouwen hebben dat deze ontwikkelingen ervoor zullen zorgen dat Tilburg University klaar is voor de toekomst.

Koen Becking
Voorzitter

Paulina Snijders
Vicevoorzitter

Emile Aarts
Rector magnificus

Tilburg University



1.1 Over onze universiteit

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

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 en geesteswetenschappen. 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. 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.

1.2 Het jaar 2017 in beeld

Hoogtepunten en successen van een enerverend jaar

17 februari

Vici-subsidie voor Jenny Slatman: meer aandacht voor het lichaam in de gezondheidszorg

Prof. dr. Jenny Slatman, hoogleraar Medical Humanities, ontvangt anderhalf miljoen euro subsidie van NWO, waarmee ze nader onderzoek gaat doen naar het lichaam in de gezondheidszorg. Slatman wil een bredere kijk op lichamelijke ontwikkeling ontwikkelen.

> Lees meer

4 mei

Herdenkingsmonument voor omgekomen studenten tijdens WOII onthuld op 4 mei

Op de campus worden een gedenkwand en een digitaal monument onthuld ter herinnering aan 22 Tilburgse studenten die tijdens de Tweede Wereldoorlog omkwamen door bombardementen, verzetsactiviteiten, in concentratiekampen of aan de gevolgen van dwangarbeid en ziekte.

> Lees meer

18 mei

Hoogste studenttevredenheid

Van alle algemene universiteiten in Nederland is de algehele studenttevredenheid het hoogst bij Tilburg University. Dat blijkt uit cijfers van de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE) over het jaar 2016-2017.

> Lees meer



28 februari

Keuzegids Masters: Tilburg University wederom beste algemene universiteit

In de Keuzegids Masters 2017 behaalt Tilburg University de hoogste totaalscore van de negen algemene universiteiten en is daarmee (evenals in 2016) de beste algemene (master)universiteit van Nederland.

> Lees meer

31 mei

Prestigieuze Vidi-beurs voor Tilburgse onderzoekers

Loes Keijsers en Joris Mulder, beiden onderzoeker aan de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB), hebben van NWO een Vidi-subsidie van 800.000 euro toegekend gekregen. Hun onderzoeksthema's zijn respectievelijk opvoedadviezen en dynamische sociale netwerken.

> Lees meer



1 juli

Vrouwelijke hoogleraren

Het aandeel vrouwelijke hoogleraren is gestegen naar 17,9%. Tilburg University neemt maatregelen om dit percentage sneller te laten stijgen (naar 25% in 2020), zoals het Philip Eijlander Diversity Program (PEDP). Dit programma stelt extra fondsen ter beschikking om getalenteerde vrouwen aan te trekken of te bevorderen tot hoogleraar of universitair hoofddocent.

12 juli

Financiering NWO voor Impactprojecten rond veerkracht van jongeren

Aan zes projecten om de veerkracht van jongeren te verbeteren, gecoördineerd door het Impactprogramma van Tilburg University, is financiering van NWO toegekend binnen de eerste ronde aanvragen voor de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). De projecten worden uitgevoerd samen met maatschappelijke partners.

> Lees meer

26 juni

Tilburg University introduceert: 'Professor of Practice'

Tilburg University heeft een nieuwe functie geïntroduceerd: 'Professor of Practice'. De universiteit wil daarmee haar banden met de praktijk versterken. De eerste Professor of Practice is benoemd bij de School of Economics and Management (TiSEM): Ronald de Jong, Chief Human Resources Officer en lid van het Executive Committee bij Philips.

> Lees meer



21 augustus

Grootste TOP Week ooit van start op 21 augustus

De grootste TOP (Tilburg Orientation Program) Week ooit gaat van start. Bijna 3.000 nieuwkomers hebben zich ingeschreven voor de jaarlijkse introductieweek voor nieuwe studenten, die gaan studeren aan een van de hogere onderwijsinstellingen in Tilburg.

> Lees meer

4 september

Tilburg Research magazine

Het magazine Tilburg Research verschijnt in een speciale lustrumeditie. In dit magazine delen we verhalen over de ontwikkeling van wetenschap in de maatschappij over de jaren heen en hoe Tilburg University bijgedragen heeft aan de rol van wetenschap in de maatschappij.

> Lees meer



1 september

Nieuwe decaan TSB

Prof. dr. Jantine Schuit is benoemd tot nieuwe decaan Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB).

> Lees meer

28 september

Wederom toppositie Tilburg University in Elsevier ranking

In de Elsevier Beste Studies ranking van beste algemene Nederlandse universiteiten staat Tilburg University net als in 2016 op de derde plaats van de 13 Nederlandse universiteiten (op basis van tevredenheid van bachelor studenten). 6 bachelors en 7 masterstudies werden door studenten beoordeeld als de beste in hun soort.

> Lees meer

16 oktober

Mind Labs ontwikkelt virtuele mensen

Tilburg University start samen met 13 partners een project met een totale waarde van 7 miljoen euro voor de ontwikkeling van virtuele mensen (avatars), die worden ingezet voor trainingen in de gezondheidszorg. Het project VIBE (Virtual Humans in the Brabant Economy) is het eerste project van Mind Labs.

> Lees meer



februari en oktober

Open dagen

De open dagen trekken in 2017 een recordaantal van 10.279 bezoekers.



Medio oktober 2017

Verbouwing station Tilburg Universiteit

In de herfstvakantie van 2017 is station Tilburg Universiteit verbouwd. Het perron aan de zijde van de universiteit is verbreed en verlengd richting de campus.

31 oktober

Tilburg University groeit met 1.241 studenten

Maar liefst 1.241 extra studenten telt de universiteit dit jaar, wat ten opzichte van 2016 een groei is van 9,5 procent.

November

Strategisch plan Tilburg University 2018-2021

In de eerste zes maanden van 2017 wordt uitgebreid overleg gevoerd met interne en externe stakeholders om tot een breed gedragen visie en strategie te komen voor de toekomst van de universiteit. Dit resulteerde in het Strategisch plan 2018-2021.

> Lees meer



16 november

Lustrum

Tilburg University bestaat dit collegejaar 90 jaar en dat is groots gevierd! De campus kleurde roze, en er werd in de periode vanaf september tot en met december een reeks mooie evenementen georganiseerd. Het thema van het lustrum: *90 years of connecting people & knowledge.*

> Lees meer

16 november

Eredocoraten tijdens Dies Natalis

Tijdens de Dies Natalis zijn twee eredocoraten verleend aan hoogleraar economie en bedrijfskunde Alexander Rinnooy Kan en aan de Amerikaanse hoogleraar filosofie Eleonore Stump. Ook werden tijdens de plechtigheid twee essays gepresenteerd over onderwijs en onderzoek: *Science with a Soul* en *Tilburg Educational Profile*.

> Lees meer

16 november

Night University

Voor de vijfde keer vindt hét jaarlijkse campusfestival van Tilburg University plaats. Dit jaar met het thema: *Back to the Future!* Ongeveer 2.500 bezoekers stelden hun eigen programma samen uit de bijna tachtig onderdelen, waarvan de ene helft Nederlandstalig en de andere helft Engelstalig.

> Lees meer



17 november

Tilburg University on Tour

Een unieke schooldag voor een aantal basisschoolklassen uit Tilburg. De kinderen werden gekoppeld aan een hoogleraar en gingen met een speciale lustrumtrein naar een bijzondere locatie in het centrum. Daar volgden ze een juniorcollege en een workshop.

> Lees meer



7 december

Best communicerende universiteit van Nederland

Voor de vierde keer op rij is Tilburg University uitgeroepen tot de Best Communicerende Universiteit van Nederland. Dit werd vastgesteld op basis van het aantal publicaties in Nederlandse kranten, optredens in nationale radio en tv-programma's en (Engelstalige) vernoemingen in internationale dagbladen en op het internet.

> Lees meer

14 december

Nieuw derde collegelid bekendgemaakt

Het Stichtingsbestuur heeft Paulina Sniijders per 15 februari 2018 benoemd tot vicevoorzitter en lid van het CvB. Als vicevoorzitter is zij bij Tilburg University verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringsportefeuille.

> Lees meer



December

Kleine encyclopedie

Ter gelegenheid van het lustrum is de *Kleine Encyclopedie* geschreven die een beeld geeft van het verleden en het heden van de universiteit.

> Lees meer



December

Voortgang Cube

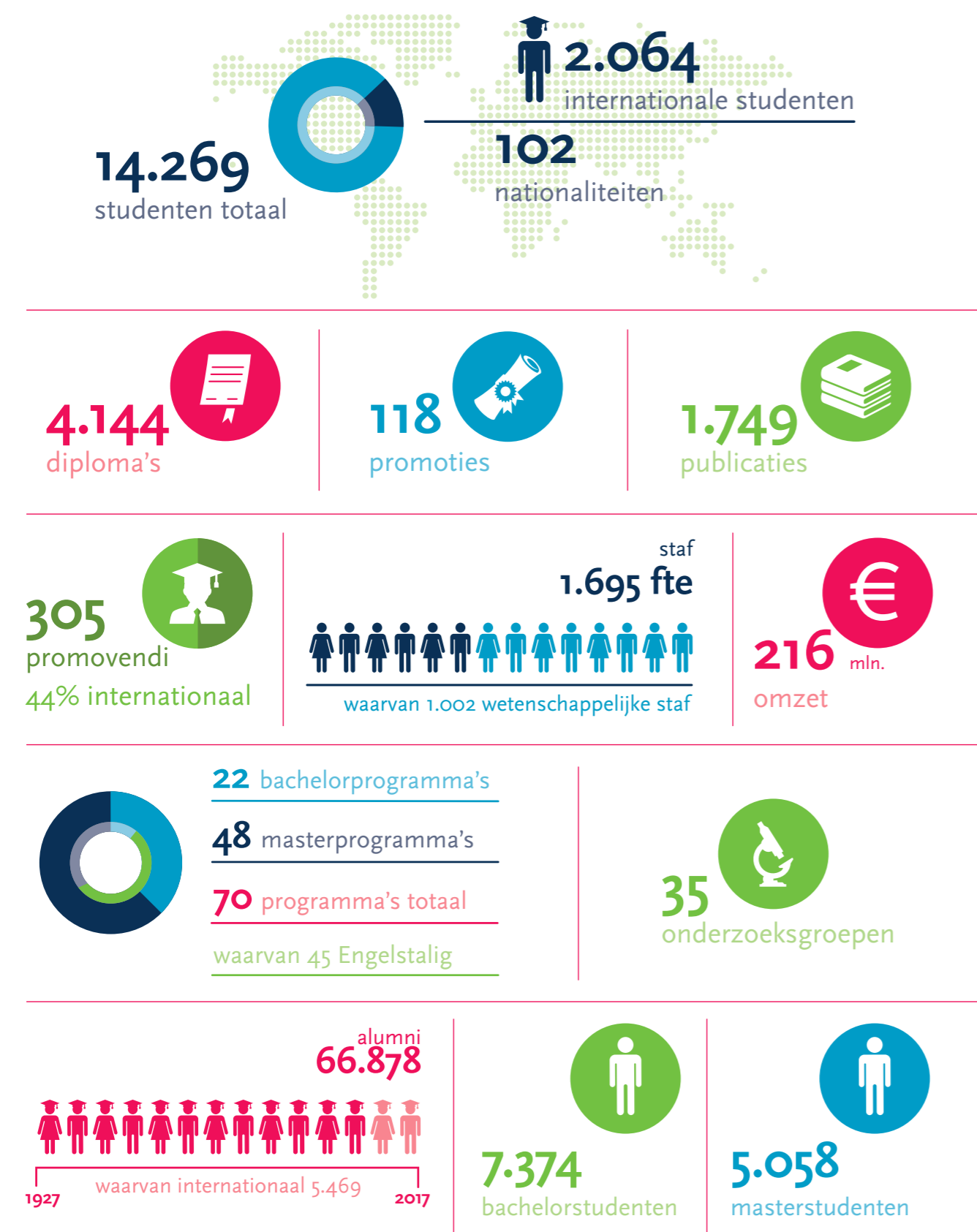
In 2017 wordt volop verder gebouwd aan het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum, dat de naam Cube krijgt. Het eigentijdse gebouw, dat is voorzien van alle moderne faciliteiten, wordt in september 2018 in gebruik genomen.

> Lees meer



In 2017 ontvangen 4.144 studenten hun diploma.

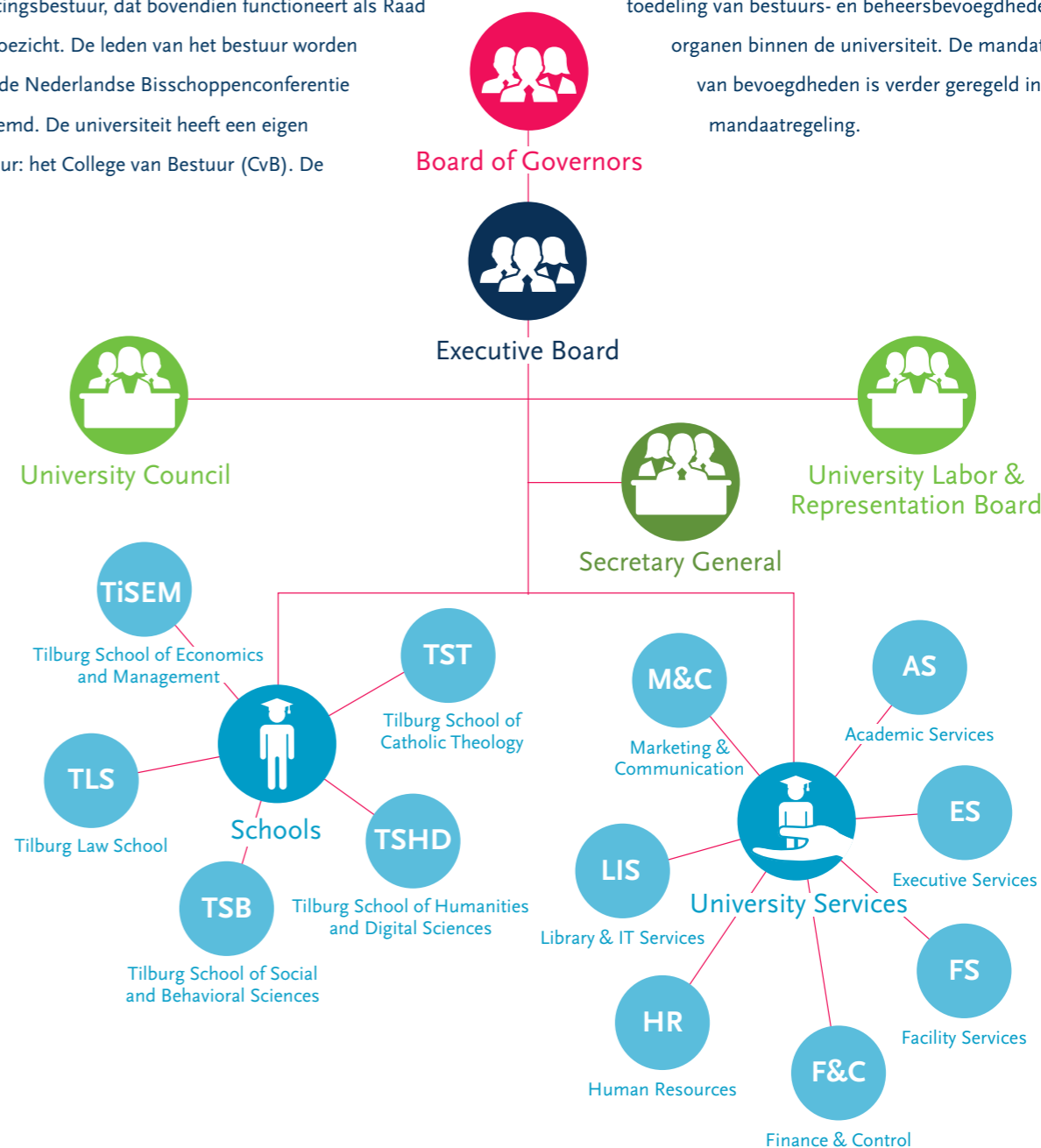
1.3 Kengetallen 2017



1.4 Organisatie

Tilburg University is een bijzondere instelling voor wetenschappelijk onderwijs 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 bestuur, de inrichting van de universiteit en de medezeggenschap worden geregeld in de Structuurregeling. Dit is vastgelegd in artikel 9.51 van de 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

1 Kwaliteit

In al onze keuzes staat kwaliteit boven kwantiteit. Of het nu gaat om onderzoek, onderwijs of valorisatie; het is onze ambitie om in alles aan de hoogste standaarden te voldoen. Daarvoor is niet alleen een duidelijk portfolio aan opleidingen en onderzoeklijnen belangrijk. Ook een consistente set kernwaarden voor onderzoek en onderwijs en een werkzame visie op het verspreiden en toepassen van kennis in onze samenleving, zorgen voor het in stand houden en vergroten van kwaliteit.

2 Innovatie

De universiteit bundelt haar innovatieve krachten met die van andere, regionale, landelijke en internationale organisaties

om oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken te ontwikkelen. Gezamenlijk nemen we het initiatief voor nieuwe strategieën, concepten, ideeën, producten, diensten en modellen die in behoeften van burgers voorzien. Zo voegen we maatschappelijke waarde toe.

3 Verbinding

We versterken de samenwerking met onze partners en onze rol in verschillende netwerken en bouwen deze verder uit. We willen intensiever en gericht samenwerken met andere universiteiten, het hoger beroepsonderwijs, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, overheden, studentenorganisaties en alumni.

4 Internationaal

In onze internationale relaties kiezen we voor een scherpe profilering. Dit aangezien internationale onderzoeks- en onderwijsactiviteiten steeds vaker plaatsvinden binnen een select aantal samenwerkingsverbanden. Bovendien nemen we actief deel aan internationale netwerken gericht op kennisdeling en belangenbehartiging.

5 Slagvaardigheid

Om goed in te kunnen spelen op uitdagingen in de toekomst, is slagvaardigheid nodig. Doel is een eenvoudige, meer wendbare, transparante en bestuurbare organisatie te zijn, waar medewerkers zich één voelen en de krachten bundelen.

We willen Tilburg University meer tot een eenheid smeden: één gezamenlijke organisatie.

Bestuursagenda

Elk jaar stellen wij een bestuursagenda op. Daarin leggen we vast welke resultaten we dat jaar willen behalen passend binnen de ambities in het strategisch plan. Het verslag over de voortgang van de bestuursagenda vormt in dit jaarverslag de rode draad bij de resultaten op het vlak van onderzoek, onderwijs, valorisatie en bedrijfsvoering.

Onderzoek



2.1 Het verschil maken

Tilburg University stelt ieder jaar een bestuursagenda op, afgeleid van het strategisch plan 'Het verschil maken'. Gedurende de looptijd staat centraal hoe we ons ontwikkelen: *moving forward*. De belangrijkste aandachtspunten op het gebied van onderzoek waren in 2017 de versterking van de onderzoeksprofilering, de optimalisatie van de ondersteunende processen van de Graduate Schools, het opstellen van een framework voor de opleiding van promovendi, de voortzetting van de ambities met betrekking tot funding (*Go for Grants*) en de nieuwe regeling voor data management.

Versterking van de onderzoeksprofilering

Vanuit de vice-decanen onderzoek zijn de *scientific strengths* van Tilburg University in kaart gebracht. De *scientific strengths* vormen het wetenschappelijke fundament van Tilburg University en dragen bij aan een scherpere profilering. Tevens hebben zij tot doel om de transparantie en de interdisciplinaire samenwerking over faculteitgrenzen heen te bevorderen, om zo beter te kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Opstellen van een framework voor de opleiding van promovendi

Tilburg University stelt zich tot doel om haar promovendi goed te begeleiden bij hun onderzoek en hun academische carrière in meer brede zin met nadrukkelijke aandacht voor de voorbereiding op hun carrière na hun promotie (binnen of buiten de universiteit). Tevens stelt Tilburg University zich tot doel om promotores meer ondersteuning te bieden bij het begeleiden van promovendi en om een aantrekkelijk onderzoeks- en opleidingsklimaat te bieden voor

(internationale) promovendi. Met deze doelstellingen voor ogen is een heldere visie geformuleerd op de opleiding van promovendi. Deze is vervolgens vertaald in een raamwerk voor de opleiding van promovendi dat zal worden uitgewerkt in een implementatieplan en een opleidingsprogramma.

Voortzetting van de ambities m.b.t. funding (*Go for Grants*)

In 2017 is het programma *Go for Grants* (looptijd 2012-2016) geëvalueerd. In totaal heeft de universiteit in die jaren een bedrag van €61,7 miljoen aan subsidies ontvangen van NWO, Horizon 2020 en andere subsidieverstrekters. Hoogtepunten in het laatste jaar 2016 waren de toekenning van drie ERC Consolidator Grants. Vanaf 2017 zijn de best practices uit het *Go for Grants* programma voortgezet, aangevuld met de ontwikkeling van een meerlaagse subsidieacquisitiestrategie, een geharmoniseerd incentivebeleid en thematische subsidieverwerving tussen faculteiten, inclusief mogelijkheden voor publiek-private samenwerking.

Optimalisatie van de ondersteunende processen van de Graduate Schools

Met de keuze van een universitair promovendivolgsysteem kunnen de ondersteunende processen van de Graduate Schools verder worden gestroomlijnd en geoptimaliseerd. Tevens zal het systeem ervoor zorgen dat de efficiency en transparantie van het promotietraject worden vergroot en dat de beschikbaarheid en de kwaliteit van managementinformatie worden verbeterd. In 2017 heeft de aanbesteding van het systeem plaatsgevonden. Het nieuwe systeem, *Hora Finita*, zal in 2018 worden geïmplementeerd. Parallel aan het aanbestedingstraject voor het promovendivolgsysteem heeft de werkgroep 'Kwaliteitsborging promotietraject' geadviseerd over een aantal actielijnen die de kwaliteit van de promoties kunnen versterken.

Research Data management

In 2017 heeft het CvB de universitaire regeling onderzoeksdata-management vastgesteld. In deze regeling staat beschreven hoe Tilburgse onderzoekers hun onderzoeksdata op een veilige en transparante wijze dienen te beheren. De regeling is dusdanig opgesteld dat ook voldaan wordt aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Na vaststelling van de regeling is er gewerkt aan een implementatieplan om ervoor te zorgen dat alle onderzoekers bekend zijn met de regeling en dat alle voorzieningen binnen de universiteit ingericht zijn zodat zij er ook aan kunnen voldoen. Ten slotte is in 2017 het Research

Data Office (RDO) gelanceerd. Onderzoekers kunnen met al hun vragen over datamanagement terecht bij dit virtuele loket dat gecoördineerd wordt door Library & IT Services (LIS).

Open Access

In 2017 is de werkgroep Open Access diverse keren bij elkaar gekomen om een advies uit te brengen over het verhogen van green Open Access aan Tilburg University. Naar aanleiding hiervan is onder andere een actie gestart om retrospectief post-prints op te vragen bij onderzoekers. In het najaar hebben we deelgenomen aan de internationale Open Access Week. Er zijn toen drie lezingen georganiseerd en er is een korte film gemaakt waarin jonge onderzoekers vertellen waarom Open Access relevant is. De voorzitter van het CvB is namens de VSNU hoofdonderhandelaar voor Open Access. Hij voert de gesprekken met uitgevers om Open Access in de nieuwe overeenkomsten op te nemen. De Open Access percentages van 2017 zijn vergelijkbaar met die in 2016. Dit betekent dat ongeveer een derde van de wetenschappelijke output van Tilburg University Open Access wordt gepubliceerd. Open Science is als belangrijk thema meegenomen in het strategisch plan 2018 – 2021.



2.2 Internationale positie

Tilburg University heeft in 2017 haar goede internationale positie weten te behouden in de uiteenlopende rankings.

Bij de Times Higher Education World University Ranking behoort Tilburg University tot de top 200, volgens de CWTS Leiden Ranking impact (PP, top 50%) staat de universiteit op plaats 187 in de wereld en QS World University Rankings positioneert Tilburg University op plaats 357. De Times Higher Education rankt economics & business van onze universiteit op plaats 21, het Amerikaanse tijdschrift US News Best Global Universities Ranking op plaats 18 en in de ARWU (Shanghai)

ranking staat Tilburg University voor economics, business, finance en management in de top 30. In de UT Dallas World Ranking Business Research bevindt de universiteit zich op plaats 35. Voor social sciences & humanities staat de universiteit volgens de CWTS Leiden Ranking Impact op plaats 69, voor social sciences bij de National Taiwan University Ranking op plek 128.

Tabel 2.1 Rankings

Tilburg University	2017 wereld
Times Higher Education World University Ranking	
Business & Economics	21
Law	36
Psychology	54
Arts & Humanities	126-150
Social Sciences	101-125
Overall	195
US News Best Global Universities Ranking	
Economics & Business	18
Psychiatry/Psychology	90
Social Sciences and Public Health	259
Overall	491
CWTS Leiden Ranking impact (PP, top 50%)	
Social Sciences & Humanities	69
Biomedical & Health Sciences	186
Overall	187
National Taiwan University Ranking	
Social Sciences	128

Tilburg University	2017 wereld
Academic Ranking of World Universities (Shanghai)	
Business Administration	5
Finance	8
Management	29
Economics	30
Law	76-100
Public Administration	76-100
Psychology	76-100
Statistics	151-200
QS World University Ranking	
Economics & Econometrics	50
Accounting & Finance	51-100
Masters Management *	80
Business & Management	101-150
Sociology	201-250
Statistics & Operational research	101-150
Psychology	51-100
Law	101-150
Social policy & Administration	51-100
Social sciences & Management	133
Arts & Humanities	451-500
Overall	357
UT Dallas World Ranking Business Research	35
Tilburg University Economics Ranking	22

* International Management



2.3 Onderzoek in 2017

In 2017 hebben 118 promoties plaatsgevonden, waarvan er vijf met een cum laude zijn beoordeeld. Tijdens de Dies Natalis (lustrumviering) zijn twee eredoctoraten uitgereikt aan prof. dr. Alexander Rinnooy Kan op voordracht van TiSEM en aan prof. dr. Eleonore Stump op voordracht van TST.

Data Science Center Tilburg

Het Data Science Center Tilburg (DSC/t) past binnen het grote kader van Data Science initiatieven in Brabant onder de paraplu van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS). Het zwaartepunt van de activiteiten van het DSC/t ligt op de campus in Tilburg, waarbij wordt samengewerkt met de partners op de andere twee locaties in Eindhoven en 's-Hertogenbosch. Het DSC/t werkt nauw samen met het strategische impactthema 'Creating Value from Data'. Vier faculteiten van Tilburg University zijn betrokken bij het DSC/t. Het DSC/t stelt zich tot doel om de samenwerking tussen Data Science onderzoekers in de verschillende faculteiten te stimuleren, meer succes te genereren bij subsidieacquisitie en (private) onderzoeksfinanciering te verwerven. Enkele resultaten voor 2017:

- De DSC/t community heeft meer dan 250 leden. Dit omvat meer dan 220 onderzoekers, onder wie minimaal 80 hoogleraren.
- Het DSC/t heeft ongeveer 20 seminars en Grant Information Sessions georganiseerd.
- In totaal zijn 4 PhD projecten toegewezen aan vier faculteiten en gefinancierd vanuit het DSC/t. Elke PhD wordt

begeleid door ten minste twee promotors uit verschillende faculteiten.

- Vanaf de start van het DSC/t (2016) zijn meer dan 10 subsidies toegekend voor Data Science projecten met een totale waarde van m€ 13.
- Er zijn meer dan 20 projecten van start gegaan met niet-academische partners.

Mind Labs initiatief in de Spoorzone

Mind Labs ('where minds, media and technologies meet') is een initiatief in het Spoorzone gebied in Tilburg waarbij universiteit (Tilburg University), HBO (Fontys Hogeschool voor Journalistiek), MBO (ROC Tilburg) en het bedrijfsleven samenwerken op het gebied van interactieve technologieën en menselijk gedrag. Mind Labs richt zich in het bijzonder op robotics & avatars, serious gaming, virtual reality en natural language technologies.

De motivatie achter Mind Labs is driedelig:

1. Het initiatief is ontsproten uit de overtuiging dat ontwikkelingen op het gebied van technologie steeds vaker niet

alleen vanuit de technologie komen, maar juist ook vanuit perspectieven op die technologie zoals mens-technologie interactie.

2. Ten tweede is er de overtuiging dat kennis op het gebied van interactieve technologieën en menselijk gedrag gedistribueerd is over verschillende kennisinstellingen en bedrijfspartners, en dat alleen door samen te werken nieuwe innovaties ontstaan.
3. Ten slotte is er de vaste overtuiging dat onderwijs, onderzoek en valorisatie geen gescheiden entiteiten zijn, maar dat juist de verbanden tussen de drie tot nieuwe ontwikkelingen leiden.

Mind Labs is in 2016 ontstaan, met in 2017 een tijdelijke locatie in het Deprez gebouw in de Spoorzone in Tilburg, waar onderzoekers van het departement Cognitive Science & Artificiële Intelligentie een co-locatie hebben. Vanaf 2021 zal Mind Labs zich in een nieuw gebouw vestigen, waarbij wetenschappers, docenten, studenten, publiek, overheid en bedrijfsleven samenkomen in een smeltkroes van bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek, in een centrum van kennisoverdracht, in een omgeving van ondernemerschap en een dynamiek gericht op innovatie.

Tilburg Institute of Governance

Het Tilburg Institute of Governance (TIG) is in 2016 gestart als een samenwerkingsverband tussen de Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) en de Tilburg Law School (TLS). Het instituut opereert op het grensvlak van de disciplines Public Administration, Economics en Law. Elke discipline biedt andere inzichten en instrumenten om onze kennis van vraagstukken van openbaar bestuur te verdiepen. Het instituut is een innovatieve en multidisciplinaire gemeenschap van wetenschappers die geïnteresseerd zijn in vraagstukken uit het openbaar bestuur en de publieke sector.

Herbert Simon Institute for Health, Well-being, and Adaptiveness Studies

De huidige tijd vraagt om gezamenlijke onderzoeksinspanningen naar brede, maatschappelijk relevante thema's in het voordeel van de maatschappij. Daarom is in 2016 besloten

om de negen kleinere onderzoeksprogramma's van de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB) te bundelen in het thematisch Herbert Simon Institute for Health, Well-being, and Adaptiveness Studies. Het Herbert Simon Research Institute doet onderzoek op het gebied van maatschappij- en gedragswetenschap om kennis te vergaren die het welbevinden van individuen, teams en organisaties en hun vermogen zich aan te passen aan een veranderende (leef- en werk-)omgeving te vergroten. Door kennis op het gebied van maatschappij- en gedragswetenschappen te bevorderen wil het Herbert Simon Research Institute bijdragen aan gezondere en veerkrachtigere mensen die in staat zijn hun levensloop te bepalen gezien de maatschappelijk, fysieke en emotionele uitdagingen. Met speciale aandacht voor intensieve data wil het instituut een internationale leider op het gebied van data science methodologie zijn. Dit omvat de validiteit, reproductie en statistische methoden van individuele en in teamverband verzamelde longitudinale ervaringsgegevens. Hiervoor heeft het instituut het Tilburg Experience Sampling Center (TESC) opgericht.

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences - project L2TOR

Het onderzoeksteam van Paul Vogt's L2TOR (departement Communication and Information Sciences) heeft de ScienceLive@DRONGO award gewonnen voor de beste lab presentatie tijdens het DRONGO talenfestival in Utrecht. Het project L2TOR, dat wordt gefinancierd door het Europese Horizon 2020 programma, heeft tot doel om een kindvriendelijke robot te ontwerpen die kan worden gebruikt ter ondersteuning van het onderwijs van kinderen die een tweede taal leren. De award maakt het mogelijk dat de onderzoeksgroep een experiment opzet in het NEMO Science Museum in Amsterdam.

Startimpuls projecten 'veerkracht van jongeren'

NWO heeft een Startimpuls-financiering toegekend aan zes projecten om de veerkracht van jongeren te verbeteren. De projecten vallen onder de route 'Op weg naar veerkrachtige samenlevingen' en maken deel uit van het programma 'JOIN – Jongeren in een veerkrachtige samenleving'. In het programma werken



wetenschappelijke en maatschappelijke partners samen aan het ontwikkelen en testen van nieuwe instrumenten die de deelname van (kwetsbare) jongeren aan de samenleving versterken en daarmee ook de samenleving als geheel veerkrachtiger maken.

Marie Curie International Training Network MINOA

Tilburg University heeft met een consortium van 19 universiteiten, onderzoeksinstituten en partners een beurs van de Europese Commissie ontvangen voor een Marie Curie International Training Network (ITN). Het project draagt de titel Mixed-Integer Non-Linear Optimization & Applications (MINOA) en heeft als doel een nieuwe generatie van hooggekwalificeerde onderzoekers en managers in toegepaste wiskunde, operations research en informatica op te leiden. Zij zullen na afloop van dit project in staat zijn huidige maatschappelijke uitdagingen op te pakken, in sectoren als energie, logistiek, techniek, natuurwetenschappen en data science.

Christiaan Huygens wetenschapsprijs 2017

Jochem de Bresser heeft de Christiaan Huygens wetenschapsprijs 2017 gewonnen voor zijn proefschrift *Between Goals and Expectations: Essays on Pensions and Retirement*. De prijs, waaraan een geldbedrag van € 10.000 is verbonden, wordt jaarlijks toegekend door de KNAW. "Het proefschrift is wetenschappelijk en maatschappelijk van zeer grote waarde. Het is heel goed geschreven; de studies hebben al de nodige impact gehad en zullen dat ook in de nabije toekomst zeker nog hebben," aldus juryvoorzitter prof. Jan Kiviet, hoogleraar Econometrie aan de Universiteit van Amsterdam. De prijs werd uitgereikt door

minister Bussemaker van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in de Oude Kerk in Voorburg. Jochem de Bresser promoveerde in 2013 aan Tilburg University en is als docent verbonden aan het Department of Economics & Operations Research.

KVS Penning

Elisabeth Kempf won de prestigieuze KVS penning voor het beste proefschrift op het gebied van economie in de periode 2014-2017. De prijs werd toegekend door de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde (KVS), de beroepsvereniging van Nederlandse economen voor Kempf's proefschrift *Essays in Corporate Finance and Financial Intermediation*, waarop ze in 2016 promoveerde aan Tilburg University. Volgens de jury biedt Kempf's studie nieuwe theoretische en empirische inzichten alsmede concrete aanbevelingen om belangenconflicten te voorkomen. De jury verwacht dan ook dat haar werk een grote sociale impact zal hebben en in toptijdschriften zal worden gepubliceerd. Kempf won in 2017 ook de J.C. Ruigrok-prijs voor haar proefschrift. Elisabeth Kempf is momenteel als universitair docent verbonden aan de Booth School of Business van de University of Chicago.

2.4 Kwaliteitszorg

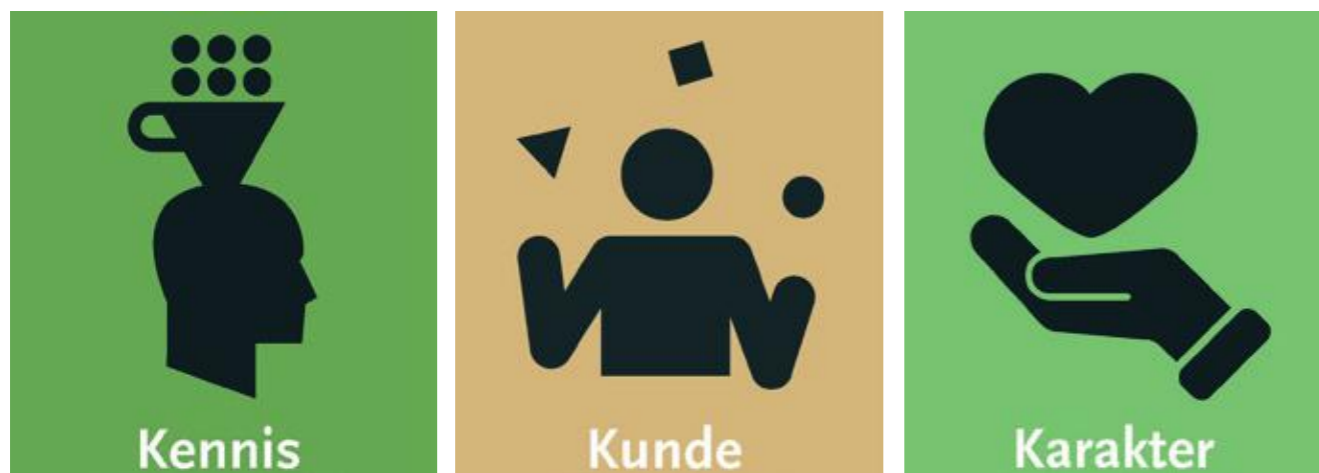
De centrale doelstelling in het Tilburg University strategisch plan 2014-2017 stelt kwaliteit in onderzoek voorop. Daaraan is uitvoering gegeven door de uitrol van de onderzoeksjaarverslagen, zoals geadviseerd in het KPMG rapport van 2016. De onderzoeksjaarverslagen dragen bij aan de uitwisseling van best practices en de voorbereiding van de faculteiten op externe visitaties.

In 2017 zijn volgens het standaard evaluatie protocol (SEP) 2015-2021 de onderzoeksprogramma's van zowel Tilburg Law School (TLS) als de Psychologie onderzoeksprogramma's van Tilburg School of Social and Behavioral Sciences door externe, internationale visitatiecommissies beoordeeld. De onderzoeksvisitaties betroffen voor beide faculteiten de periode 2009-2015 en werden uitgevoerd in landelijke clusters. Bij TLS werden alle

onderzoeksprogramma's beoordeeld en alle tien werden als *very good* beoordeeld. De visitatiecommissie die de vijf Psychologie onderzoeksprogramma's van TSB beoordeelde kwam eveneens tot het eindoordeel *very good* voor alle onderdelen.

Onderwijs





3.1 Het verschil maken

Tilburg University stelt ieder jaar een bestuursagenda op, afgeleid van het strategisch plan 2014-2017 'Het verschil maken'. In de periode van dit strategisch plan is ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, vergroten van de maatschappelijke oriëntatie en het versterken van het campusgevoel. 2017 was het laatste jaar van deze planperiode.

Tilburg Educational Profile en Onderwijsvisie:

kennis, kunde en karakter

In februari 2017 zijn het implementatieplan van het Tilburg Educational Profile (TEP) en de onderwijsvisie vastgesteld.

Waarom leiden we studenten op? Hoewel het antwoord op deze vraag door de jaren heen verandert, staat het altijd in verband met de traditie van onze universiteit – een universiteit van mens- en maatschappijwetenschappen. Die traditie is er een van betrokkenheid bij de maatschappij. Centraal in de Tilburgse onderwijsvisie staat dan ook dat studenten opgeleid worden tot 'denkers die goed doen', dat wil zeggen: tot 'denkers met karakter'.

Aan de hand van de labels Kennis, Kunde en Karakter wordt in de onderwijsvisie kernachtig benoemd wat Tilburg University zo kenmerkend maakt. Een student of afgestudeerde aan Tilburg University onderscheidt zich van anderen door haar of zijn persoonlijke instelling om een waardevolle bijdrage te willen leveren aan onze maatschappij. We noemen ze TiU-shaped

professionals: dit zijn Tilburgse T-shaped professionals met – verticaal – verdiepende kennis, met – horizontaal – de benodigde academische kundes, maar vooral, in het hart, het karakter; de juiste mentaliteit om een bijdrage te leveren aan een betere maatschappij.

De drie pijlers kennis, kunde en karakter zijn in het implementatieplan TEP omgezet naar concrete acties. Het doel is een volledige invoer van de plannen op 1 september 2018.

Implementatieplan TEP

Om TiU-shaped professionals af te kunnen leveren zet Tilburg University binnen de bacheloropleidingen in op:

Kleine klassen en mentorsysteem: Tilburgse studenten zijn onderdeel van een leergemeenschap waarbinnen ze zich ontwikkelen en groeien. Studenten zitten samen in kleinere kerngroepen - een 'klas' - die ten minste één jaar samenblijft, samen colleges volgt, en die begeleid wordt door een toegewijd mentor team.

Het ontwikkelen van 21ste-eeuwse vaardigheden: Debatevaardig-

heden, presentatievaardigheden en digitale kennis zijn onmiddellijk toepasbaar in colleges of bij opdrachten. Binnen ieder bachelorprogramma zijn vaardigheden zichtbaar door eraan toegekende studiepunten.

Zelfreflectie: Zelfreflectie is een belangrijk middel om karaktervorming te stimuleren. Studenten worden niet alleen tijdens hun opleiding uitgenodigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling; ook na hun afstuderen, als ze als professionals werkzaam zijn, moeten ze reflecteren op hun eigen rol binnen een team, in grotere organisatorische verbanden, en in de maatschappij als geheel. In de programma's worden zelf-beoordelingstools geïntroduceerd.

Curriculum Teams: Iedere opleiding kent een curriculum team dat de opleidingsdirecteur bijstaat in:

- Het stimuleren van de interne consistentie van de opleiding (inclusief cursusontwikkeling en -opzet, evenwichtige evaluatie, etc.).
- Het monitoren van de inhoud van de opleiding en ervoor zorgen dat deze volledig up-to-date is.
- De buitenwereld binnenbrengen in de opleiding.

Activiteiten naast de opleiding: Om 'denkers met karakter' te worden is het niet voldoende om eenvoudig de colleges te volgen en tentamens af te leggen. Sommige activiteiten op het gebied van de karaktervorming zijn geïntegreerd in de opleidingen, zoals colleges filosofie (12 EC voor bacheloropleidingen). De 21ste eeuw heeft echter haar eigen complexe problemen waar studenten op voorbereid moeten worden. Om de studenten voor te bereiden op deze uitdagingen stimuleert Tilburg University ze om deel te nemen aan activiteiten naast de opleiding.

Uniform jaarrooster – mobility window: Het is belangrijk dat collegeroosters op elkaar afgestemd zijn, zodat studenten een minor in het buitenland kunnen doen, of een stage in kunnen plannen, zonder dat dit problemen oplevert in hun reguliere rooster.

e-Portfolio: Een e-Portfolio geeft studenten de mogelijkheid om de voor hun studievoortgang en ontwikkeling relevante activiteiten, behaalde resultaten, reflecties op hun functioneren etc., te verzamelen, te organiseren en te presenteren.

Filosofiecurcussussen: Om aan karaktervorming te werken moet academisch onderwijs zich een breder doel stellen dan uitsluitend de overdracht van kennis van een bepaald vakgebied. De nadruk

op deze brede vorming was een van de fundamentele uitgangspunten bij de oprichting van onze instelling. De centrale positie die filosofiecurcussussen innemen in onze bacheloropleidingen blijft voor die karaktervorming een onmisbare pijler.

Implementatie TEP door de faculteiten

Afgezien van de gezamenlijke projecten binnen TEP heeft iedere faculteit een eigen implementatieproject van TEP. Binnen de faculteit is de vice-decaan onderwijs verantwoordelijk voor de implementatie.

Binnen TSH en met name binnen Liberal Arts and Sciences zijn elementen terug te vinden van TEP: het geven van onderwijs in een kleinschalige omgeving en het bouwen aan een community, het opnemen van vaardigheidstrainingen en het vormgeven van zelfreflectie. Hier wordt ook al gewerkt met een curriculum team.

Bij TST worden individuele leertrajecten aangeboden om het mogelijk te maken om in het buitenland te studeren zonder studievertraging op te lopen. Ook kunnen studenten ook aan andere universiteiten vakken volgen. Daarnaast is TST rijk aan onderwijs in de bachelor op het gebied van filosofie.

Bij TSB is per september PASS (Program for Academic Study Success) van start gegaan. In dit kader is gestart met classes van ongeveer 25 studenten. Binnen een class vindt de studiebegeleiding plaats via reflectie- en evaluatieactiviteiten, studenten schrijven zelfreflectieverslagen, met studenten vinden individuele gesprekken plaats, er is aandacht voor keuzes in de studie en mogelijkheden voor vervolgstudie respectievelijk arbeidsmarktorientatie en ook voor ontwikkeling van diverse vaardigheden.

Bij TiSEM is de bacheloropleiding International Business Administration (IBA) als een pilot gestart in een nieuwe vorm. Hierbij zijn elementen uit TEP geïmplementeerd zoals kleine classes, het opnemen van 21ste-eeuwse vaardigheden in de programmering, en het starten met een seminar met teambuildingactiviteiten. TiSEM stelt voor elk jaar in het cohort een curriculum team samen om niet alleen de interne consistentie, maar ook de interdepartementale samenwerking te stimuleren.



3.2 Positie onderwijs

Keuzegids Masters 2017 (februari 2017)

De Keuzegids Masters vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen. Over alle studies gemeten, wordt Tilburg University beoordeeld met 63 punten. In 2016 behaalde Tilburg University een totaalscore van 63,5 en in 2015 een score van 61,5 punten. Tilburg University behaalt de hoogste score van de 9 algemene universiteiten en mag zich daarmee net als vorig jaar de beste algemene (master)universiteit van Nederland noemen. Van alle universiteiten behalen alleen Wageningen University en Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) een hogere totaalscore. Acht niet-unieke masteropleidingen van Tilburg University behaalden de eerste positie in de ranking van hun vakgebied. Het gaat om de Research Master in Law, LLM Rechtsgeleerdheid, MSc Economics, MSc Fiscale Economie, MSc Strategic Management, MSc Organization Studies en MSc Medische Psychologie. Ook de lerarenopleiding Maatschappijvakken behaalt de eerste plaats. Net als in 2016 behoren de Research Master in Law en de Research Master in Social and Behavioral Sciences volgens de normen van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.) tot de top van het Nederlandse masteronderwijs. Aan deze masters is daarom wederom het kwaliteitszegel 'topopleiding' toegekend. In 2017 krijgen ook de masters International Management en Strategic Management dit predicaat 'topopleiding'.

NSE 2017 (mei 2017)

De Nationale Studentenenquête (NSE) is een grootschalig landelijk onderzoek waarin jaarlijks alle studenten aan hogescholen en universiteiten worden uitgenodigd om hun mening te geven over hun opleiding. In het voorjaar van 2017 hebben 4.415 studenten van Tilburg University de NSE ingevuld. Studenten van Tilburg University geven gemiddeld een 4,15 op een schaal van 1 tot en met 5. De algemene tevredenheid ligt daarmee hoger dan in 2016 (4,13), 2015 (4,09), 2014 (4,00) en 2013 (3,92) en ook hoger dan het landelijk gemiddelde voor universiteiten (4,08). Hiermee behaalde Tilburg University een 3e positie van de 14 Nederlandse universiteiten. Dit was in 2016 eveneens het geval, terwijl in 2015 Tilburg University de 3e positie nog moest delen. In 2014 behaalde Tilburg University een 6e positie en in 2013 een 10e positie. Tilburg University scoort beter dan de landelijke benchmark wat betreft het oordeel over:

- inhoud (in top-3)
- het opdoen van wetenschappelijke vaardigheden (in top-3)
- docenten (in top-3)
- toetsing en beoordeling (in top-3)
- informatievoorziening
- het studierooster
- studielast (in top-3)
- stage ervaring (best scorende universiteit)
- studiefaciliteiten
- kwaliteitszorg

- uitdagend onderwijs
- internationalisering (in top-3)

Tilburg University scoort (nagenoeg) gelijk aan de benchmark wat betreft het oordeel over:

- het opdoen van algemene vaardigheden
- studiebegeleiding

Tilburg University scoort lager dan de landelijke benchmark wat betreft het oordeel over:

- voorbereiding op de beroepsloopbaan
- groepsgrootte
- stage en opleiding

Er is een stijging van tevredenheid op 12 van de 15 thema's die met 2016 kunnen worden vergeleken.

Elsevier Beste Studies 2017 (verschenen september 2017)

Weekblad Elsevier vergelijkt opleidingen in het hoger onderwijs. Sinds 2016 wordt het onderzoek volledig gebaseerd op oordelen van studenten (geen oordelen van hoogleraren meer). Volgens de studenten behaalt Tilburg University evenals in 2015 en 2016 een tweede plek op de ranglijst van beste specialistische universiteiten (bacheloropleidingen). In 2014 was dit nog een eerste plaats, maar toen ontbrak Wageningen University in de ranglijst. Op de totale ranglijst van universiteiten scoort Tilburg University evenals in 2016 een derde plaats. Zes niet-unieke bachelors van Tilburg University zijn door de studenten als beste in hun vakgebied beoordeeld. Het betreft de opleidingen Communicatie- en Informatiewetenschappen (gedeeld), Economics, Fiscale Economie, International Business Administration, Psychologie (gedeeld) en Online Culture (gedeeld). Het gemiddelde tevredenheidpercentage over de 19 in 2017 beoordeelde bachelors van Tilburg University is 68,1%. Dit is een verbetering ten opzichte van 2016 (65,3%), 2015 (66,9%) en 2014 (65,2%).

Nummer 1 posities zijn er ook voor de niet-unieke masters Strategic Management, Fiscale Economie, Marketing Management, International and European Law, International Management, International Business Law en Filosofie. Het gemiddelde

tevredenheidpercentage over de 31 in 2017 beoordeelde masters van Tilburg University is 71,3%. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van 2016 (68,1%), 2015 (67,2%) en 2014 (66,1%).

Keuzegids Universiteiten 2018 (verschenen november 2017)

De Keuzegids Universiteiten vergelijkt en beoordeelt alle wo-bacheloropleidingen. Tilburg University wordt, over alle opleidingen gemeten, beoordeeld met (gemiddeld) 64,5 punten. Deze score ligt hoger dan in 2017 (63), 2016 (64), 2015 (63), 2014 (61,5) en 2013 (58,5). De score van Tilburg University ligt duidelijk hoger dan het landelijke gemiddelde (62,2). Tilburg University bekleedt van de 14 universiteiten een 5e plaats. Vorig jaar was dit nog een gedeelde 4e positie. De bacheloropleidingen Liberal Arts & Sciences (totaalscore 82) en Economics (totaalscore 86) behoren volgens de normen van het C.H.O.I. tot de top van het Nederlandse wetenschappelijk onderwijs. Aan deze bachelors is daarom - evenals in de voorgaande jaren - het kwaliteitszegel 'topopleiding' toegekend.

Van de niet-unieke bachelors van Tilburg University behalen Communicatie- en Informatiewetenschappen, Economics en Fiscale Economie een nummer 1 positie. Ook Psychologie scoort met een 2e positie (van 10 opleidingen) erg goed. Hetzelfde geldt voor Fiscaal Recht (gedeeld 2e van de 5). Van de 20 beoordeelde bachelors scoren er 10 beter en 7 slechter dan in 2017. Voor twee bachelors bleef de beoordeling hetzelfde. Voor Data Science is dit jaar voor het eerst een score beschikbaar.



3.3 Onderwijs in 2017

3.3.1 Onderwijs

Education Bazaar 2017

Tijdens de Education Bazaar 2017 ontmoetten ongeveer 400 studenten, docenten en beleidsmakers van Tilburg University elkaar. Het programma bestond uit een combinatie van sessies, workshops, plenaire bijeenkomsten en een echte bazaar. Centraal stond de vraag hoe we ons onderwijs kunnen verbeteren. De basis hiervoor wordt gevormd door het Tilburg Educational Profile (TEP).

Tevens werden de onderwijsprijzen uitgereikt:

- Teacher of the Year Award: Winnaar Loes Keijsers (TSB).
- Master's Thesis Award: Eerste prijs: Shuai Yuan (TSB); tweede: Julia van Veen (TSH); derde: Stefan ten Eikelder (TiSEM)
- Best Teacher Innovation Prize: Eerste prijs: Ico Maly (TSH) van Diggitt Magazine; gedeeld tweede Karlijn van Blom (TLS) met Presenting Your Professional (Juridical) Passion en Philip Paiement (TLS) met Nomosphone: The Global Life of The Law.

Pre-bachelor jaar voor vluchtelingstudenten

In september 2017 is het pre-bachelor jaar voor vluchtelingstudenten van start gegaan, met een eerste lichting van 16 deelnemers. Dit programma is bedoeld voor vluchtelingstudenten die bezig zijn met het inburgeringstraject, aan Tilburg University of een andere Nederlandse universiteit willen studeren, maar

niet het juiste diploma hebben. Tijdens de pre-bachelor legt de student het Staatsexamen NT2, programma II af en de overige delen van het inburgeringsexamen (Kennis van de Nederlandse Maatschappij en Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt). Daarnaast volgt hij/zij verschillende vakken en modules om zich voor te bereiden op een universitaire bachelor. Het zwaartepunt ligt bij Nederlands, Engels en Wiskunde.

Basiskwalificatie Onderwijs

In de afgelopen jaren is het aantal Tilburgse docenten met een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) fors toegenomen (van 4,5% in 2011, tot rond de 50% nu). Niettemin dient dit percentage nog verder toe te nemen. In het najaar van 2016 heeft het CvB afgesproken dat 100% van de docenten in duizend dagen BKO behaalt. De begeleiding van docenten om hun BKO te halen is met dit doel geïntensiveerd. Behalve het opleiden van nieuw in dienst gekomen docenten, wordt er stevig geïnvesteerd in verschillende vormen van begeleiding van de zittende staf.

Op 8 juni 2017 heeft Tilburg University samen met de Open Universiteit en de Universiteit Maastricht de eerste peer-review conferentie in Nederland gehouden op het gebied van BKO/docentprofessionalisering. De drie instellingen hebben elkaars BKO-trajecten en procedures grondig bekeken en zijn tot de conclusie gekomen dat ze robuust zijn en dat wederzijdse erkenning van de BKO-certificaten volledig gerechtvaardigd is. Het Intensive Portfolio Program (IPP), een tweedaags programma

dat ervaren docenten faciliteert bij de totstandkoming van hun BKO-portfolio, geldt voor de andere instellingen als best practice.

Onderwijswaardering

Samen met het Lokaal Overleg en enkele fracties uit de Universiteitsraad heeft het CvB in 2017 ingezet op een cultuurverandering waarin meer aandacht komt voor waardering van onderwijsprestaties, meer carrièremogelijkheden voor docenten en aandacht voor de start van een wetenschappelijke carrière op deze universiteit.

Enkele projectgroepen waarin alle faculteiten vertegenwoordigd waren hebben gewerkt aan voorstellen voor onder meer:

- een vierjarig contract voor beginnende docenten waarin docenten worden opgeleid voor het docentschap en een opvolgende maatschappelijke carrière;
- een stijging van het aantal docenten met een Senior Kwalificatie Onderwijs, bijvoorbeeld met behulp van een systeem van permanente educatie;
- een prestigieuze onderwijsleergang.

Digital Education Enhancement Program (DEEP)

Een taskforce heeft een digitaliseringsvisie op onderwijs ontwikkeld. Deze visie zal het TEP ondersteunen en versterken. Uit deze visie komt een raamwerk voort van concrete maatregelen. De implementatie hiervan is gestart in 2017. Er is besloten dat er een Education Innovation Laboratory komt. Docenten krijgen hier ondersteuning om te kunnen experimenteren met nieuwe (didactische) werkvormen en technologie.

In het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube is ruimte gemaakt voor een aantal digitale toetsruimtes. Er is in 2017 geëxperimenteerd met digitaal toetsen. Per 1 september 2018 worden de ruimtes in gebruik genomen.

Honors onderwijs

Er zijn verschillende honors-programma's aan Tilburg University. De in aantallen studenten grootste programma's zijn het Outreaching Honors Program (50 studenten per jaargang) en het Honors Program Discourses on Europe (40 studenten per jaargang). Het Outreaching Honors Program bereidt talentvolle studenten voor op een leiderschapsfunctie in de maatschap-

pij. European Discourses is een uitdagend programma voor getalenteerde studenten die geïnteresseerd zijn in en begaan met de wereld van vandaag. De focus van dit programma ligt op Europa, dat ze bestuderen vanuit de invalshoek van verschillende disciplines in de geesteswetenschappen en sociale wetenschappen door middel van discussie over zowel historische als hedendaagse onderwerpen en ontwikkelingen.

We werken aan herziening van het Outreaching-programma zodat ruimte ontstaat voor sociaal ondernemerschap. In deze nieuwe opzet zullen studenten in samenwerking met ondernemers (in de ruimste zin van het woord) gaan werken aan sociale ondernemingen om oplossingen te ontwikkelen voor *wicked problems*.

Arbeidsmarktorientatie

Maatschappelijke ontwikkelingen vragen aan Tilburg University om haar studenten voor te bereiden als professionals die niet alleen competitief zijn in de arbeidsmarkt maar die ook een solide bijdrage leveren aan de maatschappij. Deze student staat open voor zelfrealisatie en is in staat zijn of haar eigen leven vorm te geven binnen een constante stroom aan sociale transformaties. Studenten zullen steeds meer beoordeeld worden op de combinatie van kennis, kunde en karakter. Daarbij gaat Tilburg University primair uit van de individuele verantwoordelijkheid van de student, waarbij de student tegelijkertijd gefaciliteerd wordt. Iedere faculteit heeft een Career Services Officer. De Career Services Officer signaleert, initieert, coördineert en verbindt activiteiten gericht op arbeidsmarktorientatie en schakelt met verschillende doelgroepen binnen de faculteit. Tevens is hij/zij voor de studenten het eerste aanspreekpunt voor alle vragen omtrent arbeidsmarktorientatie.

Er is een groeiende aandacht voor arbeidsmarktorientatie binnen alle opleidingen. Van de twaalf aanbevelingen van de werkgroep Versterking arbeidsmarktorientatie (2016) zijn er negen uitgevoerd. Bevordering van arbeidsmarktorientatie en communicatie daarover blijven een belangrijk aandachtspunt. Er wordt op dit punt nauw samengewerkt met de studieverenigingen, die traditioneel bijzonder actief zijn op dit terrein.



3.3.2 Onderwijs in 2017 per faculteit

Behalve de agenda die voor de gehele Tilburg University is vastgesteld, hadden de individuele faculteiten voor het eigen terrein hun eigen plannen.

Zo hebben meerdere faculteiten hard gewerkt aan het verhogen van de instroom in met name de bacheloropleidingen (TiSEM, TSB, TST en TSHD).

Onderwijskwaliteit was voor alle faculteiten een belangrijk actiepuntpunt. Dat kwam tot uiting in visitaties (alle faculteiten), toetsbeleid (TSB), internationalisering (TLS, TST, TiSEM), studieuitval en studiebinding (TSHD, TiSEM, TSB) en digitalisering (alle faculteiten).

Tevens hebben meerdere faculteiten ingezet op het tegen het licht houden van het opleidingspakket zowel qua samenstelling als qua inhoud.

TSHD

TSHD heeft gewerkt aan de doorontwikkeling van het University College Tilburg. De herziening van de curricula van bacheloropleiding de Online Culture: Art, Media and Society (Algemene Cultuurwetenschappen) en de masteropleiding Kunst- en Cultuurwetenschappen moet leiden tot verhoogde instroom. Verder zijn er nieuwe tracks in ontwikkeling binnen de bachelor- en masteropleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen. Er is een start gemaakt met de verzelfstandiging van het mastertrack Data Science: Business and Governance. Dat is een track van de master Informatie- en Communicatiewetenschappen, waarvoor een verzelfstandigingsprocedure opgestart is tot de master Data Science and Society.

TST

TST zette in 2017 in op een heroriëntatie van de masteropleiding Christianity and Society en op de Engelstalige variant van de bacheloropleiding Theologie. Deze laatste gaat op 1 september 2018 van start.

TiSEM

TiSEM heeft in 2017 een start gemaakt met de inrichting van een nieuwe bacheloropleiding Entrepreneurship and Business Innovation (zie paragraaf 3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie).

TSB

TSB heeft in 2017 de herprofilering van de bacheloropleiding Sociologie ter hand genomen. Het doel is om meer buitenlandse studenten te trekken en meer keuzemogelijkheden voor studenten te bieden. Er is gekozen voor een beperkt aantal duidelijke profielen waaruit studenten een keuze maken. De BSc Global Management of Social Issues is voor 2017 van start gegaan, een opleiding die complexe maatschappelijke uitdagingen *-wicked problems-* benadert vanuit een interdisciplinaire en transnationale invalshoek. Op ditzelfde terrein gaat in 2018 de MSc Global Management of Social Issues van start.

TLS

Voor TLS was het redesign van de bacheloropleiding Rechtsgeleerdheid een belangrijk onderwerp. Met het oog op het vernieuwde civiel effect voor juridische beroepen en de instroom in deze opleiding, werd in 2017 gewerkt aan verscherpen en completeren van het curriculum. Tevens zijn er bij TLS twee nieuwe opleidingen van start gegaan. De focus van de masteropleiding Public Governance ligt op het ontwikkelen en vernieuwen van strategieën voor complexe besturingsvragen. Studenten leren politieke, economische en rechtsstatelijke uitgangspunten combineren. De LLM Labour Law and Employment Relations is een Engelstalige masteropleiding die het internationale arbeidsrecht combineert met gerelateerde gebieden als arbeidsverhoudingen, sociaal beleid en arbeidsmarktdynamiek vanuit een internationaal en Europees perspectief.



3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie

In 2016 heeft KPMG het rapport 'Quickscan ondersteuningsorganisatie deep-dive kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek' gepresenteerd. Op basis van dit rapport is in het verslagjaar de kwaliteitszorgcyclus tegen het licht gehouden.

Het zwaartepunt van de invulling van de kwaliteitszorgcyclus ligt op het niveau van de faculteiten. In het najaar van 2017 is een eerste opzet gemaakt van een beschrijving van de volledige cyclus op opleidings-, faculteits- en instellingsniveau, met de bijbehorende visie op kwaliteitszorg. Dit is een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van het systeem. Uitgangspunten van het kwaliteitszorgsysteem zijn 'continuous improvement' en 'cooperative learning'. De visie is mede geformuleerd in het kader van de aanmelding voor de tweede ronde van de Instel-

lingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Deze wordt in het voorjaar van 2018 vastgesteld.

In 2017 heeft de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) positief besloten op het verzoek tot heraccreditatie van de research master Communicatie- en Informatiewetenschappen van TSHD.

De minister van OCW heeft (op advies van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs) positieve macrodoelma-

tigheidsbesluiten genomen voor drie nieuwe opleidingen: de masteropleiding Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in talen (Nederlands), de masteropleiding Data Science and Society en de bacheloropleiding Entrepreneurship and Business Innovation.

De bachelor-, master- en research masteropleidingen van TiSEM en de programma's van TIAS School for Business and Society zijn in 2017 gezamenlijk geïnspecteerd door een internationale commissie met het oog op zowel de Association to Advan-

ce Collegiate Schools of Business (AACSB) als de NVAO-accreditatie. De verwachting is dat de definitieve accreditatie in 2018 zal worden afgegeven. Voor de masteropleiding Data Science and Entrepreneurship (joint degree met TU/e) is in 2017 de accreditatie definitief verlengd met een periode van zes jaar.



3.5 Internationalisering

Het aantal internationale studenten op onze universiteit nam in 2017 verder toe. Ook gingen meer studenten tijdens hun studie naar het buitenland. Zowel de uitgaande als inkomende mobiliteit dragen bij aan de internationale oriëntatie van ons onderwijs.

Internationale oriëntatie

Voor het eerst werden nieuwe internationale studenten bij aankomst opgevangen op Schiphol of Eindhoven Airport. Van daaruit werd hen de weg gewezen naar Tilburg University. Dit is onderdeel van de nieuw opgezette Registration Days. Deze dagen zijn erop gericht om internationale studenten snel wegwijs te maken en te informeren over zaken als huisvesting, verzekeringen, bankrekening en immigratiezaken.

In 2017 was er extra aandacht voor een actieve deelname van internationale studenten en medewerkers aan onze gemeenschap. Via speciale beurzen zijn studie- en studentenverenigingen in staat gesteld om hun eigen internationaliseringslag te maken. In het taalbeleid zijn uitgangspunten geformuleerd die bijdragen aan een inclusieve gemeenschap. Extra middelen zijn beschikbaar gesteld voor taaltrainingen.

Op verschillende niveaus wordt contact onderhouden met internationale partners van Tilburg University. Zo worden de partnerinstellingen met enige regelmaat bezocht. De voorzitter van het CvB bezocht in 2017 samen met de decanen van de faculteiten onze strategische partnerinstellingen in Colombia, Chili en Brazilië.

Een extern panel heeft in oktober 2017 een audit gedaan naar de kwaliteit van onze internationalisering. Het internationale panel prees de ambities en ingeslagen weg van de internationaliseringsstrategie. Tevens deed het aanbevelingen over verdere integratie van internationalisering in alle dimensies van het onderwijs. Deze integratie is de enige manier om alle studenten in staat te stellen internationale en interculturele vaardigheden te verwerven.

ERASMUS+

Met financiële middelen uit het Europese Erasmus+ programma is de mobiliteit binnen Europa ondersteund. In totaal ontvingen 262 studenten en 22 medewerkers een vergoeding voor reis- en verblijfskosten. Bijna 100% van de deelnemers was tevreden met de exchange-ervaring. Uit het Erasmus+ programma ontvingen we ook tijdelijke middelen voor uitwisselingen met instellingen in China, Singapore, Zuid-Afrika, de Verenigde Staten, Peru, Rusland en Israël. Deze projecten zijn in 2017 afgerond. In totaal hebben 87 studenten en medewerkers hiervan gebruik gemaakt. De mobiliteit van medewerkers en studenten heeft de samenwerking met deze partnerinstellingen verstevigd. Het

Nationaal Agentschap beoordeelde de projecten als uitstekend. Ook met de financiële bijdrage vanuit Erasmus+ blijft een buitenlandverblijf een kostbare aangelegenheid. In 2017 heeft Tilburg University vier aanvullende beurzen geïntroduceerd om een buitenlandverblijf ook mogelijk te maken voor studenten met weinig financiële draagkracht.

Beurzen en samenwerkingsovereenkomsten

Tilburg University nam deel aan diverse beursprogramma's die internationale studenten in staat stelden een opleiding in Tilburg te volgen. In 2016-17 ontvingen 42 internationale studenten een externe beurs van organisaties als StuNed, Netherlands Fellowship Programmes (NFP), Erasmus Mundus, Colfuturo, NXP/ASML en het Holland Scholarship.

China office

Tilburg University onderhoudt sinds twintig jaar relaties met Chinese instellingen. Om deze relaties te versterken is in 2012 gestart met een vertegenwoordiging in Beijing: het Tilburg University China Office. Het kantoor faciliteert de samenwerking met Chinese partneruniversiteiten en onderhoudt contacten

met onze Chinese alumni. In 2017 is ingezet op het verdiepen van bestaande institutionele relaties. Dit betrof de relaties met Zhejiang University (Hunan), Shanghai University of Finance and Economics (Shanghai) en Renmin University of China (Beijing).

In Shanghai zijn de eerste vijf studenten begonnen aan een stage bij Royal Philips of Philips Lighting. Het 'Talent Outreach Program' biedt studenten de mogelijkheid om zes maanden ervaring op te doen bij een bedrijf in China. Tijdens de stage volgen de studenten vakken bij de Shanghai University of Finance and Economics.



3.6 Procedures klachten

Studenten kunnen conform artikel 7.59a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) op één plek klachten, bezwaar- 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.

3.6.1 Centraal Klachtenloket

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen. Doel van de klachtenprocedure is dat studenten gehoord worden en een adequate reactie ontvangen op hun klacht. Daarnaast worden klachten gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering. Er zijn in 2017 meer klachten over tentamens dan in 2016 (2017: 50; 2016: 30). Binnen deze categorie zijn er 26 klachten over de planning en organisatie van tentamens en 15 over de bekendmaking van de uitslag. De overige klachten gingen over de beoordeling en het niveau van tentamens. Er is een toename van klachten over de medewerkers van Tilburg University. De klachten over voorzieningen zijn afgenomen.

Tabel 3.1 Klachten

Klachten over	2017	2016
Diversen	20	7
Scriptie	5	1
Onderwijs	14	14
Tentamens	50	30
Examencommissie	0	1
Medewerkers TiU	17	11
Voorzieningen TiU	10	17
Totaal	116	81

3.6.2 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 examencommissies, beslissingen omtrent het Bindend Studie Advies (BSA) en toelating tot een masteropleiding. In 2017 werden door studenten 167 beroepen ingesteld. In onderstaande tabel is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

Uitspraken

In 2017 heeft het CBE in 25 zaken uitspraak gedaan (2016: 27, 2015: 24, 2014: 23, 2013: 24, 2012: 36). 4 beroepen werden niet-ontvankelijk verklaard, 16 beroepen werden ongegrond verklaard en 5 beroepen werden gegrond verklaard.

De beroepen die ter zitting werden behandeld hadden betrekking op:

- Beoordeling: 4 (1 gegrond, 2 ongegrond, 1 niet-ontvankelijk)
- Fraude / overtreding regels en richtlijnen: 6 (1 gegrond, 4 ongegrond, 1 niet-ontvankelijk)

- Extra tentamengelegenheid: 7 (7 ongegrond)
- Bindend studieadvies: 6 (3 gegrond, 1 niet-ontvankelijk, 2 ongegrond)
- Geldigheidsduur tentamens: 1 (niet-ontvankelijk)
- Ingangsvoorwaarden tentamen: 1 (gegrond)

In 2017 stelde 1 student hoger beroep in bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen een uitspraak van het CBE. De uitkomst van die zaak is op het moment van schrijven nog niet bekend.

Alle uitspraken van het CBE van 2017 zijn te raadplegen op <http://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studeren/klacht-beroep/cbe/uitspraken/>

Tabel 3.2 Overzicht ingezonden beroepen

Overzicht ingezonden beroepen	Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Uitspraak
Totaal 2017	167	9	76	57	25
Totaal 2016	144	8	52	57	27

Tabel 3.3 Overzicht uitspraken in beroepen

Overzicht uitspraken in beroepen	Totaal Uitspraak	Gegrond	Ongegrond	Niet-ontvankelijk
Totaal 2017	25	5	16	4
Totaal 2016	27	4	19	4



3.6.3 Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften

Indien een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het instellingsbestuur is genomen, kan hij of zij hiertegen bezwaar aantekenen.

Het gaat hier bijvoorbeeld om inschrijving, inschrijving met terugwerkende kracht, uitschrijving en restitutie of de hoogte van het collegegeld. Tilburg University heeft de Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB) die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2017 zijn er in totaal 25 bezwaren ingediend. In onderstaande tabel is te zien hoe de bezwaren zijn afgehandeld.

De bezwaren hadden betrekking op:

- toelating (11)
- toekenning scholarship (2)
- toepassing hardheidsclausule (2)
- betaling collegegeld (1)
- inschrijving (3)

- vervangend tentamen (1)
- tentamenvoorziening (1)
- vaststelling pre-masterprogramma (1)
- informatieverstrekking m.b.t. onderwijsprogramma (2)
- waiver (1)

In 2017 heeft 1 student bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) beroep ingesteld tegen een besluit van het CvB dat in 2016 was genomen. Dit beroep had betrekking op collegegeld en is niet-ontvankelijk verklaard.

Verder heeft 1 student bij het CBHO verzocht om bij wijze van voorlopige voorziening voorlopig te mogen deelnemen aan het onderwijs en tentamens totdat het CvB over het bezwaarschrift heeft beslist. Het CBHO heeft dit verzoek ingewilligd.

Tabel 3.4 Bezwaren

Bezwaren	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Advies van de CABB	Besluit CvB
Totaal 2017	2	8	10	5	5
				Gegronnd: 1	Gegronnd: 1
				Ongegrond: 4	Ongegrond: 4
Totaal 2016	1	0	4	3	3
				Ongegrond: 1	Ongegrond: 1
				Niet-ontvank. 2	Niet-ontvank. 2

Impact



4.1 Het verschil maken

Tilburg University stelt ieder jaar een bestuursagenda op, afgeleid van het strategisch plan 'Het verschil maken'. Gedurende de looptijd staat centraal hoe we ons ontwikkelen: **moving forward**.

De belangrijkste aandachtspunten op het gebied van impact waren in 2017 inzetten van de drie strategische thema's – Data Driven Value Creation, Health and Wellbeing, Empowering the Resilient Society – om het profiel van de universiteit op het gebied van impact te versterken. Met de lancering van het Impactprogramma rond deze drie thema's lag de focus in 2017 op het

intern onder de aandacht brengen van de strategische thema's bij onze wetenschappers en het leggen van verbindingen, met elkaar en met de buitenwereld. Daarnaast was er aandacht voor het versterken van onze interactie met onze omgeving en onze externe stakeholders. Hierin speelden regionale netwerkorganisaties een belangrijke rol, net als de Tilburg University Society.

4.2 Impact in 2017

Science with a Soul

In 2017 is het Impactprogramma gelanceerd rond drie belangrijke, maatschappelijke thema's:

1. Empowering the Resilient Society
2. Enhancing Health and Wellbeing
3. Creating Value from Data

Dwars door deze thema's heen loopt de Digitale Samenleving: de ambitie van de Nederlandse universiteiten om Nederland een voorloper te maken op het gebied van mensgerichte informatietechnologie.

De ambitie van het Impactprogramma is om verbindingen te leggen tussen onderzoekers uit verschillende disciplines en met maatschappelijke partners, om zo bij te dragen aan oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken.

Prof. dr. Ton Wilthagen, prof. dr. Johan Denollet en prof. dr. Dick den Hertog zijn als programmaleiders aangewezen. In september 2017 heeft prof. dr. Margriet Sitskoorn de rol van programmaleider voor het thema Enhancing Health and Wellbeing overgenomen van Johan Denollet. De programmaleiders beschreven hun visie in het essay *Advancing Society in a Digital Era: Science*



with a Soul, dat tijdens de Diesviering 2017 werd gepresenteerd. In het essay beschrijven zij de ongekend complexe uitdagingen die voortkomen uit digitalisering, globalisering en klimaatverandering. Het Impactprogramma stelt zich ten doel deze uitdagingen te adresseren en de maatschappij vooruit te helpen. Dit vereist wetenschap met bezieling, een doelstelling die verbonden is met de identiteit van Tilburg University en het gedachtegoed van grondlegger Martinus Cobbenhagen.

Doelstellingen van het programma zijn:

- Samenhang en samenwerking op onderzoeksgebied binnen Tilburg University vergroten ten behoeve van excellent en impactvol wetenschappelijk onderzoek (science for science).
- Samenwerking met bedrijven en sociaal-maatschappelijke instituties bevorderen (science for society).
- Anticiperen en reageren op (toekomstige) maatschappelijke ontwikkelingen door sociale innovaties en het creëren van maatschappelijke impact.
- Opzetten van externe profilering, leidend tot versterking van het profiel van Tilburg University door een integrale, herkenbare en consistente propositie.
- Maatschappelijke impact genereren en vorm geven aan de doelstelling advancing society (in de geest van Martinus Cobbenhagen).

In december 2017 heeft het CvB een uitgewerkt voorstel goedgekeurd, met daarin de volgende onderdelen:

- Het uitbouwen en versterken van de interne communities rond de drie impact thema's.

- Het lanceren van een Impact PhD programma, waarbinnen 9 promotieplekken worden gecreëerd en daarnaast externe financiering zal worden verkregen voor 52 promotieplekken in de periode 2018-2021.
- Het creëren en versterken van strategische samenwerkingsverbanden met externe partners.
- Positionering en profilering van het programma, o.a. door het organiseren van een jaarlijks congres.
- Het Impactteam, bestaande uit de programmaleiders en ondersteunende staf, een stuurgroep en contactpersonen binnen de faculteiten.
- Impulsfinanciering om interne en externe samenwerking te stimuleren.

Om deze doelstellingen te realiseren investeert Tilburg University gedurende een periode van 4 jaar in totaal ruim 4 miljoen euro.

Communities en projecten

In 2017 richtten de programmaleiders zich op het bouwen van impact communities rond de drie strategische thema's. Hiertoewerd in juni een openingscongres georganiseerd waar ruim 80 onderzoekers uit verschillende vakgebieden expertise en ideeën inbrachten om het programma verder vorm te geven. In het najaar zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd rond de drie thema's. Uit de communities is al een substantieel aantal gezamenlijke projecten en subsidieaanvragen voortgekomen.

In september werd het Tilburgse Dear Future Festival rond sociale innovatie aangegrepen om in dialoog te treden met

maatschappelijke partijen en hen uit te nodigen om samen de agenda te bepalen. De centrale vraag: Hoe kunnen we samen maatschappelijke veerkracht, zorg en welzijn en (big) datagebruik versterken in de samenleving?

Tijdens Night University organiseerde het Impactteam drie stadsgesprekken waarin beleidsmakers, onderzoekers en het publiek in gesprek gingen over het stimuleren van gezonder eten en meer bewegen, over de vraag waar jongeren tegenaan lopen als zij op zoek gaan naar een baan en over de inzet van big data om de veiligheid te waarborgen tijdens grote evenementen.

Binnen de eerste ronde aanvragen voor financiering in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda is aan zes projecten, gecoördineerd door het Impactprogramma, een Startimpulsfinanciering van NWO toegekend. De projecten maken deel uit van het themaprogramma 'JOIN – Jongeren in een veerkrachtige samenleving'. Het programma ontwikkelt en test nieuwe instrumenten die de deelname van (kwetsbare) jongeren aan de samenleving versterken en daarmee ook de samenleving veerkrachtiger maken. Onderzoekers van Tilburg University werken binnen de projecten samen met gemeenten, maatschappelijke partners en andere onderwijsinstellingen.

Een voorbeeld is het project 'Een rechtsstaat van jongeren', waarin de Tilburg School of Governance, International Victimology Institute Tilburg (INTERVICT) en JADS o.a. samenwerken met de Rechtbank Zeeland-West-Brabant, het Openbaar Ministerie (Breda), de Politie-eenheid Zeeland-West-

Brabant, en de gemeenten Tilburg, Breda, en Middelburg om te onderzoeken hoe de inclusiviteit van de rechtsstaat voor jongeren kan worden verbeterd.

Een ander voorbeeld is het digitaal volgsysteem voor kankerpatiënten PROFIEL. Hierin werkt Tilburg University samen met het Integraal Kankercentrum Nederland (IKNL) aan het verzamelen van data om de behandeling en kwaliteit van leven van (ex-) kankerpatiënten te verbeteren. Meer dan 20.000 (ex-)kankerpatiënten hebben tot nu toe meegewerkt. Dit heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Artsen weten meer over bijwerkingen van behandelingen en kunnen daar rekening mee houden;
- Enkele behandelingen van kanker zijn aangepast om bijwerkingen te beperken, waaronder die van het non-Hodgkin lymfoom, vroeg stadium baarmoederkanker, zenuw-aandoeningen na chemotherapie bij dikke darmkanker en vermoeidheid na de behandeling van lymfeklierkanker;
- De informatievoorziening aan patiënten is verbeterd met persoonlijke zorgplannen;
- Het probleem dat kankerpatiënten moeilijk een levensverzekering of hypotheek kunnen krijgen werd ontdekt en leidde tot Kamervragen. Overleg van patiëntenverenigingen met het Verbond van Verzekeraars is gaande;
- Vele wetenschappelijke publicaties op grond van de beschikbare data;
- Het volgsysteem wordt ingevoerd door het kankerziekenhuis The Royal Marsden in Londen. Ook in Australië is belangstelling: inmiddels maakt de regio Southwest Australia



gebruik van de data uit het systeem voor onderzoek.

De optimalisatie van het Wereldvoedselprogramma door middel van algoritmes is een voorbeeld van het inzetten van data analytics voor een betere en veiligere wereld. Het ontwikkelde model heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Door het gebruik van de uitkomsten verkregen uit het model is het Wereldvoedselprogramma erin geslaagd om de voedselvoorziening in Syrië, Irak, Jemen en Ethiopië aanmerkelijk te verbeteren en miljoenen te besparen. Het model wordt toegepast bij 4 à 5 grote voedseloperaties per jaar;
- Meer dan 20 miljoen dollar bespaard;
- In 2017 werd het model toegepast op de 10 grootste voedseloperaties.

Tilburg University Society

In 2017 is de Tilburg University Society geïmplementeerd, met als doel de groep van externe stakeholders te vergroten en te diversifiëren en hen actief te betrekken bij de strategische thema's die binnen Tilburg University centraal staan. In 2017 is een aantal nieuwe programma's van start gegaan:

- Cobbenhagen Lecture, een gezamenlijk initiatief van alumnetwerk Vrienden van Cobbenhagen en de Tilburg University Society. Een internationaal bekende hoogleraar wordt uitgenodigd om een visie te geven op actuele ontwikkelingen in de maatschappij. Tijdens de eerste editie gaf de bekende Harvard econoom Dani Rodrik een lezing onder de titel 'The Rights and Wrongs of Economic Science'.
- De Vrienden van Cobbenhagen Scholarship – bedoeld voor een bachelorstudent die tijdens de bachelor niet alleen

opvalt vanwege academische resultaten, maar nog meer vanwege de activiteiten die hij of zij ontplooit ten aanzien van het verbeteren van de samenleving – werd in 2017 uitgereikt aan Pearl van Lonkhuizen van TSB.

- De Vrienden van Cobbenhagen Prize – bedoeld voor een masterstudent die niet alleen academisch excellent is, maar wiens onderzoek ook maatschappelijke relevantie heeft – werd in 2017 uitgereikt aan Suzanne Hendricksen van TLS, voor haar masterscriptie *Zwijgrecht van het brein: Over de grenzen die het nemo tenetur-beginsel stelt aan neuroimaging bij onderzoek naar toerekeningsvatbaarheid*.
- Op 15 juni 2017 vond de eerste bijeenkomst plaats van de Deans' Circle, een nieuw geefprogramma voor donateurs die zo beurzen voor internationale studenten mogelijk maken.
- Ook werd in 2017 het project Have a Seat gelanceerd, waarbij alumni een stoel kunnen adopteren in de grootste collegezaal van het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube. Hiermee steunen zij studenten bij het ontwikkelen van hun talent, in de vorm van financiële steun om een opleiding af te kunnen maken of topsport te bedrijven in combinatie met een studie.

Zoals ieder jaar zijn ook in 2017 via belcampagnes de banden met de alumni van de TiSEM, TLS en de TSB versterkt en hebben alumni vele onderwijs- en onderzoeksprojecten en beurzen voor studenten financieel gesteund. In totaal hebben alumni bijna € 300.000 toegezegd aan het Universiteitsfonds, waarmee diverse onderzoeks- en onderwijsprojecten gesteund worden, zoals Outreaching (het excellentieprogramma van Tilburg University)

en een onderzoeksproject waarmee de zorgketen voor kinderen met Down syndroom verbeterd kan worden. Op 18 november 2017 vond een grote alumnidag plaats op de campus, met als thema 'Stay Connected'. Ook zijn alumni betrokken geweest bij de totstandkoming van het strategisch plan 2018-2021. Ongeveer 300 alumni hebben deelgenomen aan de consultatiebijeenkomsten die bijdroegen aan de formulering van het plan.

In het programma van de Tilburg University Society is een belangrijke rol weggelegd voor thematisch georiënteerde bijeenkomsten bij Sociëteit de Witte in Den Haag, in 2017 waren de onderwerpen van deze bijeenkomsten: de uitdagingen in de energietransitie; 'geloof, hoop en liefde'; en het nieuwe bankieren. Samen met de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW), de Provincie Noord-Brabant, de Gemeente Tilburg en de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) werd in maart 2017 de vierde Cobbenhagen Summit gehouden in museum De Pont in Tilburg. Onderwerp van deze summit: de uitdagingen en kansen van de digitalisering.

Regionale samenwerking

In Noord-Brabant bestaan diverse netwerkorganisaties die ieder vanuit hun eigen thematische focus gericht zijn op het versterken van de innovatiekracht van de regio. Deze organisaties hebben een strategische functie of een meer operationele rol waarbij wordt gewerkt aan de realisatie van programma's of projecten. Deelname aan regionale netwerken krijgt verder vorm via de drie strategische thema's. In 2017 zijn de eerste fundamenten gelegd voor de inrichting van proeftuinen op deze drie thema's.

De stichting Starterslift die de afgelopen jaren honderden startups begeleidde, gaf eerder te kennen vanaf 2018 met haar werkzaamheden te stoppen. Per 1 januari 2018 verviel de rijksbijdrage voor dit programma. Onder voorzitterschap van het CvB is met alle betrokken partijen in de provincie Noord-Brabant gewerkt aan de ambitie om de diverse regioprogramma's te laten samengaan tot één nieuw programma voor de hele provincie. De nieuwe stichting met de naam Brabant Startup Alliance is op 27 december 2017 opgericht en naar verwachting rond 1 juli 2018 operationeel.

Het CvB is ook actief als bestuurslid van het Brainport Network. Daarnaast is Prof. Ton Wilthagen binnen dit netwerk actief betrokken bij de portefeuille arbeidsmarkt. In 2017 is het arbeidsmarkt dashboard opgeleverd dat inzicht geeft in de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, met het doel de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt aan te pakken.

Ook participeert Tilburg University in het project Brainport Smart Districts, een wijk van circa 1.500 woningen in de wijk Brandevoort in de gemeente Helmond. Op deze plek worden nieuwe inzichten en slimme technologie geïntegreerd tot een duurzame, circulaire, sociale en aantrekkelijke wijk. Een prachtige woonomgeving met een hoge kwaliteit van leven voor haar inwoners. Daarmee vormt Brainport Smart Districts een voorbeeld voor de rest van Nederland, Europa en de wereld op het gebied van slimme stedelijke ontwikkeling. De TU/e, Tilburg University, Enpuls, Brainport Development, Gemeente Helmond en Provincie Noord-Brabant hebben zich verenigd in de stuurgroep Brainport Smart Districts en hebben de voortrekkersrol op zich genomen om gezamenlijk Brainport Smart Districts te realiseren. In 2017 is de Roadmap voor Brainport Smart Districts opgeleverd.

Een voorbeeld van succesvolle regionale samenwerking is VIBE, een project dat wordt gefinancierd door Operationeel Programma Zuid Nederland 2014-2020 (OP Zuid), de Europese Unie, het Ministerie van Economische Zaken, de provincie Noord-Brabant en de Gemeente Tilburg. Het project is een samenwerking van 13 partners en kent een totale investering van m€ 7. Tilburg University is de hoofdonderzoeker binnen dit project. Doelstelling van het project is het ontwikkelen van interactieve avatars die kunnen worden ingezet in verschillende domeinen waar interactie van groot belang is, zoals de gezondheidszorg. Zij kunnen worden ingezet voor trainingsdoeleinden, of voor informatievoorziening aan patiënten. Wat dit project uniek maakt, is dat het zich niet alleen richt op het ontwikkelen van avatars, maar ook op het samenbrengen van talent en expertise op het gebied van virtual reality en artificial intelligence. Op dit project werken 4 promovendi.

Ondernemerschap

Tilburg University stimuleert ondernemerschap en ondernemendheid onder studenten, alumni, wetenschappers en overig personeel. Het Tilburg Center of Entrepreneurship (TCE) heeft in 2017 voor ongeveer 1.700 studenten ondernemerschapsonderwijs verzorgd. De vakken van TiSEM, zoals de Minor in Entrepreneurship en de Master Track in Entrepreneurship, zijn in 2017 structureel ingebed in bestaande programma's. Ondernemerschap is een sleutelement bij het ontwerpen en ontwikkelen van het curriculum van onze innovatieve master Data Science and Entrepreneurship, onderdeel van de JADS in 's-Hertogenbosch. Onlangs heeft Tilburg University een positief besluit ontvangen voor de CDHO aanvraag vanuit het ministerie van OCW om een volledige bacheloropleiding Entrepreneurship & Business Innovation te ontwikkelen. Deze zal starten in september 2019.

Naast het reguliere onderwijs verzorgde het TCE, samen met diverse regionale partners, verschillende activiteiten in de regio:

- De Entrepreneurship game, ontwikkeld in samenwerking met Avans en NHTV, is gespeeld door 40 studenten.
- De Academic Business Club (ABC) organiseerde het ondernemerschapsevenement The Road Symposium met 550 bezoekers.
- Aan het Elevator Pitch Event hebben 12 studenten deelgenomen.
- Tijdens Night University organiseerde het TCE een sessie over duurzaam ondernemen.
- Een studententeam van Tilburg University deed mee aan de Fujifilm Innovation Challenge.
- Aan de Entrepreneurship Hackathon hebben meer dan 100 studenten deelgenomen.
- Het TCE organiseerde twee sessies waarin ondernemerschapdocenten van Tilburg University, Avans, NHTV en Fontys best practices uitwisselden rond de volgende onderwerpen: uitwisseling van curriculumontwikkeling en -innovatie, samenwerking met bedrijven, ondernemerschapsvaardigheden en bruikbare tools.

Professional Learning

Het Executive Education initiatief waarmee TiSEM in 2016 gestart is onder de naam Professional Learning, heeft de eerste opleidingsprogramma's met succes uitgevoerd. In samenwerking met alumni relations werd de masterclass serie voor alumni gelanceerd. In 2017 namen aan deze masterclasses 90 alumni deel.

Outreaching Honors Program

Het Outreaching Honors Program kreeg in 2017 meer nadruk op coöperatie en samenwerking in de vorm van social ventures. Met deze koerswijziging richt het programma zich nog meer op het opdoen van praktische vaardigheden in samenwerkingsvormen binnen de universiteit en erbuiten.

Enkele voorbeelden van de manieren waarop Outreaching studenten in 2017 impact hebben gecreëerd:

- Het community project 'Lend a Hand' hielp bij de vluchtelingensituatie in Calais en creëerde daardoor meer inzicht in de complexiteit van de vluchtelingenproblematiek.
- Een stage bij het Noord-Ierse parlement, waarmee een bijdrage werd geleverd aan het voorbereiden van de Brexit strategie.
- Outreaching studenten droegen Michael Ignatieff voor om de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 2017 lezing te houden, met als onderwerp 'Open Society: Its Old Enemies and its New Friends' en organiseerden een discussie na afloop van de lezing.
- Een groep studenten bezocht Vaticaanstad in het kader van het Outreaching Lab 'Just war doctrine in Europe' onder leiding van Fred van Iersel.

Studenten initieerden een Master Class van Morag Goodwin over Catalonia and Other Claims to Independence'.



4.3 Impact indicatoren

In het kader van het hoofdlijnenakkoord dat de VSNU in december 2012 met Staatssecretaris Zijlstra heeft gesloten is in VSNU-verband een keuzemenu valorisatie indicatoren ontwikkeld om inspanning en resultaten op het gebied van maatschappelijke impact beter zichtbaar en meetbaar te maken.

Hieruit hebben alle universiteiten een eigen set indicatoren gekozen die past bij hun profiel, visie en ambities op het gebied van impact. Tilburg University ziet impact niet enkel als een lineair proces waarbij kennis 'naar de markt' moet worden gebracht. De wijze waarop we kennis tot (economische, sociale,

maatschappelijke, culturele) waarde brengen, kent diverse praktijken, waarbij alliantievorming en langdurige samenwerking centraal staan. In het kader van het Impactprogramma wordt in 2017 een nieuwe set indicatoren ontwikkeld.

Tabel 4.1. Impact indicatoren

		2013	2014	2015	2016	2017
Interactie met het veld	Bijzonder hoogleraren ¹	4,4%	4,5%	4,0%	4,3%	4,7%
	Nevenfuncties WP ¹	38,3%	41,3%	38,6%	42,0%	38,1%
Gebruik van kennis	Baten contractonderwijs ²	10,8%	10,7%	11,3%	11,7%	11,7%
	Baten contractonderzoek ²	10,5%	10,6%	10,1%	9,1%	10,0%
Kennisproductie en -uitwisseling	Vakpublicaties ³	0,92	1,07	1,16	1,13	1,09

¹ aandeel van WP in personen

² aandeel van totale baten

³ aandeel per fte onderzoeksinzet

Bedrijfsvoering



5.1 Human Resources

Tilburg University heeft haar beleid op het gebied van Human Resources gericht op **gendergelijkheid, participatie, leiderschap, talentmanagement, mobiliteit, onderwijswaardering en e-HRM.**

Gendergelijkheid

Medio 2017 is de vertegenwoordiging respectievelijk 18% vrouwelijke hoogleraren en 30% universitair hoofddocenten (UHD). Om de doelstelling te behalen van 25% vrouwelijke hoogleraren en 40% UHD's is een serie interventies ingezet.

Met het prestigieuze programma Philip Eijlander Diversity Program (PEDP) zijn in 2016 en 2017 door de faculteiten 11 laureaten geworven: 5 hoogleraren, 2 UHD's en 4 universitair docenten (UD). Voor 2018 wordt PEDP II voorbereid.

Tilburg University heeft in het kader van het *Westerdijk Talent Impuls*, een initiatief van voormalig minister Bussemaker van het ministerie van OCW, vier Westerdijk leerstoelen verspreid over de faculteiten beschikbaar gesteld voor vrouwelijke hoogleraren. In 2018 vindt de werving plaats.

Door middel van *Group Model Building*, worden met stakeholders knelpunten bij instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen en minderheden op een faculteit in kaart gebracht en met behulp van stock-flow modellen oplossingen gezocht om bias te voorkomen en gelijkheid te bevorderen. Met nagenoeg alle faculteiten hebben deze sessies plaatsgevonden.

Onder de noemer *Quality Includes Diversity* vond op Internationale Vrouwendag het Gender Unlimited Festival plaats voor zo'n 100 studenten, medewerkers en genodigden.

Om te voorkomen dat vrouwelijke UD's en UHD's na hun zwangerschapsverlof vertraging in onderzoekstijd oplopen, kunnen zij onderwijstaken laten vervangen of extra ondersteuning krijgen van onderzoeksassistenten. Van deze regeling is in 2017 zeven maal gebruik gemaakt.

Participatie

De Participatiewet is een regeling die werkgevers verplicht om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen. Aan Tilburg University zijn nu 19,2 participatiebanen (van 25,5 uur per week) gerealiseerd. Dit betekent dat we als één van de drie universiteiten het VSNU-doel van 2017 hebben gehaald. Omdat de uitvoering veel praktische, financiële en juridische inzet en kennis vraagt, is een HR-coördinator Participatiewet aangesteld voor 0,2 fte.

Leiderschap

In 2017 hebben we op onze universiteit inspirerende interviews gehouden en feedbackbijeenkomsten georganiseerd met meer dan 100 medewerkers en studenten in verschillende rollen en verantwoordelijkheden en experts op het gebied van leiderschap. Uit deze gesprekken en bijeenkomsten werd duidelijk dat we een visie op leiderschap nodig hebben, die een cultuur van open dialoog en feedback mogelijk maakt. We noemen deze visie *Connected Leading: leiderschap nemen - persoonlijk en organisatorisch* – door met elkaar in verbinding te komen via een open dialoog en feedback. Om het *Connected Leading* programma te implementeren, hebben we voor de komende jaren de volgende actielijnen vastgesteld:

- Faciliteren van open dialoog en feedback.
- Creëren van een inclusief aanbod voor leiderschapsontwikkeling.
- Onderzoeken van efficiëntere en effectievere manieren om leiderschapsverantwoordelijkheden te organiseren en te erkennen.

Talentmanagement en mobiliteit

Naast het ontwikkelen van leiderschap streven we naar het ontwikkelen van talentmanagement en mobiliteit. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers blijven leren, zodat ze gezond en goed toegerust zijn voor de taken die ze uitvoeren en zich voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen binnen of buiten hun huidige functie. Onze mensgerichte leidinggevendens spelen een belangrijke rol door medewerkers te stimuleren en te faciliteren om te blijven werken aan hun kwaliteit en groei.

HR zal leidinggevendens en medewerkers ondersteunen door praktische hulpmiddelen te ontwikkelen die duurzame ontwikkeling stimuleren.

e-HRM

Het project e-HRM, dat in 2014 is gestart, heeft als doelstelling meer gebruiksgemak bij de administratieve afhandeling van HR processen voor medewerkers en leidinggevendens door het aanbieden van online self services.

In 2017 is het self service systeem voor het digitaal accorderen van de verklaring wetenschappelijke integriteit voor wetenschappers en de registratie en wijziging van nevenwerkzaamheden bij alle organisatieonderdelen geïmplementeerd.

Voor de invoering van het Digitaal Personeelsdossier zijn de functionele en technische randvoorwaarden gerealiseerd om gefaseerd een DPD beschikbaar te stellen via My Employee Portal. Pilots bij HR en TiSEM zijn afgerond. De verwachting is dat zomer 2018 voor alle faculteiten en divisies de personeelsdossiers digitaal beschikbaar zijn.

In oktober 2017 is een start gemaakt met het voor onze medewerkers mogelijk maken om digitaal onkosten te declareren. De verwachting is dat het digitaal declareren in de zomer van 2018 geïmplementeerd zal zijn.



5.2 Huisvesting

De universiteit groeide en dat zorgde ervoor dat 2017 in het teken stond van een aantal majeure zaken op het gebied van huisvesting. We hadden de uitdaging om deze groei onder te brengen. Daarnaast liep ook het reguliere renovatieprogramma vanuit de vastgoedstrategie door.

- De bouw van de eerste nieuwbouw voortvloeiend uit de huisvestingsvisie, het onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube, werd gestart. Het pand zal worden opgeleverd in het voorjaar van 2018 en volledig ingeroosterd zijn in collegejaar 2018/2019. Cube beschikt over een diversiteit aan zalen, passend bij het Tilburgse onderwijsprofiel. Het is gebouwd om een campus van zo'n 15.000 studenten te kunnen bedienen en daarmee mooi in lijn met de groei die Tilburg University doormaakt.
- Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar het vastgoedbeheer en governance binnen de Nederlandse universiteiten wordt gedurende heel 2017 uitgevoerd. Tilburg krijgt complimenten over haar vastgoedstrategie en wordt als voorbeeld genoemd voor de anderen in het eindrapport. We investeren doordacht en met het oog op efficiënt ruimtegebruik.
- Het ontruimen van het Koopmansgebouw ten behoeve van de renovatie is een bijzondere opgave. Een extern pand (Intermezzo) is aangehuurd en gereedgemaakt voor de komst van een deel van de mensen uit het Koopmansgebouw. Zo'n 600 medewerkers zijn vervolgens in een krappe twee weken tijd verhuisd net rondom het zomerreces. TiSEM is ondergebracht op drie tijdelijke locaties: in het oude Prisma gebouw, TIAS gebouw en in het huurpand Intermezzo.
- Wegens de explosieve groei van het aantal ingeschreven studenten is voor de start van het nieuwe jaar besloten een tweede pand aan te huren. Het complex Reitse Poort werd in recordtempo omgebouwd met negen aanvullende collegezalen, wat een positief effect had op het rooster. Reitse Poort is eind 2017 geheel gehuurd door Tilburg University. Er huizen dan het Institute of Governance, Tranzo, Outreaching, 9 collegezalen, 5 vergaderzalen en ongeveer 100 studiewerkplekken.
- De universiteitscampus scoort al jaren goed in benchmarks en ratings. We blijven hierin investeren en zien onze groene campus dan ook als een unique selling point. Zo worden in 2017 meer buitenwerkplekken toegevoegd, meer fietsparkeerplaatsen en wordt een overdekte scooter-/motorstalling gecreëerd.
- Rondom het sportcomplex vinden veel vernieuwingen plaats. De nieuwe sportkantine wordt opgeleverd in september, we realiseren een kunstgrasvoetbalveld, nieuwe beachvolleyvelden en een nieuw hockeyveld. De tennisbanen krijgen een nieuwe toplaag. Het veldencomplex krijgt hiermee in een jaar tijd weer een modernere uitstraling en betere faciliteiten.
- Omstreeks augustus 2017 neemt Tilburg University haar intrek in het Deprez gebouw. Fase 1 van het Mindlabs concept zal daar starten om vervolgens met de samenwerkingspartijen toe te werken naar nieuwbouw in de Spoorzone die omstreeks 2021 gereed zal zijn.
- We kennen ook tegenslagen in 2017. Het boekendepot in gebouw Cobbenhagen is niet aangepakt tijdens de renovatie van 2012 en moet in 2017 alsnog gerenoveerd worden. De kelder blijkt asbesthoudend te zijn, wat leidt in het project tot hogere kosten en uitloop in tijd. Daarnaast wordt in 's-Hertogenbosch door de verhuurder gewerkt om het klooster Mariënborg voor de start van het collegejaar gereed te hebben. Dat loopt uiteindelijk ernstige vertraging op waardoor de tijdelijke huisvesting langer in gebruik zal blijven. Uiteindelijk wordt het eerste deel van het pand twee dagen voor de kerst opgeleverd. Het cohort van januari 2018 loopt hiermee geen gevaar meer.



5.3 CSR

Tilburg University bekijkt duurzaamheid in relatie tot haar onderzoek, onderwijs, de campus en vermogensbeheer. De 17 'Sustainable Development Goals' (SDGs) van de United Nations zijn daarbij het kader.

Veel onderzoekers hebben afgelopen jaar hun kennis benut om bij te dragen aan een meer duurzame maatschappij. Een voorbeeld hiervan is de bijdrage aan het World Food Programme, en is ook terug te vinden in de PhD onderzoeken genomineerd voor de Max van der Stoep Human Rights Award. Door middel van het Scholar at Risk programma worden wetenschappers die wereldwijd ernstig bedreigd en belemmerd worden in hun academische vrijheid, ondersteund. Vaak spelen juist zij een cruciale rol in het tot stand brengen van positieve maatschappelijke veranderingen. Tilburg University is aangesloten bij het internationale netwerk van 400 kennisinstellingen die een veilige werkplek bieden aan deze bedreigde wetenschappers. In 2017 bood het departement European and International Public Law van TLS ondersteuning aan een academicus uit Congo. Ook hebben 100 genereuze medewerkers het bedrag van hun kerstpakkiet gedoneerd aan Scholars at Risk, waarmee we bijdragen aan onafhankelijke wetenschapsbeoefening, vrijheid van meningsuiting en een veilige setting voor een *scholar at risk*.

Studenten zijn in het onderwijs uitgedaagd om na te denken over mondiale vraagstukken zoals over de situatie van vluchtelingen in Griekse steden. In 2017 zijn er tevens diverse

evenementen georganiseerd om studenten, medewerkers en de samenleving kennis bij te brengen maar ook te activeren een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Te denken valt aan het Food for Thought interview met Jan Kees Vis, hoofd duurzaamheid bij Unilever, de Warandelezing met Bernice Notenboom over klimaatverandering en de polen en de collegereeks over duurzaamheid met verschillende gastsprekers georganiseerd door studentenorganisaties AWAKE en MUST. In 2017 is er ook gestart met het pre-bachelor programma voor vluchtelingen die zich voorbereiden op een universitaire studie.

Op campusgebied hebben we meer afval en vertrouwelijk papier gegenereerd. Oorzaken hiervoor zijn de groei van het aantal studenten als wel diverse grote interne verhuizingen in 2017. Dit afval wordt achteraf gescheiden en verwerkt. Op energiegebied zien we een daling in verbruik. Dit is vooral te herleiden naar een vermindering in elektra en warmte. Trots is Tilburg University op haar nieuwe onderwijsgebouw Cube dat het BREEAM-NL Nieuwbouw Ontwerpcertificaat Excellent (4****) heeft gekregen.

5.4 Financiën

5.4.1 Hoofdpijnen jaarrekening

Deze paragraaf bevat een toelichting op hoofdpijnen van de geconsolideerde jaarrekening. De Stichting Katholieke Universiteit Brabant wordt geconsolideerd met de verbonden partijen Stichting Universiteitsfonds, TIAS School for Business and

Society BV en UvT-Holding BV. Hieronder is de exploitatie 2017 op hoofdpijnen vergeleken met de begroting en de realisatie in het voorgaande jaar.

Tabel 5.1 Exploitatie op hoofdpijnen (in euro's)

	2017	Begroting 2017	2016
Rijksbijdragen OC&W	123.240.711	121.600.000	120.350.090
Collegegelden	28.361.759	26.829.000	26.905.446
Baten werk in opdracht van derden	49.041.899	49.663.000	45.333.642
Overige baten	15.215.630	14.569.000	14.593.478
Baten totaal	215.859.999	212.661.000	207.182.656
Personele lasten	159.240.148	155.684.000	145.183.606
Overige lasten	55.621.939	60.568.000	53.690.962
Lasten totaal	214.862.087	216.252.000	198.874.568
Saldo baten en lasten	997.912	-3.591.000	8.308.088
Saldo financiële baten en lasten	-1.409.192	-1.225.000	-1.186.400
Buitengewone baten	0	0	0
Belasting resultaat	-299.515	0	-292.390
Aandeel derden	-53.335	0	-82.737
Exploitatieresultaat	-764.130	-4.816.000	6.746.561



Tilburg University is in 2017 uitgekomen op een tekort van -m€ 0,8. De gerealiseerde baten en lasten liggen veel dichterbij de begroting dan in voorgaande jaren. De baten bedragen m€ 216. Dit is 4% meer dan in 2016 en 1,5% meer dan begroot. De lasten bedragen m€ 215, dit is 8% meer dan het voorgaande jaar en 0,6% minder dan begroot. De belangrijkste oorzaken van deze verschillen zijn:

- In de begroting is per saldo een verhoging van de rijksbijdrage ingecalculleerd in verband met studentengroei, loon- en prijsbijstellingen, middelen voor profilering en zwaartepuntvorming en een macro-doelmatigheidskorting. Deze korting is uiteindelijk niet doorgegaan en de compensatie voor de studentengroei is hoger uitgevallen. Inclusief enkele aanvullende geormerkte subsidies is de rijksbijdrage daardoor 1% hoger uitgekomen dan begroot.
- Medio 2016 gingen de schools er voor studiejaar 2017/18 vanuit dat het aantal studenten zou stabiliseren op het niveau van de twee jaren daarvoor. Vanaf Q2 werd echter duidelijk dat de groei in 2017 flink zou aantrekken. Uiteindelijk is het aantal studenten in het nieuwe studiejaar per 1 september met 9% gestegen naar 14.269. Dit werkt door in de collegegelden die 6% boven de begroting zijn uitgekomen.
- Tilburg University heeft 8% meer baten in opdracht van derden gerealiseerd dan in 2016 en is bijna op het niveau van de begroting uitgekomen. Onderwijs en onderzoek in opdracht van derden is van groot belang om als universiteit concreet en zichtbaar maatschappelijke meerwaarde te genereren en in 2017 zijn er op dat gebied belangrijke

stappen vooruit gezet zowel door de schools als door TIAS School for Business and Society.

- Bijna 3/4 van de totale lasten bestaat uit personele lasten. De lasten van personeel in loondienst zijn met 7,6% gestegen ten opzichte van 2016. Het overgrote deel (4/5) van de toename wordt verklaard uit de groei van de personeelsformatie met 6% naar 1.815 fte. De rest vloeit voort uit hogere salarislasten als gevolg van cao-afspraken en gestegen pensioenpremies. Ruim 2/3 van de personele groei betreft WP-formatie. De groei van OBP-formatie hangt samen met de specifieke behoefte aan ondersteuning voor onderwijs en onderzoek bij de schools. De generieke overhead is vrijwel stabiel gebleven. De grootste school TiSEM heeft in de huidige arbeidsmarkt veel moeite om WP-vacatures op het gewenste niveau in te vullen en zittende medewerkers vast te houden.
- De overige lasten zijn met 4% gestegen ten opzichte van 2016. Dit hangt vooral samen met huisvestingskosten door sloopwerkzaamheden in verband met gebouwrenovaties, asbestsanering, schimmelverwijdering en de ingebruikname van extra collegezaalvoorzieningen om de studentengroei op te kunnen vangen.

De volgende tabel geeft een beeld van de omvang en de samenstelling van de balans per 31 december 2016 en per 31 december 2017.

Tabel 5.2 Omvang en samenstelling balans (bedragen x € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
Activa		
Immateriële vaste activa	3.046	3.401
Materiële vaste activa	139.000	121.045
Financiële vaste activa	2.586	3.250
Totaal vaste activa	144.632	127.696
Vlottende activa		
Vorraden	0	14
Vorderingen	21.840	20.494
Liquide middelen	118.564	127.277
Totaal vlottende activa	140.404	147.785
Totaal activa	285.036	275.481
Passiva		
Eigen vermogen	148.887	149.546
Aandeel derden	803	750
Groepsvermogen	149.690	150.296
Voorzieningen	8.339	9.769
Langlopende schulden	30.111	31.906
Kortlopende schulden	96.896	83.510
Totaal schulden en voorzieningen	135.346	125.185
Totaal passiva	285.036	275.481

- De immateriële vaste activa betreft goodwill bij TIAS waarop volgtijdelijk wordt afgeschreven.
- De toename van de materiële vaste activa naar m€ 139 hangt vooral samen met de investeringen in 2017 in het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube dat vanaf september 2018 in gebruik zal worden genomen.
- Door de expiratie van obligaties in de beleggingsportefeuille is de waarde van de financiële vaste activa teruggelopen tot m€ 2,6. Door de blijvend ongunstige marktomstandigheden zijn er geen nieuwe obligaties aan de beleggingsportefeuille toegevoegd. Alle beleggingen van Tilburg University voldoen volledig aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
- De liquide middelen zijn met bijna m€ 9 gedaald tot ruim m€ 118. Het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube wordt volledig met eigen middelen gefinancierd. Van de liquide middelen wordt 80% in de vorm van spaarrekeningen en deposito's aangehouden. Alle deposito's hebben een looptijd korter dan 12 maanden. Ook door de steeds lagere rentestand is het saldo financiële baten en lasten in 2017 verder teruggelopen.
- De voorzieningen zijn per saldo met 15% gedaald naar m€ 8,3. De grootste voorziening voor reorganisaties is door onttrekkingen en vrijval met ongeveer 1/3 teruggelopen naar m€ 2,4. Door lagere instroom in de wachtgeldvoorziening kon de dotatie worden verlaagd. Met ingang van 2017 is Tilburg University eigen risicodragers voor de volledige WGA. Voorheen was alleen sprake van eigen risicodragerschap voor het WGA-vast gedeelte. De verwachting is dat de omvang van deze voorziening de komende jaren zal toenemen. De voorziening voor vochtschade en schimmelvorming in de boekendepots is in 2017 deels aangewend.

- De langlopende schulden zijn in 2017 volgens het reguliere aflossingsschema met m€ 1,8 afgelost tot m€ 30.
- De kortlopende schulden zijn per ultimo 2017 gestegen tot bijna m€ 97. Doordat begin december 2017 is gestart met de invoering van een andere betalingsmodule als onderdeel van een nieuw Purchase-2-Pay systeem is de factuurverwerking vertraagd waardoor de post crediteuren per ultimo 2017 is gestegen. Inmiddels is dit weer ingelopen. Driekwart van de kortlopende schulden betreft overlopende passiva. De netto kasstroom in 2017 was m€ 8,7 negatief (2016: plus m€ 4,6). Dit is een direct gevolg van de financiering van de investering in het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube uit eigen middelen.

Tilburg University heeft zich in 2017 in financieel opzicht goed ontwikkeld. Er is volop geïnvesteerd in de vernieuwing van onderwijs en onderzoek en de ontwikkeling van de campus is in volle gang. Het eigen vermogen is in 2017 nagenoeg gelijk gebleven en bedroeg eind 2017 bijna m€ 149. De solvabiliteit is stabiel. Door de financiering van de investeringen in huisvesting en ICT met eigen middelen is de current ratio gedaald van 1,8 naar 1,4. Dit is geheel conform de begroting 2017. Tilburg University bewaakt de signaleringgrenzen die de Inspectie van het Onderwijs voor het hoger onderwijs hanteert ten aanzien van solvabiliteit, current ratio, weerstandsvermogen, rentabiliteit en huisvestingsratio scherp. Voor de solvabiliteit en de current ratio worden intern hogere afgrenzingen gehanteerd. Voor de rentabiliteit wordt intern als regel gehanteerd dat tekorten op de reguliere exploitatie niet zijn toegestaan.

5.4.2 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt een prognose gegeven van de ontwikkeling van de exploitatie en de balans in de komende vijf jaar. Maar eerst wordt ingegaan op de verwachte ontwikkeling van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting. De

cijfers in tabel 5.3 zijn exclusief de verbonden partijen. Tilburg University streeft naar groei van het marktaandeel van het aantal ingeschreven studenten.

Tabel 5.3 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal studenten	14.269	14.737	15.345	16.019	16.693	16.693
Personele bezetting in fte						
- Bestuur/management	29	30	30	30	30	30
- Personeel primair proces	1.011	1.038	1.079	1.078	1.092	1.078
- Ondersteunend personeel	684	676	674	667	652	643

De prognose van de personele bezetting, financiële exploitatie en balans is gebaseerd op de eind 2017 goedgekeurde meerjarenbegroting 2018-2022. De financiële en personele bedrijfsvoering is adaptief in de zin dat beheerseenheden zich flexibel aanpassen aan de externe financiële ontwikkelingen. De studentenprognose van de faculteiten is aangepast voor de sterke groei van het aantal ingeschreven studenten per 1 september 2017. De ondersteuning van het primaire proces is afgeslankt en gebun-

deld waardoor de kwaliteit van de ondersteuning toeneemt en ruimte ontstaat voor extra WP ten behoeve van onderwijs en onderzoek. Faculteiten hebben investeringsplannen voor onderwijs en onderzoek ten laste van de facultaire reserves uitgewerkt voor een totaalbedrag van bijna m€ 30. De goedgekeurde plannen zijn verwerkt in de meerjarencijfers. Bestuur en management betreft de CvB-leden en de secretaris van de universiteit, de decanen en vice-decanen en de faculteits- en divisiedirecteuren.

Tabel 5.4 Prognose balans per 31 december (bedragen x € 1000)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activa						
Immateriële vaste activa	3.046	2.701	2.356	2.011	1.666	1.321
Materiële vaste activa	139.000	168.823	162.745	158.470	166.364	176.271
Financiële vaste activa	2.586	1.750	1.925	2.118	2.329	2.562
Totaal vaste activa	144.632	173.274	167.026	162.599	170.359	180.154
Vlottende activa						
Vorraden	0	75	75	75	75	75
Vorderingen	21.840	20.042	20.946	21.420	21.910	22.415
Liquide middelen	118.564	66.369	62.116	60.563	51.041	48.694
Totaal vlottende activa	140.404	86.486	83.137	82.058	73.026	71.184
Totaal activa	285.036	259.760	250.163	244.657	243.385	251.337
Passiva						
Eigen vermogen	149.690	141.610	133.448	128.131	126.903	127.712
- Algemene reserves	114.275	114.614	114.441	115.145	117.929	121.101
- Bestemde reserves	34.612	26.123	18.062	11.932	7.778	5.261
- Overige reserves	803	873	945	1.054	1.196	1.350
Voorzieningen	8.339	6.200	5.000	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	30.111	28.317	26.522	24.727	22.932	27.137
Kortlopende schulden	96.896	83.632	85.193	86.800	88.551	91.488
Totaal passiva	285.036	259.760	250.163	244.657	243.385	251.337

De immateriële vaste activa dalen jaarlijks door de lineaire afschrijving op de goodwill bij TIAS School for Business and Society. De waarde van de materiële vaste activa stijgt door de geplande investeringen in onder meer het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube en de renovatie van verouderde kantoorgebouwen, waaronder het Koopmansgebouw. De strategische vastgoedvisie van Tilburg University die hieraan ten grondslag ligt wordt op dit moment herzien. Met de nieuwe onderwijsvoorzieningen zijn ook investeringen in AVC en ICT gemoeid. De investeringen worden in eerste instantie met eigen middelen gefinancierd. De vorderingen en kortlopende schulden stijgen beiden door de studentengroei (voornamelijk ontvangen collegegelden) en prijsindexering.

De meerjarige investeringsprogramma's van de faculteiten in

onderwijs en onderzoek en de divisies in de ondersteuning veroorzaken tijdelijk exploitatietekorten waardoor het eigen vermogen in de periode van 2018 tot en met 2021 geleidelijk daalt. Vanaf 2022 komt de exploitatie weer in de plus en stabiliseert het eigen vermogen zich rond m€ 127. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties dalen de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen. De langlopende schulden worden volgens de lopende leningsovereenkomsten afgelost. Naar 2022 toe zal een nieuwe lening worden afgesloten zodat de current ratio niet structureel onder de door de universiteit gestelde ondergrens van 1,0 komt.

De liquide middelen dalen als gevolg van de investeringen in materiële vaste activa en de investeringen in onderwijs en onderzoek.

Tabel 5.5 Prognose baten en lasten (bedragen x € 1000)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Baten:						
Rijksbijdrage	123.241	125.881	125.371	126.002	127.528	129.240
Collegegelden	28.362	30.480	31.828	32.600	33.357	33.507
Baten in opdracht van derden	49.042	50.926	52.613	55.337	55.618	56.337
Overige baten	15.215	16.140	15.898	14.828	14.219	13.812
Totaal baten	215.860	223.427	225.710	228.767	230.722	232.896
Lasten:						
Personele lasten	159.240	168.252	172.077	171.630	172.114	170.597
Afschrijvingslasten	10.860	13.117	12.606	12.470	11.981	11.400
Huisvestingslasten	12.913	10.944	11.414	12.250	11.139	12.938
Overige lasten	31.850	37.896	36.683	36.719	35.847	36.350
Totaal lasten	214.862	230.209	232.780	233.069	231.081	231.285
Saldo baten en lasten	998	-6.782	-7.070	-4.302	-359	1.611
Waarvan belasting	-300	0	0	0	0	0
Saldo financiële baten en lasten	-1.409	-1.298	-1.092	-1.015	-869	-802
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Aandeel derden	-53	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	-764	-8.080	-8162	-5.317	-1.228	809
Resultaat uitgesplitst naar:						
Inzet facultaire reserves	-6.008	-6.797	-7.256	-5.630	-4.123	2.107
Inzet reserves divisies	-342	-1.672	-805	-500	-31	-500
Reguliere exploitatie	5.586	37	-466	259	2.204	2.550

Voor het realiseren van de strategische doelstellingen zijn binnen de lopende meerjarenbegroting aanvullend middelen vrijgemaakt. Een deel hiervan is beschikbaar voor de schools en een deel wordt ingezet voor universiteitsbrede initiatieven. De besteding in 2018 van de facultaire strategische middelen

is ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad.

Uit de volgende tabel blijkt dat het financiële weerstandsvermogen van Tilburg University solide blijft.

Tabel 5.6 Tabel financiële ratio's (geconsolideerd)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Current ratio	1,4	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8
Solvabiliteit	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

5.4.3 Risicobeheersing

Tilburg University werkt volgens de principes van het Lines of Defense model. In 2017 is de Governance, Risk & Compliance (GRC) officer in de tweede lijn aangesteld. Internal Auditing in de derde lijn is op sterkte gebracht door uitbreiding met een operational auditor en een IT-auditor. Internal Auditing en de GRC-officer rapporteren direct aan de voorzitter van het CvB en Internal Auditing heeft ook rechtstreeks toegang tot het Stichtingsbestuur. Organisatiedoelstellingen realiseren is voor een universiteit en haar beheerseenheden primair mensenwerk. Een adequate risicobeheersing berust daarom niet alleen op gedegen structuren maar vraagt ook om aandacht voor cultuuraspecten. Idealiter gaan het benutten van kansen en risicobeheersing gelijk op. Mede daarom heeft Tilburg University gekozen voor de besturingsfilosofie van integraal management op decentraal niveau en een daarop toegesneden risicomanagement.

Governance

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling en die is verder uitgewerkt in het bestuurs- en beheersreglement. Het Stichtingsbestuur keurt als intern toezichthouder het strategisch plan, de begroting en het jaarverslag goed en is nauw betrokken bij majeure beleidsbeslissingen. De auditcommissie houdt toezicht op de aanwezigheid en werking van de systemen en processen voor interne beheersing en de financiën. De commissie onderwijs, onderzoek en valorisatie ziet toe op de primaire processen.

Het CvB mandateert de taken en bevoegdheden inzake onderwijs en onderzoek - voor zover dit niet reeds voortvloeit uit de wet - aan de decanen. Taken en bevoegdheden inzake de personele en financiële bedrijfsvoering zijn gemandateerd aan divisie-directeuren en decanen met een sub-mandaat aan faculteitsdirecteuren. Bij besluiten over gemeenschappelijke onderwerpen is er veel aandacht voor het draagvlak bij de decanen en het management. In het voor- en najaar en desgewenst frequenter wordt bilateraal overleg gevoerd met de faculteiten.

Risicomanagement

In 2017 is gestart met de opzet van een risk control framework

op basis van COSO-ERM voor activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit zal in de toekomst verder worden uitgewerkt. Het streven is om potentiële verstoringen tijdig te onderkennen en te voorkomen door middel van risico-inventarisatie, impactanalyses en gerichte acties. De risico-inventarisatie heeft betrekking op bestaande processen en systemen. Als onderdeel van de jaarlijkse P&C-cyclus inventariseren alle beheerseenheden de tactische risico's en de bijpassende beheersmaatregelen. De risico top-3 per beheerseenheid wordt besproken met het CvB.

Lines of Defense model

De eerste lijn ligt bij het operationele lijnmanagement van de beheerseenheden. De tweede lijn ligt bij de GRC-officer, de functionaris gegevensbescherming, Legal Affairs en Finance & Control/Staff/Internal Financial Control. Deze zijn belast met de coördinatie, systeeminrichting en interne procesbewaking. Internal Auditing controleert als derde lijn de kwaliteit en effectiviteit van de eerste en de tweede lijn. De externe accountant is de vierde lijn. De vier lijnen functioneren onafhankelijk van elkaar.

Control

De strategische planperiode is opgedeeld in een viertal planning- en control cycli van elk een jaar. De jaarcyclus start in het voorjaar met een actuele doorrekening van het interne verdeelmodel. Hierop zijn zowel de strategische doelstellingen als de prestaties volgens het externe bekostigingsmodel van invloed. 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 indien nodig aangepast. Decanen en directeuren in de eerste 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. In 2017 is beleid vastgesteld om te voorkomen dat de reserves bij de beheerseenheden onnodig oplopen. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten worden opgevangen door te sturen op kostenflexibiliteit. Voor de universiteit als geheel gelden ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit.

Cultuur en effectiviteit risicomanagement

Risico's zijn inherent aan organisatorisch handelen. Een goede beheersing vraagt om inzicht in de motivatie van mensen en een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op houding en gedrag. Het CvB vervult een voortrekkersrol in de dialoog binnen de universiteit over de wijze waarop studenten en medewerkers concreet invulling geven aan de interne gedragscodes en handelen ten aanzien van compliance issues.

Het onderzoek door het Openbaar Ministerie 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. Tilburg University heeft dit zelf ontdekt waarna een grondig onderzoek heeft plaatsgevonden inclusief de wetenschappelijke integriteit.

Belangrijke risico's en onzekerheden

Studenteninstroom

Studenteninstroom en studieprestaties zijn belangrijke indicatoren voor de aantrekkingskracht van de universiteit. Instandhouding daarvan is cruciaal om de universitaire inkomsten op peil te houden. Tilburg University is door het uitstekende onderwijsaanbod en prima voorzieningen heel aantrekkelijk voor studenten. Om dit te kunnen continueren en betaalbaar te houden is het belangrijk dat het aantal ingeschreven studenten groeit. Om het hoofd te bieden aan de demografische ontwikkeling in Nederland (vanaf 2020 wordt in Zuid-Nederland krimp verwacht) investeert Tilburg University langs verschillende lijnen waaronder onderwijsintensivering, moderne leeromgeving en een ruim aanbod van Engelstalige opleidingen.

Internationalisering

Momenteel vindt er een maatschappelijke discussie plaats over internationalisering van het hoger onderwijs en nut en noodzaak van Engelstalige opleidingen. Tilburg University biedt haar studenten een international classroom zodat zij in contact komen met andere culturen, hun kijk op de wereld kunnen ontwikkelen en omdat het prima arbeidsmarktperspectieven oplevert. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer Nederlandse studenten bewust kiezen voor een Engelstalige opleiding.

Arbeidsmarkt

Tilburg University streeft naar kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. De afhankelijkheid van voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel is voor een universiteit per definitie groot. Dit wordt versterkt door de aantrekkelijke arbeidsmarkt, de toenemende studentenaantallen en de intensivering van het onderwijs. De werkdruk op het wetenschappelijk personeel neemt toe. Tilburg University wil de toegang tot de arbeidsmarkt open houden. Daarom wordt ingezet op de versterking van wetenschappelijke reputatie, genderbeleid, leiderschapsvaardigheden, het beperken van werkdruk, betrokkenheid in netwerken en het behoud van een aantrekkelijke campus als onderdeel van de voor de Nederlandse economie zo belangrijke Brabantse kennisregio.

Eerste geldstroombaten

Het overheidsbeleid ten aanzien van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek is aan verandering onderhevig. Het tempo van de beleidsveranderingen ligt vaak hoger dan de doorlooptijd van de uitvoeringsmaatregelen die nodig zijn om wijzigingen door te voeren zoals bij de bekostiging van het hoger onderwijs. De bekostiging per student neemt nog steeds af en dit brengt uiteraard financiële risico's met zich mee. Tilburg University volgt de ontwikkeling van het overheidsbeleid op de voet en monitort de ontwikkelingen nauwgezet zodat tijdig maatregelen kunnen worden getroffen. Het weerstandsv Vermogen van Tilburg University is nodig om eventuele financiële tegenslagen tijdelijk op te kunnen vangen.



Tweede en derde geldstroombaten

Diversificatie en verdere groei van eerste en derde geldstroombaten zijn belangrijk om risico's te spreiden. Maar de daarvoor noodzakelijke inspanningen zijn groot in verhouding tot de scoringskans als gevolg van de steeds verder toenemende concurrentie. Daardoor ontstaat het risico dat kostbare onderzoekscapaciteit wegleekt en de kwaliteit en kwantiteit van het onderzoek onder druk komen te staan en de geldstromen teruglopen. Tilburg University richt zich met een actieve wervingsstrategie vooral op het binnenhalen van prestigieuze persoonsgebonden subsidies en daarnaast ook op andere nationale en Europese fondsen. De onderzoekers worden ondersteund door de divisies om de diversiteit van regelgeving en de verantwoordingsdruk het hoofd te bieden.

Wetenschappelijke en bestuurlijke integriteit

Integriteit is cruciaal om het vertrouwen van de samenleving te winnen en te behouden. Tilburg University legt publiek verantwoording af over de afwegingen met betrekking tot het doen

en laten van medewerkers en studenten en het effect daarvan op de wetenschap en de samenleving. Dit vanuit het besef van het belang van een sterke integriteitscultuur. Tilburg University streeft een cultuur na waarin integer handelen op basis van transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid centraal staat. Momenteel wordt gewerkt aan een plan van aanpak voor bestuurlijke en wetenschappelijke integriteit waarbij ook aandacht wordt geschonken aan cultuuraspecten.

Met ingang van 2014 is de Commissie Wetenschappelijke Integriteit ingesteld en geldt dat per promotie twee promotoren worden benoemd. Tevens zijn regels ingevoerd voor het bewaren en delen van onderzoeksgegevens en zijn ethische commissies ingesteld binnen de faculteiten.

In 2016 zijn aanvullende maatregelen genomen om financiële fraude te voorkomen en in 2017 is het integriteitsraamwerk verder ontwikkeld o.a. door aanvullende bepalingen in te voeren ten aanzien van nevenwerkzaamheden.

Algemene verordening gegevensbescherming

Tilburg University maakt in veel processen gebruik van persoonsgegevens. Van groot belang is dat hier zeer zorgvuldig mee wordt omgegaan. Per 25 mei 2018 treedt de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG) in werking en dit legt een groot beslag op de activiteiten van Tilburg University, voornamelijk op administratief gebied (studenten en medewerkers) en wetenschappelijk onderzoek waarbij persoonsgegevens worden gebruikt. Belangrijke veranderingen als gevolg van de AVG zijn accountability, uitbreiding rechten van het datasubject en hogere boetes bij niet-naleving van de wet. Van belang is om werkbare oplossingen te implementeren om te waarborgen dat Tilburg University handelt conform de AVG. Tilburg University heeft in 2017 een extern bureau een nulmeting laten uitvoeren waarna is gestart met de AVG-implementatie. Naast dat de strategie en het beleid zijn vastgelegd, is er binnen elke beheerseenheid een privacy representative aangesteld. Deze zijn opgeleid en fungeren als aanspreekpunt voor medewerkers bij vragen omtrent privacy. Voor wetenschappelijk onderzoek is

specifiek beleid opgesteld. Er wordt gericht gecommuniceerd en er zijn opleidingsprogramma's om awareness te creëren.

Huisvesting

Het juridisch en economisch eigendom van de gebouwen op de Tilburgse campus berust bij de universiteit. Vanuit het oogpunt van risicobeheersing is flexibiliteit een belangrijk aandachtspunt. De kwantitatieve ruimtebehoefte wordt beïnvloed door de ontwikkeling van de studentenaantallen en de personeelsformatie. Maar ook onderwijsintensivering en technische ontwikkeling hebben invloed op de kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte. De ontwikkeling van de ruimtebehoefte vraagt om efficiënte huisvestingsconcepten en een periodieke evaluatie van de strategische huisvestingsvisie. In 2017 is een start gemaakt met de voorbereiding van een nieuwe strategische huisvestingsvisie voor de periode 2018-2025. Het financiële lange termijn huisvestingsplan wordt ieder jaar doorgelicht en bijgesteld.



In 2017 is gestart met de nieuwbouw van het onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube en de renovatie van het Koopmangebouw. 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.

Specifieke financiële risico's

Tilburg University ontplooit haar activiteiten hoofdzakelijk binnen de EU 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.

Een deel van de financiële activa bestaat uit vastrentende staatsobligaties 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 acti-

viteiten van Tilburg University klein. De liquide middelen van de universiteit staan uit bij banken die voldoen aan de rating eisen van OCW. Tilburg University heeft een rekening courant positie met de UvT-holding waarvan de universiteit volledig eigenaar is. Tilburg University heeft geen 403 verklaring afgegeven.

De liquiditeiten van Tilburg University zijn verspreid over diverse bankrekeningen bij meerdere Nederlandse banken. Door de solide liquiditeitspositie van Tilburg University zijn er geen kredietfaciliteitsafspraken met banken noodzakelijk.

Tilburg University heeft een tweetal leningen waarbij sprake is van een toekomstige renteherziening. Op grond van RJ 290 classificeren deze als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningsovereenkomst. Hiertoe heeft er geen afsplitsing plaatsgevonden in de waardering. Beide renterisico's zijn gezien de beheersbaarheid in relatie tot de omvang van het toekomstige renterisico niet afgedekt door middel van een hedge-instrument.

5.4.4 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Tilburg University is gebaseerd op het treasurystatuut dat in 2016 geactualiseerd is conform de nieuwe regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het nieuwe 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.

In 2017 zijn er geen nieuwe obligaties aangekocht die in de beleggingsportefeuille van de universiteit passen. Door verkoop en uitloting zijn er per saldo minder obligaties in portefeuille dan het jaar daarvoor.

De cashflow-planning voor de komende vijf jaar is gebaseerd op de raming van de rijksbijdrage, de collegegelden, meerja-

renbegrotingen van de eenheden, de strategische vastgoedvisie en historische gegevens. Investerings 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 en in deposito's gestald tegen percentages hoger dan Eonia en Euribor. De opbrengst daarvan staat al jaren onder druk. Op spaarrekeningen, deposito's en obligaties samen is in 2017 een totaal rendement gerealiseerd van 0,004% (2015: 0,217%). De liquide middelen worden uitgezet bij Nederlandse banken met minimaal A rating.

In de jaarrekening zijn de obligaties per balansdatum gewaardeerd tegen de reële waarde. Ongerealiseerde koerswijzigingen sinds de aankoop (dalingen tot aankoopkoers) worden rechtstreeks verwerkt in de herwaarderingsreserve effecten. Door koerswijzigingen is deze reserve in 2017 gemuteerd. Verkoop van obligaties heeft een koersverlies opgeleverd van € 42.306. Voor 2018 wordt een beleggingsverwachting gehanteerd als in 2017.

5.4.5 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.

Via het fonds worden ook excellence scholarships verstrekt aan excellente studenten van Tilburg University die aansluitend op hun bachelor opleiding in Tilburg een buitenlandse masteroplei-

ding of een research-masteropleiding in Tilburg willen volgen. In de regeling Profileringsfonds zijn de voorwaarden voor ondersteuning vastgelegd. Deze regeling is goedgekeurd door de Universiteitsraad.

Het Profileringsfonds heeft het karakter van een bestemmingsreserve. Per ultimo 2017 bevat deze reserve een bedrag van € 673.607. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 786.000 middelen beschikbaar voor het Profileringsfonds. De volgende tabel geeft een overzicht van de vergoedingen in 2017. Van het totale bedrag was 90% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 5.7 Vergoedingen uit het Profileringsfonds 2017

Categorie	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding	Gemiddelde hoogte van de vergoeding	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	522	522	€ 670.900	€ 1.285	4
Overmacht	30	30	€ 43.750	€ 1.458	4
Overig	30	30	€ 27.914	€ 930	2,5

5.4.6 Flexibel hoger onderwijs

In 2017/2018 is de universiteit gestart met de pilot flexibel studeren waarbij studenten tegen een gereduceerd collegegeldtarief een beperkt aantal vakken (studiepunten) kunnen volgen. Deze studenten betalen € 38,45 per studiepunten, inclusief de wettelijk verplichte opslag van 15%. Deze pilot is bedoeld voor studenten die een erkende status als topsporter, ondernemer of mantelzor-

ger hebben. Verder dienen deze studenten een bindend studieadvies te hebben behaald en zijn studenten van premasterprogramma's en joint programma's uitgesloten. In 2017 hebben 10 studenten aan deze pilot deelgenomen.

5.4.7 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 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap d.d. 29 augustus 2003 en de aanvulling daarop van 27 augustus 2004.

- 1. Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen**
Tilburg University heeft in 2017 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.
- 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten**
Tilburg University heeft in 2017 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 aangegeven op de door de student afgegeven machtiging.
In 2017 hebben in totaal 418 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**
Vanuit de reguliere bachelor- en masteropleidingen zijn er in 2017 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties georganiseerd.

5.4.8 Declaraties CvB

Het CvB van Tilburg University bestond in 2017 uit twee personen - voorzitter en rector magnificus - met een fulltime dienstverband. De bedragen in de volgende tabel betreffen declaraties van de door de CvB-leden zelf betaalde onkosten, de rechtstreeks door de universiteit betaalde rekeningen en de onkosten die met een universitaire creditcard betaald zijn. Tilburg University hanteert een declaratieregeling voor de CvB-leden en de onderstaande verantwoording hiervan

Tabel 5.8 Declaraties CvB (in euro's)

Per categorie	dr. K.M. Becking	prof. dr. E.L.H. Aarts
Representatiekosten inclusief de vaste onkostenvergoeding	2.700	2.700
Reiskosten binnenland	23.591	35.159
Reiskosten buitenland	12.344	0
Overige kosten	0	0
Totaal	38.635	37.859

5.4.9 Bezoldigingen CvB

Met ingang van 1 januari 2015 is de wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT in werking getreden. In deze wet 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. Voor onderwijsinstellingen zijn op basis van complexiteitspunten klassen gedefinieerd die bepalend zijn voor het bezoldigingsmaximum van de topfunctionarissen. Tilburg University valt in klasse G. Hiervoor geldt voor 2017 een bezoldigingsmaximum van € 181.000. Via het zogenaamde overgangsrecht worden bestaande bezoldigingsafspraken boven het vastgestelde bezoldigingsmaximum enkele jaren gerespecteerd.

Tabel 5.9 Bezoldigingen CvB (in euro's)

Bezoldigingen	dr. K.M. Becking	prof. dr. E.L.H. Aarts	prof. dr. Ph. Eijlander (gewezen bestuurder)
Totaal	181.740	230.021	153.404

is opgesteld conform de richtlijnen van de VSNU. De binnenlandse reiskosten betreffen mede de kosten van een pool van studentenchauffeurs waar incidenteel gebruik van kan worden gemaakt en de kosten van twee leaseauto's (contract plus brandstofkosten). De vaste maandelijkse niet belaste onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen bij de declaraties onder representatiekosten.

Het bezoldigingsbeleid voor leden van het CvB 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%. De leden van het CvB ontvangen geen bonussen, gratificaties en andere prestatieafhankelijke beloningen. De ABP-pensioenregeling is van toepassing.

De bedragen in tabel 5.8 zijn gebaseerd op de bezoldigingscomponenten conform de WNT-regeling van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Een specificatie is opgenomen in de jaarrekening paragraaf 6.9.

5.4.10 Voorinvesteringen studievoorschot

De VSNU en de minister hebben afgesproken dat universiteiten gezamenlijk m€ 200 extra zullen besteden aan onderwijskwaliteit in de drie jaren voorafgaand aan 2018 wanneer de opbrengst uit de invoering van het studievoorschot geleidelijk beschikbaar

komt voor het hoger onderwijs. De intentie hiervan was om de exacte invulling aan de afzonderlijke instellingen over te laten, passend bij de eigen context, vraagstukken, profilering en bijbehorende ambities. Tilburg University heeft dit als volgt opgepakt:

Tabel 5.10 Voorinvesteringen in samenhang met invoering studievoorschot

(Bedragen x € 1000)	2015	2016	2017
Onderwijskwaliteit			
Pilots verbeteren onderwijskwaliteit/implementatie onderwijsprofiel	250	250	250
Verbeteren onderwijskwaliteit	180	180	180
Overtreffen prestatieafspraken studiesucces	544	544	544
Uitbreiding toetsexpertise	48	45	0
Uitbreiding BKO capaciteit	0	39	82
Grand Initiative on Data Science	452	476	361
Inzet WP voor onderwijs	471	471	0
Inzet opbrengst BEST voor handen aan het bord	0	1.010	4.850
University College Tilburg	0	358	543
School of Public Governance	0	325	450
Education Innovation TiSEM	0	150	150
Modernisering aanbod opleidingen	0	581	1.080
Bevordering internationalisering d.m.v. beurzen	0	220	370
Career Services	0	113	267
Totaal exploitatie onderwijskwaliteit	1.945	4.762	9.127

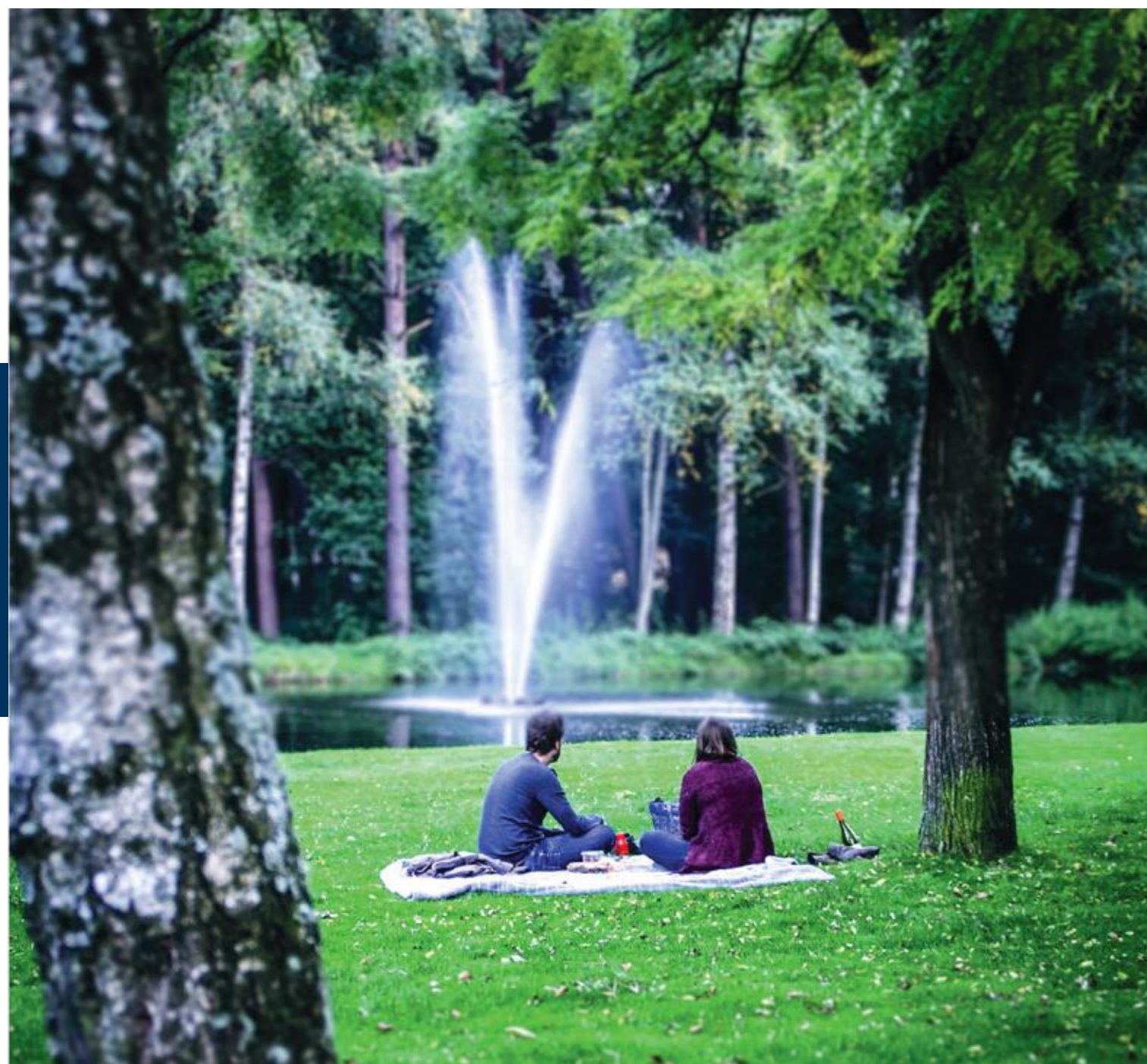
Infrastructuur onderwijsvoorzieningen			
ICT	866	0	467
Huisvesting	726	814	403
Totaal investeringen infra onderwijs (HVC en ICT)	1.592	814	870

De verbetering van onderwijskwaliteit betreft enkele gemeenschappelijke pilots en faculteitspecifieke projecten in het kader van TEP. De schools hebben een deel van hun strategische middelen succesvol ingezet om het studiesucces (rendement, uitval en switch) na de prestatieafpraak verder te verbeteren en te borgen. Voor BKO wordt ingezet op 100% in 1000 dagen. De schools zijn intensief aan de slag met de uitbreiding en modernisering van het opleidingsaanbod. Uit de sterk groeiende studenteninstroom blijkt dat zij hiermee effectief inspelen op de behoefte. Samen met de TU/e zijn joint bachelor- en masteropleidingen op het gebied

van Data Science gestart. Er is universiteitsbreed geïnvesteerd in internationale beurzen en studenten kunnen begeleiding krijgen op weg naar de arbeidsmarkt. Najaar 2015 is besloten om de bezuinigingsopbrengst als gevolg van de BEST-operatie volledig in te zetten voor WP-onderwijs (handen aan het bord), over tempo en omvang zijn in 2016 besluiten genomen. Met de investeringen in onderwijsinfrastructuur zijn in 2017 extra studiewerkplekken en buitenwerkplekken gerealiseerd en zijn de AVC/ICT-faciliteiten in enkele collegezalen gemoderniseerd.



deel II Jaarrekening



6 Jaarrekening 2017

6.1 Kengetallen

Kengetallen ¹	2013	2014	2015	2016	2017
Studenten					
Eerstejaars (WO/I)	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865
Ingeschrevenen initiële opleidingen	12.599	12.113	12.399	13.050	14.269
Ingeschrevenen postmaster opleidingen ²	184	238	328	392	397
Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	3.213	3.430	3.380	4.021	4.060
Onderwijs					
Bachelor diploma's	1.743	1.677	1.606	1.405	1.455
Master diploma's	2.408	2.608	2.693	2.626	2.689
Postmaster diploma's	16	8	8	30	70
Diploma's TIAS School for Business and Society	561	546	560	648	553
Onderzoek					
Promoties ³	132	160	165	128	118
Wetenschappelijke publicaties ⁴	2.033	1.728	1.734	1.597	1.749
Exploitatie					
Rijksbijdragen (in m€)	111	118	115	120	123
College- en examengelden (in m€)	24	25	25	27	28
Overige baten (in m€)	55	56	58	60	64
Exploitatie resultaat (in m€)	0,3	5,2	5,2	6,7	-0,8
Balans					
Eigen vermogen (in m€)	133	138	143	150	149
Vreemd vermogen (in m€)	121	123	126	126	136
Liquide middelen (in m€)	96	107	123	127	119
Netto werkkapitaal (in m€)	41	49	61	64	44
Ratio's ⁵					
Solvabiliteit 2 (<0,3)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Current Ratio (<0,5)	1,6	1,6	1,7	1,8	1,4
Weerstandvermogen (<0,05)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Rentabiliteit (1jr < -10%, 2jr < -5%, 3jr < 0%)	0%	3%	3%	3%	0%
Huisvestingsratio (>15%)	8%	8%	9%	9%	9%
Personeel					
Wetenschappelijk personeel TiU	931	880	890	934	1.011
Ondersteunend beheerspersoneel TiU	663	649	624	652	684
Personeelsbestand verbonden partijen	110	107	127	126	120
Totaal personeel in loondienst	1.704	1.636	1.641	1.712	1.815
Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	129	129	126	128	141
Personele lasten uitzendkrachten (in m€)	14	14	14	17	18

¹ de cijfers inclusief de gegevens van de deelnemingen en verbonden partijen

² exclusief TIAS Business School for Business and Society

³ inclusief dubbelpromoties; in afwijking van het aantal bekostigde proefschriften die in het TMP staan vermeld

⁴ inclusief proefschriften, monografieën en (geregideerde) boeken

⁵ tussen haakjes de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie

6.2 Geconsolideerde balans

(Na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1	Activa	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa			
1.1	Immateriële vaste activa	3.046.008	3.400.883
1.2	Materiële vaste activa	138.999.844	121.045.031
1.3	Financiële vaste activa	2.586.335	3.249.870
		144.632.186	127.695.784
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	-	14.178
1.5	Vorderingen	21.840.110	20.493.902
1.6	Liquide middelen	118.563.406	127.277.281
		140.403.516	147.785.361
	Totaal activa	285.035.702	275.481.145
2	Passiva	31-12-2017	31-12-2016
Groepsvermogen			
2.1	Eigen vermogen	148.886.767	149.546.397
2.2	Aandeel derden	802.982	749.647
		149.689.749	150.296.044
2.3	Voorzieningen	8.339.156	9.769.425
2.4	Langlopende schulden	30.110.879	31.906.236
2.5	Kortlopende schulden	96.895.917	83.509.440
		135.345.952	125.185.101
	Totaal passiva	285.035.702	275.481.145

6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

3	Baten	2017	Begroting 2017	2016
3.1	Rijksbijdragen OCW	123.240.711	121.600.000	120.350.090
3.2	Collegegelden	28.361.759	26.829.000	26.905.446
3.3	Baten werk in opdracht van derden	49.041.899	49.663.000	45.333.642
3.4	Overige baten	15.215.630	14.569.000	14.593.478
		215.859.999	212.661.000	207.182.656
4	Lasten	2017	Begroting 2017	2016
4.1	Personele lasten	159.240.148	155.684.000	145.183.606
4.2	Afschrijvingen	10.859.570	11.065.000	13.456.794
4.3	Huisvestingslasten	12.912.586	11.449.000	9.624.116
4.4	Overige lasten	31.849.783	38.054.000	30.610.052
		214.862.087	216.252.000	198.874.568
	Saldo baten en lasten	997.912	-3.591.000	8.308.088
5	Saldo financiële baten en lasten	-1.409.192	-1.225.000	-1.186.400
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering vóór belastingen	-411.280	-4.816.000	7.121.688
	Belasting resultaat uit gewone bedrijfsvoering	299.515	-	292.390
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering na belastingen	-710.795	-4.816.000	6.829.298
	Resultaat uit buitengewone bedrijfsvoering	-	-	-
2.2	Aandeel derden	-53.335	-	-82.737
	Exploitatieresultaat	-764.130	-4.816.000	6.746.561

6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Alle bedragen in €)

Kasstroom uit operationele activiteiten	2017	2016
Saldo baten en lasten	997.912	8.308.088
Belastingen	-299.515	-292.390
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	10.859.568	13.456.794
Mutaties voorzieningen	-1.430.269	-753.332
	9.429.300	12.703.462
Veranderingen in vlottende middelen:		
Voorraden	14.178	37.768
Vorderingen	-1.546.687	-2.173.447
Schulden	13.396.296	2.719.220
	11.863.788	583.541
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	21.991.485	20.402.210
Ontvangen interest	161.597	635.766
Betaalde interest	-1.380.129	-1.536.257
	-1.218.532	-900.491
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	20.772.953	20.402.210
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-28.466.002	-16.605.727
Desinvesteringen in materiële vaste activa	6.496	43.016
Verstrekkings lening u/g	-60.660	-231.770
Aflossingen lening u/g	36.389	-
Investerings financiële vaste activa	-62.194	-1.168.102
Desinvesteringen financiële vaste activa	750.000	4.644.452
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-27.795.971	-13.318.131
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-1.795.356	-2.403.689
Mutatie herwaarderingsreserve effecten en vermogensmutatie	104.500	-106.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.690.856	-2.509.689
Mutatie liquide middelen	-8.713.874	4.574.390
Beginstand liquide middelen	127.277.281	122.702.891
Mutatie liquide middelen	-8.713.874	4.574.390
Eindstand liquide middelen	118.563.407	127.277.281

6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening

Activiteiten

De missie van Tilburg University wordt gedefinieerd 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 impact.

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

In 2017 hebben zich geen stelselwijzigingen en schattingswijzigingen voorgedaan.

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 'de 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%
- UvT Holding B.V., Tilburg, 100%
 - KUB Career Services B.V.
- TIAS Business School B.V., Tilburg, 80%
 - TIASNimbas Business School Utrecht B.V.
 - TIASNimbas Business School Germany GmbH
- Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%

Tilburg University heeft een meerjaren samenwerkingsovereenkomst met 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 TU/e. De bijdrage van Tilburg University is 10,0 miljoen euro in kind. De subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch is gezamenlijk 20,0 miljoen euro.

JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en 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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant.

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.

Aangezien de cijfers over 2017 van Tilburg University in de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt, is in de enkelvoudige jaarrekening volstaan met een beknopte weergave van de cijfers in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

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 met

een minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap. Deze partijen zijn niet betrokken in de consolidatie. Het betreft hier de Stichting Bijzondere Leerstoelen (SBL), Stichting CentERdata, Stichting Netspar, Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholieke Hoger Onderwijs en Stichting TOP Week.

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.

Beleidsregels toepassing WNT

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is van kracht. Er bestaat onzekerheid over de bezoldigingsklasse gezien een lopende discussie met de Inspectie van het Onderwijs over een normonduidelijkheid aangaande het aantal bekostigde studenten waardoor mogelijk sprake is van een onverschuldigde betaling (2016 maximaal € 15.000) en meer hoogleraren met bezoldiging boven het individuele maximum dan gemeld in de rapportage van de overige niet-topfunctionarissen.

6.6 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. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. 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 of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. 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.

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.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen, effecten en schulden als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de betreffende balanspost.

Immateriële vaste activa

Goodwill

De goodwill is gewaardeerd tegen een historische kostprijs verminderd met afschrijvingen. TIAS Business School BV heeft per 1 augustus 2006 Universiteit Nimbas BV en Nimbas Business School Germany GmbH overgenomen waarbij de historische kostprijs van € 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 20 jaar en vaste inrichting 10 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.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in het resultaat verantwoord.

Apparatuur en inventaris

Apparatuur en inventaris zijn geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per activum groter is dan € 11.500. 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 niet geactiveerd, maar in de exploitatie verantwoord.

Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa

Op de balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten.

Financiële vaste activa*Deelnemingen*

Deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde.

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 desbetref-

fende 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.

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere actuele waarde, waarbij rekening is gehouden met eventuele incourantheid.

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectopbrengsten (bestaande uit de gerealiseerde projectkosten). Winst dient naar rato van de voortgang van het project genomen te worden (percentage of completion methode). 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 gefactuurde termijnen hoger zijn dan de gerealiseerde projectopbrengsten worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien nodig wordt een voorziening voor oninbaarheid getroffen.

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 reserve gebouwen

De algemene reserve gebouwen is bedoeld om het bekleemde deel van het eigen vermogen in verband met het eigendom van het onroerend goed en de financiering van een deel daarvan met eigen middelen tot uitdrukking te brengen.

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.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen betreffen dat gedeelte van het eigen vermogen waarbij sprake is van een beperktere bestedingsmogelijkheid aangebracht door derden. Niet bestede middelen worden verantwoord als bestemmingsfonds, indien de geldverstrekker voorwaarden stelt aan de besteding van de verstrekte gelden, maar geen terugbetalingsverplichting van toepassing is.

Herwaarderingsreserve

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 nettobelang 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 in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij anders vermeld.

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 sinds 1 juli 2004 eigenrisicodragers voor de WIA/WGA. De voorziening is gebaseerd op de verplichtingen in verband met toegekende WIA/WGA-uitkeringen na (gedeeltelijk) ontslag wegens arbeidsongeschiktheid. Met ingang van 1 januari 2017 is voor het eigen risicodragerschap van de WGA het onderscheid tussen WGA-vast en WGA-flex vervallen en heeft Tilburg University ervoor gekozen ook voor het flex gedeelte eigen risicodragers te worden. Hierdoor kunnen er vanaf 1 januari 2019 meer mensen in de WGA voorziening opgenomen worden. Dit heeft geen effect op de reden van het vormen van de voorziening of de berekeningssystematiek voor het bepalen van de hoogte van de voorziening. Het inlooprisico (de kosten voor de bestaande gevallen) blijft bij het UWV, waardoor deze wijziging in de wetgeving nog geen effect heeft op de WGA-voorziening ultimo 2017.



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 jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde; 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 vastgesteld waarin voorzieningen zijn getroffen voor werknemers die door de reorganisatie boventallig werden. Ook voor TSH 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 tran-

sitievergoeding, een voorziening in verband met ontstane schimmelproblematiek en een voorziening latente vennootschapsbelasting bij TIAS School for Business and Society. De voorziening transitievergoeding is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met de afloop van de tijdelijke arbeidscontracten van personeel in loondienst uit hoofde van de Wet werk en zekerheid (Wwz).

Langlopende schulden

De annuïtaire langlopende leningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Bij twee leningen is een marktconforme renteherziening in de toekomst van toepassing. Het betreft hier een embedded derivaat.

Kortlopende schulden

De schulden zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

6.7 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 zij betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Deze resultaten worden naar rato van de voortgang van het project verantwoord (percentage of completion methode) 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. Indien voortschrijdend inzicht leidt tot de verwachting dat de begrote

eigen bijdrage voor subsidieprojecten niet toereikend is, dan wordt de benodigde extra eigen bijdrage naar rato over de resterende looptijd geboekt. 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, waarbij duidelijk is dat de universiteit hiervoor geen basisfinanciering ontvangt van het ministerie van OCW. 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 (Pw) van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies 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 bijdrageregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.



Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële 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.

Overige lasten

Dit zijn alle 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-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1 Immateriële vaste activa		
		Goodwill
Aanschafprijs	01-01-17	7.097.496
Afschrijvingen	01-01-17	3.696.613
Boekwaarde	01-01-17	3.400.883
Investerings	2017	-
Desinvesteringen AW	2017	-
Desinvesteringen AFS	2017	-
Afschrijvingen	2017	354.875
Aanschafprijs	31-12-17	7.097.496
Afschrijvingen	31-12-17	4.051.488
Boekwaarde	31-12-17	3.046.008

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	01-01-17	206.080.754	13.856.027	43.568.570
Afschrijvingen	01-01-17	109.781.901	-	32.678.419
Boekwaarde	01-01-17	96.298.853	13.856.027	10.890.151
Investerings	2017	11.326.192	10.471.109	6.668.701
Desinvesteringen AW	2017	-	-	6.496
Desinvesteringen AFS	2017	-	-	-
Afschrijvingen	2017	5.797.132	-	4.707.562
Aanschafprijs	31-12-17	217.406.946	24.327.137	50.230.775
Afschrijvingen	31-12-17	115.579.033	-	37.385.981
Boekwaarde	31-12-17	101.827.913	24.327.137	12.844.794

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-17	263.505.351
Afschrijvingen	01-01-17	142.460.320
Boekwaarde	01-01-17	121.045.031
Investeringen	2017	28.466.002
Desinvesteringen AW	2017	6.496
Desinvesteringen AFS	2017	-
Afschrijvingen	2017	10.504.694
Aanschafprijs	31-12-17	291.964.857
Afschrijvingen	31-12-17	152.965.014
Boekwaarde	31-12-17	138.999.844

De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit investeringen in het onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube (m€ 18,2) dat dit jaar in gebruik zal worden genomen, extra collegezalen Reitse Toren (m€ 2,4) en overig (m€ 3,7). De verbouwing Reitse Toren (k€ 564) wordt gedurende de huurperiode van 3 jaar afgeschreven. Het verschil tussen desinvestering aanschafwaarde en desinvestering afschrijving betreft een feitelijke desinvestering bij TIAS School for Business and Society. 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 (incl. inrichting)	0% - 5% - 10%
Gebouwen	1,7% - 3,3% - 5% - 10%
Apparatuur en inventaris	10% - 25 %

In verband met renovaties aan gebouwen is in 2017 k€ 310 aan inhaalafschrijvingen netwerkkabels verwerkt in de afschrijving inventaris en apparatuur.

1.3 Financiële vaste activa					
	Plaats	Boekwaarde 31-12-2016	Verstrekkings 2017	Aflossingen 2017	Boekwaarde 31-12-2017

Het verloop van de financiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

Overige leningen u/g					
Lening u/g ESN	Tilburg	4.700		940	3.760
Studentleningen TIAS	Tilburg	494.370	60.660	35.449	519.581
Totaal overige leningen u/g		499.070	60.660	36.389	523.341

TIAS biedt de meest talentvolle studenten de mogelijkheid om een deel van het collegegeld te lenen. De lening dient in 10 jaar na het afstuderen te worden terugbetaald.

Effecten	Boekwaarde 31-12-2016	Investeringen 2017	Desinvestering 2017	Boekwaarde 31-12-2017
Obligaties	2.750.800	62.194	750.000	2.062.994
Totaal effecten	2.750.800	62.194	750.000	2.062.994

In 2017 zijn er twee obligaties uitgeloot voor een totale waarde van € 687.806. De actuele waarde van de effecten per 31-12-2017 is € 2.062.994.

Totaal financiële vaste activa	3.249.870			2.586.335
--------------------------------	-----------	--	--	-----------

1.4 Voorraden	31-12-2017	31-12-2016
Handelsgoederen	-	14.178

1.5 Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.976.623	1.286.845
Debiteuren	13.722.548	12.913.306
Overige vorderingen	32.829	30.854

Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde licenties	1.184.765	653.116
Overige vooruitbetaalde kosten	1.366.155	1.719.122
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.442.120	2.251.317
Verstrekte voorschotten	49.455	77.598
Nog te ontvangen rente	61.729	172.186
JADS	-	1.477.889
Overige overlopende activa	510.230	304.086
Totaal overlopende activa	6.614.453	6.655.314

Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-506.343	-392.417
---------------------------------------	----------	----------

Totaal vorderingen	21.840.110	20.493.902
--------------------	------------	------------

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.6 Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
Banken	22.392.613	20.049.403
Kasmiddelen	25.972	14.714
Deposito's	96.144.820	107.213.164
Totaal liquide middelen	118.563.406	127.277.281

Deposito's zijn voor € 25.000.000 niet direct opeisbaar. Geen van de deposito's heeft een looptijd langer dan 12 maanden.



2.1 Eigen vermogen	Saldo 31-12-2016	Bestemming resultaat 2017	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2017
Algemene reserve (publiek)	101.651.687	-1.119.423	-5.130.356	95.401.908
Algemene reserve (privaat)	12.323.970	571.048	-	12.895.018
Bestemmingsreserve (publiek)	35.098.382	-362.907	5.130.356	39.865.831
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	387.358	147.152	-	534.510
Herwaarderingsreserve effecten	85.000	-	104.500	189.500
Eigen vermogen	149.546.397	-764.130	104.500	148.886.767

2.2 Aandeel derden	Saldo 31-12-2016	Bestemming resultaat 2017	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2017
Minderheidsbelang derden	749.647	53.335	-	802.982
Totaal eigen vermogen	150.296.044	-710.795	104.500	149.689.749

De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

2.3 Voorzieningen	Saldo 31-12-2016	Dotaties 2017	Onttrekkingen 2017	Vrijval 2017	Saldo 31-12-2017
Wachtgelden	1.044.700	317.842	701.377	-	661.165
Spaarverlof	2.161.958	127.994	40.701	-	2.249.251
WIA/WGA eigen risico	647.705	139.755	129.862	-	657.598
Jubilea	1.273.435	263.776	100.279	-	1.436.932
Reorganisatievoorziening	3.621.559	341.349	931.838	618.357	2.412.712
Overige voorzieningen	1.020.068	593.561	692.131	-	921.498
Totaal voorzieningen	9.769.425	1.784.277	2.596.187	618.357	8.339.156

Bestedingen van het saldo per 31-12-2017	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	401.391	259.774	-	661.165
Spaarverlof	224.925	899.701	1.124.626	2.249.252
WIA/WGA eigen risico	124.879	362.802	169.916	657.598
Jubilea	183.735	482.080	771.117	1.436.932
Reorganisatievoorziening	484.621	1.646.524	281.568	2.412.712
Overige voorzieningen	525.848	395.649	-	921.497
Totaal bestedingen	1.945.399	4.046.530	2.347.227	8.339.156

2.4 Langlopende schulden										
	Ingangsdatum	Balans 31-12-2016	Aangegane leningen 2017	Aflossingen 2017	Balans per 31-12-2017	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan >5 jaar	Rente- percentage	Aflossings- verplichting 2018	
BNG 40.100760.01	01-02-09	4.562.500	-	250.000	4.312.500	1.250.000	3.062.500	3,585%	250.000	
BNG 40.97636	02-06-03	16.543.735	-	945.356	15.598.379	4.726.781	10.871.597	4,390%	945.356	
BNG 40.105893	15-10-10	10.800.000	-	600.000	10.200.000	3.000.000	7.200.000	3,995%	600.000	
Totaal langlopende schulden		31.906.235	-	1.795.356	30.110.879	8.976.781	21.134.097		1.795.356	

Bij een tweetal leningen is sprake van een renteherziening in de toekomst. Dit betreft 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. Op grond van RJ 290 classificeren deze zich als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningovereenkomst. Er heeft hier geen afsplitsing plaatsgevonden in de waardering. Beide renterisico's zijn niet afgedekt door

middel van een hedge-instrument. Derhalve loopt Tilburg University een toekomstig renterisico. Bij de leningovereenkomst 40.105893 geldt de aanvullende zekerheid van hypotheekrecht voor de hoofdsom met als onderpand Cobbenhagenlaan 205 te Tilburg. Bij verkoop of op andere wijze geheel of gedeeltelijk veevreemden dient voorafgaand toestemming gevraagd te worden aan BNG. De aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

2.5 Kortlopende schulden	31-12-2017	31-12-2016
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	2.371.594	1.667.042
Verliesvoorziening onderhanden projecten	93.828	128.908
Crediteuren	14.316.434	8.137.505
Loonheffing	4.928.996	4.855.870
Omzetbelasting	886.034	809.353
Premies sociale verzekeringen	1.277.309	1.144.634
Schulden terzake pensioenen	1.559.239	1.295.033

Overige kortlopende schulden		
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.795.356	1.795.356
Penvoerderfondsen	1.031.985	372.312
Winstanspraken derden	613.832	312.880
TIAS vennootschapsbelasting	-	131.298
Overige	532.537	399.783
	29.407.145	21.049.974

Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	11.498.871	10.353.853
Vooruitontvangen collegegelden contractonderwijs	721.006	218.276
Vooruitgefactureerde collegegelden TIAS	16.115.734	15.066.418
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	553.265	817.570
Vakantiegeld	4.739.124	4.428.694
Vakantiedagen	3.278.514	3.128.182
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	14.713.512	12.224.730
Netspar	8.309.108	8.441.256
TIAS	2.725.393	3.156.317
Sportkaarten	439.859	430.589
SEO gelden	432.272	478.962
Overige vooruitontvangen baten	920.850	1.973.078
Nog te betalen kosten	2.288.359	950.424
Overige overlopende passiva	752.905	791.117
	67.488.772	62.459.466
Totaal kortlopende schulden	96.895.917	83.509.440

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

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Subsidie	Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2017	Ontvangen t/m verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in 2017	Totale kosten 31-12-2017	Saldo nog te besteden 31-12-2017
Professionele leer-gemeenschappen	PLG 2013 15	2-dec.-13	200.000	58.154	200.000	-	28.283	170.128	29.872
	PLG 2013 11	2-dec.-13	200.000	53.587	200.000	-	23.840	170.253	29.747
Beg.startende leraren	BSL 2013 03	2-dec.-13	1.296.000	705.829	1.296.000	-	212.183	802.355	493.646
			1.696.000	817.570	1.696.000	-	264.305	1.142.736	553.265

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Leaseverplichtingen

Tilburg University heeft een operationeel autoleasecontract gesloten met een maximale looptijd van 5 jaar. De jaarkosten bedragen € 34.382.

Huurverplichtingen

Tilburg University heeft zes lopende huurcontracten. De huurovereenkomsten lopen respectievelijk tot 30 november 2018, 30 september 2019, 31 oktober 2019, 31 augustus 2020 en 31 augustus 2022. De totale verplichting bedraagt € 3.740.322 waarvan € 1.394.035 betrekking heeft op 2018.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 10 jaar tot 31 maart 2027 met een verplichting van € 568.130 voor 2018, € 1.808.713 voor de periode 2019-2022 en € 3.580.168 voor de periode daarna.

Investeringsverplichting

Tilburg University is voor de realisatie van het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum Cube een investeringsverplichting aangegaan. De aanneemsom bedraagt € 22.143.000. Van deze verplichting is tot en met december 2017 € 16.942.000 in rekening gebracht en resteert een openstaande verplichting voor 2018 van € 5.201.000.

Meerjarige financiële verplichtingen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhoudscontracten met een verplichting van € 3.490.072 in 2018, een verplichting van € 1.264.782 tussen 2019 en 2022 en een verplichting van € 942.324 vanaf 2023.

Daarnaast heeft Tilburg University een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met 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 TU/e. De bijdrage van Tilburg University is € 10.000.000 in-kind.

ICT

Met betrekking tot de ICT is een onderhoudscontract afgesloten met een jaarlijkse verplichting van € 411.000 voor een looptijd van 3 jaar.

Overig

De fiscale eenheid voor de BTW, Stichting Katholieke Universiteit Brabant, omvat de volgende rechtspersonen:

- Stichting Katholieke Universiteit Brabant
- UvT Holding B.V.
- Tias B.V.
- KUB Career Services B.V.

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

3.1 Rijksbijdragen OCW	2017	2016
Normatieve Rijksbijdrage TiU (WO)	122.976.406	120.121.791
Overige OCW subsidies	264.305	228.299
Totaal rijksbijdragen	123.240.711	120.350.090

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

3.2 Collegegelden	2017	2016
College- en examengelden	21.711.620	19.967.642
Instellingscollege- en examengelden	6.650.139	6.937.804
Totaal collegegelden	28.361.759	26.905.446

3.3 Baten werk in opdracht van derden	2017	2016
Contractonderwijs	25.168.061	24.286.489
Contractonderzoek	21.559.981	18.849.932
Overige baten in opdracht van derden	2.313.857	2.197.221
Totaal baten werk in opdracht van derden	49.041.899	45.333.642

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

3.4 Overige baten	2017	2016
Verhuur onroerende zaken	340.946	550.398
Detachering personeel	1.332.528	836.068
Subsidies	5.992.456	5.692.225
Dienstverlening/personele ondersteuning	965.637	880.267
Verkoop sportkaarten	1.006.166	915.321
Ontvangsten kopiëren/drukwerk/telefoon	478.980	827.158
Doorbelastingen congresbureau	573.263	693.569
Dictaten/cursussen/congressen	865.135	715.906
TIAS Lab partnerschappen en projecten	1.237.778	1.651.678
Overige inkomsten	2.422.740	1.830.888
Totaal overige baten	15.215.630	14.593.478

4.1 Personele lasten	2017	2016
Brutolonen en salarissen	106.403.802	100.284.770
Sociale lasten	12.271.323	11.480.981
Pensioenpremies	14.731.073	12.258.768

Overige personele lasten	2017	2016
Dotatie personele voorzieningen	999.419	2.068.174
Uitzendkrachten	18.426.435	17.389.013
Overige	6.979.698	2.378.048
Totaal overige personele lasten	26.405.553	21.835.235

Uitkeringen (-/-)	2017	2016
	-571.603	-676.148
Totaal personele lasten	159.240.148	145.183.606

Per 31-01-2018 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 106,7% (bron: website www.abp.nl, d.d. 06-03-2018). 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 2017 waren gemiddeld 1.815 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband, in 2016 waren dit 1.712 werknemers. In paragraaf 6.10 is voor Tilburg University enkelvoudig een onderverdeling opgenomen in de categorieën management/bestuur, personeel primair proces en ondersteunend personeel.

4.2 Afschrijvingen	2017	2016
Immateriële vaste activa	354.875	354.875
Materiële vaste activa	10.504.695	13.101.919
Totaal afschrijvingen	10.859.570	13.456.794

4.3 Huisvestingslasten	2017	2016
Huur	1.503.727	647.843
Verzekeringen	273.093	275.922
Onderhoud	1.677.955	1.705.549
Energie en water	1.794.859	1.817.660
Schoonmaakkosten	2.102.530	1.979.818
Heffingen	671.195	620.220
Overige	4.889.226	2.577.104
Totaal huisvestingslasten	12.912.586	9.624.116

4.4 Overige lasten	2017	2016
Accountantskosten	430.229	645.657
Inventaris en apparatuur	6.917.048	6.252.830
Boeken/literatuur	2.999.806	2.709.259
Subsidies/inkomenoverdrachten	1.746.903	1.896.912
Reis- en verblijfkosten	2.970.962	2.860.275
Beurzen	3.012.417	3.216.416
Bureaunkosten	1.220.058	1.011.492
Dotatie/vrijval voorziening OL	260.328	385.000
Representatiekosten	5.360.737	5.085.280
Voorlichtingskosten	1.573.581	1.691.438
Algemene kosten	3.005.290	2.348.305
Verbruiksmaterialen O&O	1.358.446	1.085.743
Onderzoek en ontwikkeling	993.978	1.421.444
Totaal overige lasten	31.849.783	30.610.052

Accountantskosten

De volgende honoraria van de 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	2017	2016
Honorarium onderzoek jaarrekening	40.000	40.904
Honorarium andere controlewerkzaamheden	7.150	1.876
Honorarium fiscale advisering	31.645	53.326
Honorarium andere niet-controlediensten	-	-
	78.795	96.105

Deloitte	2017	2016
Honorarium onderzoek jaarrekening	289.743	323.435
Honorarium andere controlewerkzaamheden	32.174	53.623
Honorarium fiscale advisering	-	-
Honorarium andere niet-controlediensten	-	77.162
	321.916	454.220

5 Financiële baten en lasten	2017	2016
Rentebaten	-30.513	235.093
Waardeveranderingen financiële activa	-42.964	-36.404
Overige opbrengsten financiële activa	34.595	139.572
Rentelasten	-1.370.310	-1.524.661
Saldo financiële baten en lasten	-1.409.192	-1.186.400

Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2017	Exploitatie saldo in 2017	Omzet in 2017	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	4.014.911	266.676	24.593.698	N	80%	Ja
UvT Holding	BV	Tilburg	4	534.998	13.635	2.007.344	N	100%	Ja
Totaal meerderheidsdeelneming				4.549.909	280.311	26.601.042			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2017	Exploitatie saldo in 2017	Omzet in 2017	Verklaring art. 2:403 BW
Universiteitsfonds Tilburg	stichting	Tilburg	4	534.510	147.152	400.119	N

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige.

Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 119 (2016: 125), UvT Holding 1 (2016:1).

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten
Stichting Bijzondere Leerstoelen	stichting	Tilburg	4
Stichting CentERdata	stichting	Tilburg	4
Stichting Netspar	stichting	Tilburg	4
Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholieke Hoger Onderwijs	stichting	Tilburg	4
Stichting TOP week	stichting	Tilburg	4

WNT-verantwoording 2017 Tilburg University

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden.

Op 1 januari 2016 is de sectorale regeling van het ministerie van OCW vervangen door een systeem van bezoldigingsklassen. Het bezoldigingsmaximum voor Tilburg University in 2017 bedraagt met totaal 18 punten (klasse G) € 181.000. Dit geldt naar rato van de omvang en/of de duur van het dienstverband.

Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking 2017			
	Dr. K.M. Becking	Prof. dr. E.H.L. Aarts	Prof. dr. Ph. Eijlander
Funcțiegegevens	Voorzitter	Lid	Gewezen bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	181.000	230.474	181.000
Beloning	163.598	210.887	135.884
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	18.142	19.134	17.520
Totaal bezoldiging 2017	181.740	230.021	153.404
Verplichte motivering indien overschrijding	ja	n.v.t.	n.v.t.

De bezoldiging van dhr. Becking, voorzitter CvB, in 2017 overschrijdt de bezoldigingsnorm. Echter een deel van het in 2017 ontvangen vakantiegeld kan en mag toegerekend worden aan 2016 waardoor er geen sprake is van een onverschuldigde betaling op basis van de WNT.

Gegevens 2016			
	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	187.183	213.712	140.779
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.346	16.678	14.865
Totaal bezoldiging 2016	203.529	230.390	155.644

Toezichthoudende topfunctionarissen 2017						
	Drs. J.H.M. Hommen	Mevr. drs. R.I. Doerga RA	Dhr. W.I.I. van Beek	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange
Funcțiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10-31/12
Individueel WNT-maximum	27.150	13.575	18.100	18.100	18.100	4.525
Beloning	15.000	7.500	10.000	10.000	10.000	2.500
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2017	15.000	7.500	10.000	10.000	10.000	2.500
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2016						
	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/8 - 31/12	-
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12	1/8 - 31/12	-
Beloning	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen						
Hoogleraar	1	2	3	4	5	6
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 18/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000
Beloning	207.496	257.184	191.647	186.851	177.484	171.467
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	19.776	20.412	19.050	18.911	18.629	17.931
Totaal bezoldiging 2017	227.272	277.596	210.697	205.762	196.113	189.398
Verplichte motivering	*	*	*	*	*	*
Gegevens 2016						
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning	259.187	240.204	194.734	189.840	179.853	178.136
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.371	17.524	16.058	15.960	15.760	15.760
Totaal bezoldiging 2016	276.558	257.728	210.792	205.800	195.613	193.896

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen						
7	8	9	10	11	12	13
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
1,0	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0	0,817
181.000	181.000	162.900	144.800	181.000	181.000	147.875
178.226	163.905	158.034	135.647	163.402	165.892	139.649
-	-	-	-	-	-	-
18.629	18.208	16.714	14.788	18.208	18.208	15.017
196.855	182.113	174.748	150.435	181.610	184.100	154.666
*	*	*	*	*	*	*
Gegevens 2016						
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
1,0	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0	0,85
179.015	171.374	160.065	140.899	159.399	158.605	140.679
-	-	-	-	-	-	-
15.760	15.462	14.147	12.465	15.462	15.461	13.277
194.775	186.836	174.212	153.364	174.861	174.066	153.957

* Deze hoogleraren 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 bezoldiging onder het WNT-drempelbedrag. Het dienstverband met nr. 6 en nr. 10 is inmiddels beëindigd. Tegenover een verhoging van het WNT-drempelbedrag met slechts 1,1% staan een toename van de CAO-salarissen met 1,4%, hogere ABP-pensioenpremies plus op basis van een VSNU-bestuursbesluit de compensatie voor de aftopping van de pensioenopbouw tot een bruto jaarsalaris van een ton. Door deze ontwikkelingen zijn de nummers 11 t/m 13 in 2017 boven het WNT-drempelbedrag uitgekomen.

6.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting

(Enkelvoudige balans - na resultaatbestemming - alle bedragen in €)

Activa	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Gebouwen	89.302.727	84.028.713
Terreinen	12.525.185	12.270.140
Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen	24.327.137	13.856.027
	126.155.049	110.154.880
Inventaris en apparatuur	10.587.874	10.496.986
	136.742.924	120.651.866
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	3.746.926	3.519.949
Overige leningen u/g	3.760	4.700
Effecten	2.062.994	2.750.800
	5.813.679	6.275.449
Totaal vaste activa	142.556.603	126.927.315
Vlottende activa		
Voorraden		
Gebruiksgoederen	-	14.178
Vorderingen		
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.976.623	1.286.845
Debiteuren	6.961.193	5.320.927
Verbonden partijen	296.425	256.275
Overige vorderingen	32.829	30.854
Vooruitbetaalde kosten	2.428.647	1.956.427
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.442.120	2.251.317
Verstrekste voorschotten	49.455	77.598
Nog te ontvangen rente	59.017	160.591
Overige overlopende activa	483.829	1.761.276
	15.730.138	13.102.110
Het debiteurensaldo bestaat voor € 210.781 uit vorderingen op verbonden partijen.		
Liquide middelen		
	103.576.577	113.729.839
Totaal vlottende activa	119.306.715	126.846.127
Totaal activa	261.863.318	253.773.442

Passiva	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen		
Algemene reserve publiek	95.402.001	101.815.941
Algemene reserve privaat	12.895.018	12.159.716
Bestemmingsreserves publiek	39.865.738	35.098.382
Herwaarderingsreserve	189.500	85.000
	148.352.257	149.159.039
Voorzieningen		
Wachtgeld	661.165	1.044.700
Overige	7.675.007	8.720.364
	8.336.172	9.765.064
Langlopende schulden		
Overige langlopende schulden	30.110.879	31.906.236
Kortlopende schulden		
Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	2.371.594	1.667.042
Verliesvoorziening onderhanden projecten	93.828	128.908
Crediteuren	12.835.101	7.088.208
Loonheffing	4.832.507	4.715.644
Omzetbelasting	768.017	679.668
Premies sociale verzekeringen	1.246.931	1.127.672
Schulden terzake pensioenen	1.559.239	1.295.033
Aflosverplichting langlopende schulden	1.795.356	1.795.356
Overige kortlopende schulden	1.481.790	788.285
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	553.265	817.570
Vooruitontvangen collegegelden	12.219.877	10.572.129
Vakantiegeld	4.387.545	4.077.109
Vakantiedagen	3.121.386	2.961.853
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	14.713.512	12.224.730
Netspar	8.309.108	8.441.256
Overige overlopende passiva	4.774.953	4.562.640
	75.064.010	62.943.103
Het crediteurensaldo bestaat voor € 252.775 uit schulden aan verbonden partijen.		
Totaal passiva	261.863.318	253.773.442

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

Baten	2017	Begroting 2017	2016
Rijksbijdragen OCW	123.240.711	121.600.000	120.350.090
Collegegelden	28.361.759	26.829.000	26.905.446
Baten werk in opdracht van derden	26.491.508	25.432.000	22.927.101
Overige baten	14.977.101	13.400.000	14.551.700
	193.071.079	187.261.000	184.734.337
Lasten			
Personele lasten	145.350.647	141.174.000	131.566.298
Afschrijvingen	10.216.005	10.238.000	12.975.926
Huisvestingslasten	12.034.495	11.416.000	9.043.184
Overige lasten	25.216.326	28.597.000	23.402.940
	192.817.473	191.425.000	176.988.348
Saldo baten en lasten			
Saldo baten en lasten	253.606	-4.164.000	7.745.989
Saldo financiële baten en lasten	-1.391.864	-1.267.000	-1.187.793
Resultaat	-1.138.258	-5.431.000	6.558.196
Resultaat deelnemingen	226.976	-	310.151
Exploitatieresultaat	-911.282	-5.431.000	6.868.347

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 6.5 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.

Gedurende het jaar 2017 waren gemiddeld 1.695 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband: 30 fte bestuur/management, 995 fte personeel primair proces en 670 fte ondersteunend personeel. In 2016 waren dit 1.586 werknemers (29 fte bestuur/management, 918 fte personeel primair proces en 639 fte ondersteunend personeel).

Financiële vaste activa						
Deelnemingen	Plaats	Boekwaarde 31-12-2016	Investerings 2017	Desinvestering 2017	Resultaat 2017	Boekwaarde 31-12-2017
UvT Holding B.V.	Tilburg	521.363	-	-	13.635	534.998
TIAS Business School B.V.	Tilburg	2.998.586	-	-	213.341	3.211.927
Totaal deelnemingen		3.519.949	-	-	226.976	3.746.925

UvT 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. UvT Holding B.V. neemt voor 100% deel in KUB Career Services B.V.

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

maatschappelijk kapitaal van € 12.500.000, waarvan geplaatst en gestort € 2.500.000. De 100% deelnemingen van TIAS Business School B.V. in TiasNimbass Business School Utrecht B.V. en TiasNimbass Business School Germany GmbH zijn betrokken in de consolidatie. Tilburg University heeft een 80% deelneming in TIAS Business School B.V.

Eigen vermogen	Saldo 31-12-2016	Bestemming resultaat 2017	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2017
Algemene reserve				
Algemene reserve centraal (publiek)	31.678.071	2.171.345	1.512.627	35.362.043
Algemene reserve gebouwen (publiek)	36.813.772	-	520.000	37.333.772
Algemene reserves decentraal (publiek)	33.159.844	-3.290.768	-7.162.983	22.706.093
Algemene reserves decentraal (privaat)	8.804.021	344.072	-	9.148.093
Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.519.949	226.976	-	3.746.925
	113.975.657	-548.375	-5.130.356	108.296.926

Bestemmingsreserve (publiek)				
Bestemmingsreserve (publiek)	35.098.382	-362.907	5.130.356	39.865.831
Herwaarderingsreserve effecten				
Herwaarderingsreserve effecten	85.000	-	104.500	189.500
Totaal eigen vermogen	149.159.039	-911.282	104.500	148.352.257

Van de bestemde reserves is m€ 6,8 een centrale reserve waarvan de bestemming vastligt op basis van bestuursbesluiten (Fonds beleidsinitiatieven, Reorganisatiefondsen, ICT, Arbo- en Milieu en Innovatie- Knelpunten diensten); de overige m€ 33 zijn decentrale bestemde reserves waar ofwel een bestedingsplan onder ligt

ofwel afspraken zijn gemaakt over de besteding van de middelen. 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.



Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening		
Vermogen	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen Tilburg University (enkelvoudig)	148.352.257	149.159.039
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	534.510	387.358
Geconsolideerd eigen vermogen	148.886.767	149.546.397
Exploitatiesaldo	2017	2016
Exploitatiesaldo Tilburg University (enkelvoudig)	-911.282	6.868.347
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	147.152	-121.786
Geconsolideerd exploitatiesaldo	-764.130	6.746.561

Resultaatbestemming 2017

Het exploitatieresultaat 2017 bedraagt € -764.130 en wordt op grond van een besluit van het CvB als volgt bestemd:

Algemene reserve	
Concern	2.171.345
Beheerseenheden	-2.946.696
Deelnemingen	226.976
Bestemmingsreserve (publiek)	
Fonds beleidsinitiatieven	371.907
Arbo en milieu	9.000
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	147.152
Totaal	-764.130

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2017 verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

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



7.1 Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2017 afgegeven aan de onafhankelijke accountant.

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2017 afgegeven aan de onafhankelijke accountant waarin is verklaard dat alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die van belang is voor de controleverklaring bij de jaarrekening en de bekostigingsgegevens en waarin het CvB zijn verant-

woordelijkheden erkent ten aanzien van de jaarrekening en het jaarverslag en alles wat daarmee samenhangt waaronder de interne beheersing, rechtmatigheid, fraude en de naleving van wet- en regelgeving.

7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Deloitte.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het stichtingsbestuur van Stichting Katholieke Universiteit Brabant

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Katholieke Universiteit Brabant 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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Katholieke Universiteit Brabant, 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.

Benadrukking van bepaalde aangelegenheid

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel beleidsregels toepassing WNT in de toelichting op pagina 92 van de jaarrekening. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.





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 bestuursverslag
- De overige gegevens

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en 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.

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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om Stichting Katholieke Universiteit Brabant 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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant 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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Maastricht Airport, 28 juni 2018

Was getekend: L.M.M.H. Banser RA RC EMFC

Deloitte.

1

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 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Stichting Katholieke Universiteit Brabant.
- 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 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of Stichting Katholieke Universiteit Brabant 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.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Deloitte.

2

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.

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

Bijlagen



Bijlage A

Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur

Drs. J.H.M. Hommen
Voorzitter Stichtingsbestuur
Tilburg University

Hoofdfunctie: n.v.t.

Nevenfuncties:

- President-commissaris Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
- Vice Voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize NV
- Voorzitter Raad van Toezicht United World College Nederland
- Operating Partner Advent International

Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst
Lid Stichtingsbestuur
Tilburg University

Hoofdfunctie: hoogleraar Computer Science TU/e

Nevenfuncties:

- Part-time hoogleraar Queensland University of Technology, Brisbane, Australië
- Lid van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
- Lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
- Lid van Academia Europaea
- Honorary guest professor aan de Tsinghua University, Peking, China
- Ereprofessoraat aan de National Research University, Higher School of Economics, Moskou, Rusland

Dhr. W.I.I. van Beek
Lid Stichtingsbestuur
Tilburg University

Hoofdfunctie: Commissaris van de Koning van de Provincie Utrecht

Nevenfuncties uit hoofde van het ambt:

- Voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds Utrecht
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Beheersstichting Huis Doorn
- Voorzitter Raad van Toezicht Utrechts Landschap
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting De Utrechtse Molens
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kasteel Loenersloot
- Lid Raad van Advies Slot Zuylen
- Adviseur van het bestuur van het Interprovinciaal Overleg (IPO)

Nevenfuncties op persoonlijke titel:

- Voorzitter Raad van Toezicht van Stichting 'De Stilte' (dansgezelschap te Breda)
- Lid Raad van Commissarissen van Brabant Hallen 's-Hertogenbosch
- Lid Raad van Toezicht Koninklijke Defensiemusea
- Lid commissie integriteit VVD

Mevr. drs. R.I. Doerga RA
Lid Stichtingsbestuur
Tilburg University

Hoofdfunctie: n.v.t.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen Rabobank Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Amsterdam
- Member of the Edinburgh Group
- Lid Adviescommissie Accountantsopleiding Universiteit Maastricht
- Lid Bestuur Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer (SPOV)



Mevr. prof. mr. E. van Sliedregt Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Professor of International and Comparative Criminal Law, University of Leeds, UK

Nevenfuncties:

- Deputy-Director Centre for Criminal Justice Studies, University of Leeds
- Lid Royal Holland Society of Sciences and Humanities
- Lid Committee for the Freedom of Scientific Pursuit, Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW)

Drs. J.H.P.M. van Lange

Hoofdfunctie: professioneel toezichthouder, bestuurder en adviseur

- Lid Raad van Toezicht Zuyderland Medisch Centrum (voorzitter Auditcommissie)
- Voorzitter Raad van Toezicht CBF
- Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- Voorzitter Bestuur Stichting Katholiek Hoger Onderwijs
- Commissaris Twice Eindhoven B.V. en Stichting Twice Support Eindhoven
- Board of Directors NMB/Tanzania (Voorzitter Board Audit, Risk & Compliance Committee)
- Voorzitter RvC Rabo Herverzekingsmaatschappij N.V.

Rooster van aftreden: stand van zaken 2017

Naam	Rol	Eerste benoeming	Herbenoeming	Einddatum
Drs. J.H.M. Hommen	Voorzitter en lid RC	1 jan. 2014		1 jan. 2018
Dhr. W.I.I. van Beek	Vicevoorzitter SB + lid AC	1 okt. 2010	1 okt. 2014	1 okt. 2018
Prof. dr. ir. W. M.P. van der Aalst	Lid SB en voorzitter commissie OO&V	1 aug. 2015		1 aug. 2019
Mevr. Prof. dr. E. van Sliedregt	Lid SB, lid commissie OO&V + voorzitter RC	1 nov. 2015		1 nov. 2019
Drs. R. I. Doerga RA	Lid SB en voorzitter AC	1 okt. 2009	1 okt. 2013	1 okt. 2017
Drs. J.H.P.M. van Lange	Lid SB en voorzitter AC	1 okt. 2017		1 okt. 2021



Bijlage B

Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur

Het CvB vormt het dagelijkse bestuur van de universiteit. Het is belast met alle bestuurlijke aangelegenheden en met het beheer van de universiteit. Het CvB is onder meer belast met het doelmatig beheer van financiën, de zorg voor het personeelsbeheer en het zorg dragen voor de veiligheid, de gezondheid en de overige arbeidsomstandigheden. Het CvB is verantwoordelijk verschuldigd aan het Stichtingsbestuur.

Het CvB bestaat uit twee personen:

- Dr. K.M. Becking, Voorzitter
- Prof. dr. E.H.L. Aarts, Rector Magnificus

Het CvB wordt ondersteund door de Secretaris van de Universiteit, drs. A.C.F.A. Vermeulen, MCM.

Nevenfuncties

Een overzicht van de belangrijkste nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB. Voor alle nevenwerkzaamheden geldt dat deze onbezoldigd zijn.

De nevenwerkzaamheden van de leden van het College van Bestuur zijn goedgekeurd door de Remuneratiecommissie van het Stichtingsbestuur. Deze nevenwerkzaamheden vallen onder de Regeling Nevenwerkzaamheden Tilburg University.

Dr. K.M. Becking, MPA

- Stellenbosch University
Bijzonder Hoogleraar (01-01-2015 tot 01-01-2018)
- VSNU (Vereniging van Universiteiten)
Diverse rollen vanuit Algemeen Bestuur

In relatie tot zijn functie:

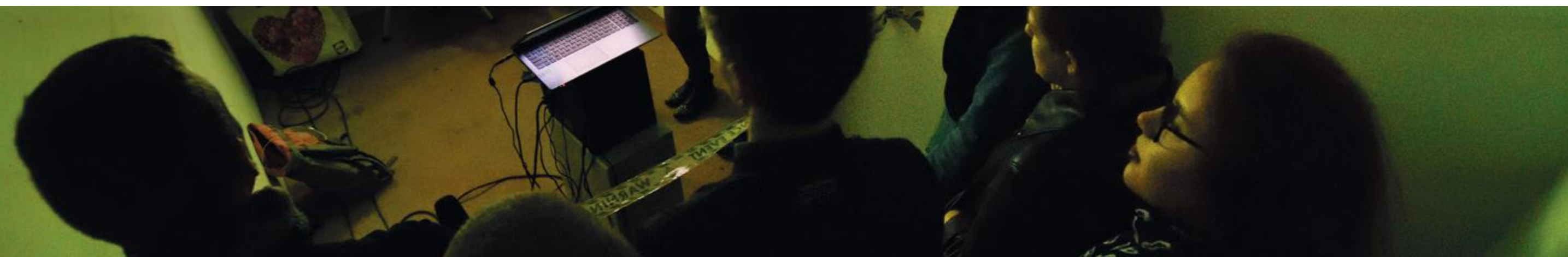
- Lid Algemeen Bestuur Brainport
- Voorzitter bestuur Starterslift
- Lid bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- Voorzitter Universiteitsfonds

Prof. dr. E.H.L. Aarts

- Lid bestuur Rathenau Instituut
- Voorzitter Stichting Niet Normaal
- Lid bestuur Stichting Toekomstbeeld der Techniek
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Raad van Advies NWO-NIHC (tot 28 november 2017)
- Lid Open Innovation Strategy and Policy Group (OISPG)

In relatie tot zijn functie:

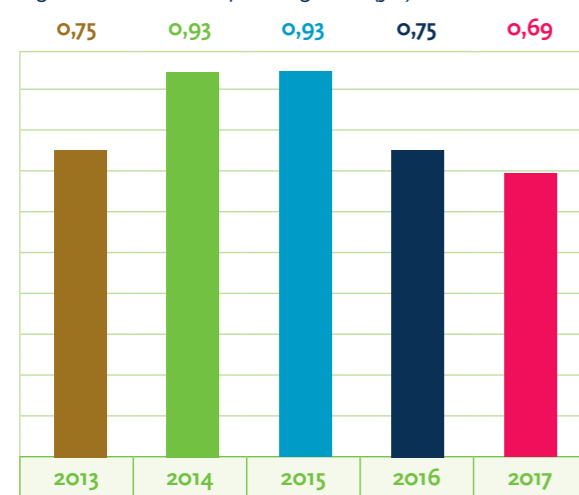
- Lid Rectoren College Nederland
- Lid Stuurgroep Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie VSNU
- Voorzitter Ledenraad Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
- Lid Algemeen bestuur Midpoint Brabant
- Co-voorzitter Landelijke KTO-overleg VSNU
- Lid Bestuur HOVO Brabant Seniorenacademie



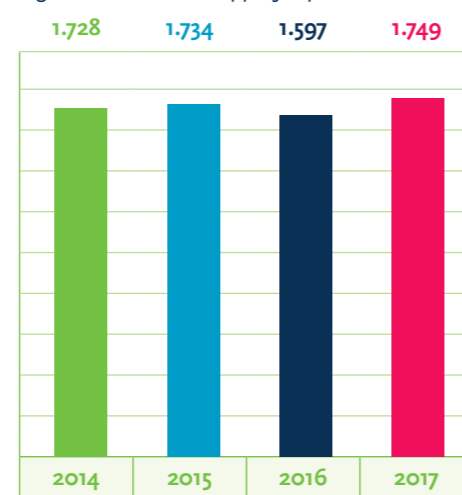
Bijlage C

C.1 Kerncijfers Onderzoek

Figuur C1.1 Promoties per hoogleraar (fte)



Figuur C1.2 Wetenschappelijke publicaties



Vanwege een voortgezette daling van het aantal promoties (zie tabel C.1.3) en het licht toegenomen aantal hoogleraren is het aantal promoties per hoogleraar in het afgelopen jaar opnieuw gezakt tot onder het niveau van 2013.



Tabel C1.3 Output Tilburg University *

	2014	2015	2016	2017
Academic publications				
In refereed journals	1.010	1.002	951	1.044
In other journals	84	109	93	98
Bookchapters and conference contributions	390	384	358	308
Monographs and (edited) books	84	74	67	109
PhD theses, internal and external prepared	160	165	128	118
Totaal wetenschappelijke publicaties	1.728	1.734	1.597	1.749
Professional publications and products	472	493	513	534

* de omvang van de publicaties in Open Access is nog niet mogelijk omdat een landelijke definitie nog ontbreekt

Na een daling in 2016 is het aantal wetenschappelijke publicaties toegenomen in het afgelopen jaar. Een gevolg van de toename van het aantal wetenschappers. Het aantal vakpublicaties is in 2017 opnieuw gestegen omdat de universiteit inzet op impact.

Tabel C1.4 Baten contractonderzoek (x € 1.000)

	2015	2016	2017
Internationale organisaties	4.431	4.276	3.675
Nationale overheden	2.167	2.782	3.436
NWO	8.124	8.165	9.165
KNAW	4	-15	0
Overige non-profit organisaties	2.873	1.355	2.253
Bedrijfsleven	2.429	2.287	3.031
Totaal	20.028	18.850	21.560

De baten contractonderzoek zijn met 14% gestegen, vooral dankzij de bijdragen van non-profit organisaties, bedrijfsleven en nationale overheden. De inkomsten van internationale organisaties zijn afgenomen.

Tabel C1.5 Gemiddeld cumulatief promotierendement van promovendi in loondienst

Promotie binnen 5 jaar				Promotie binnen 6 jaar			
Cohort	%	#instroom	instroomjaren	Cohort	%	#instroom	instroomjaren
2008	48,5%	482	2002 t/m 2008	2007	62,0%	432	2001 t/m 2007
2009	49,2%	520	2003 t/m 2009	2008	63,7%	482	2002 t/m 2008
2010	52,2%	548	2004 t/m 2010	2009	64,8%	520	2003 t/m 2009
2011	55,8%	586	2005 t/m 2011	2010	66,8%	548	2004 t/m 2010
2012	56,3%	600	2006 t/m 2012	2011	67,9%	586	2005 t/m 2011

Het promotierendement is opnieuw licht toegenomen.

Tabel C1.6 Onderzoeksinzet*

	2013	2014	2015	2016	2017
Eerste geldstroom	322,1	298,2	292,0	311,5	331,8
Tweede geldstroom	99,5	95,8	91,6	89,9	85,2
Derde geldstroom	57,2	46,1	45,0	54,1	70,6
Totaal	478,7	440,1	428,6	455,5	487,7

* de gegevens zijn voor de jaren 2013 t/m 2016 gecorrigeerd

De onderzoeksinzet is in het afgelopen jaar opnieuw gestegen tot boven het niveau van 2013.

Tabel C1.7 Toegekende grants (x € 1.000)

	2015	2016	2017
NWO en KNAW	8.090	4.362	9.085
ZonMw*	617	2.067	1.116
EU	1.965	11.164	5.428
Totaal	10.672	17.593	15.629

* Vanaf 2015 is ZonMw toegevoegd en zijn de cijfers gecorrigeerd. ZonMw is een fusieorganisatie van ZorgOnderzoek Nederland en gebied Medische Wetenschappen van NWO.

Na een forse stijging in 2016 is de omvang van de grants het afgelopen jaar gedaald waarbij opvalt dat de omvang van nationale grants fors is toegenomen en de EU grants zijn afgenomen.

C.2 Kerncijfers Onderwijs

Tabel C2.1 Diploma's

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Bacheloropleidingen	1.743	1.677	1.606	1.405	1.455
Masteropleidingen	2.408	2.608	2.693	2.626	2.689
Totaal initiële opleidingen	4.151	4.285	4.299	4.031	4.144
Postdoctorale opleidingen	16	8	8	30	70

Het aantal afgegeven bachelordiploma's is licht gestegen als gevolg van een stijgende instroom vanaf 2015/2016. Het aantal masterdiploma's is om dezelfde reden toegenomen.

Tabel C2.2 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-1) naar fase

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865
Bachelor	1.936	1.841	1.943	2.207	2.539
Premaster	625	643	1.120	1.252	1.532
Master	674	605	666	702	794

Het aantal eerstejaarsstudenten is in 2017 met 17% gestegen. Ruim een vijfde van de eerstejaars is in 2015 afkomstig uit het buitenland.

Tabel C2.3 Aantal (buitenlandse) eerstejaars (eerstejaars instelling WO-1)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865
Buitenlandse studenten	612	662	812	852	1.006
% Buitenlandse studenten	18,9%	21,4%	21,8%	20,5%	20,7%

Het aantal buitenlandse eerstejaars is sterk toegenomen, 18%. Wegens de sterkere toegenomen instroom van Nederlandse studenten is het aandeel buitenlandse instroom echter nagenoeg gelijk gebleven.



Tabel C2.4 Aantal ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Aantal ingeschrevenen	12.599	12.113	12.399	13.050	14.269

In 2017 is het aantal ingeschreven studenten met 10% gestegen als gevolg van de toegenomen instroom.

Tabel C2.5 Aantallen en percentage buitenlandse ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Buitenlandse ingeschrevenen	1.250	1.315	1.560	1.736	2.064
% Buitenlandse ingeschrevenen	9,9%	10,9%	12,6%	13,3%	14,5%

Het aantal ingeschreven buitenlandse studenten is wederom gestegen.

Tabel C2.6 Ingeschrevenen naar geslacht en naar opleidingsvorm

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Man	6.461	6.136	6.474	6.785	7.264
Vrouw	6.138	5.977	5.927	6.265	7.005
% Vrouw	48,7%	49,3%	47,8%	48,0%	49,1%
Voltijd	12.354	11.851	12.195	12.890	14.127
Deeltijd	245	262	206	160	142
% Deeltijd	1,9%	2,2%	1,7%	1,2%	1,0%

Het aandeel vrouwelijke studenten is in 2017 aanmerkelijk toegenomen. Het aandeel deeltijdstudenten is opnieuw afgenomen, tot 1%.

Tabel C2.7 Aantal contractstudenten

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Aantal contractstudenten	152	144	186	115	92

Tabel C2.8 Aandeel studenten met positief bindend studieadvies

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Aantal contractstudenten	78%	79%	81%	84%	81%

Na een stijging in de afgelopen jaren is het aandeel eerstejaars met een positief bindend studieadvies in 2016/2017 met 3% gedaald.

Tabel C2.9 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten* binnen de opleiding	44	45	46	44

* inclusief studenten met nul studiepunten

Na een stijging in de afgelopen jaren is het gemiddeld aantal studiepunten van de eerstejaars afgenomen tot 44 punten. Het aandeel studenten dat geen enkel studiepunt haalt is sterk toegenomen (tabel C.2.10).

Tabel C2.10 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd) (frequentieverdeling behaalde studiepunten)

	2014/15	2015/16	2016/17
0 EC	9%	8%	12%
1 - 11 EC	5%	4%	5%
12 - 23 EC	5%	6%	5%
24 - 35 EC	5%	5%	5%
36 - 41 EC	4%	4%	3%
42 - 47 EC	9%	9%	7%
48 - 59 EC	25%	23%	23%
60 of meer EC	38%	41%	41%
	100%	100%	100%



In het afgelopen jaar is het bachelorrendement bijna 3% gestegen na een terugval in het voorgaande jaar. De uitval is met 2% toegenomen en het aantal dat switch is met 1% gedaald.

Tabel C2.11 Bachelorsrendement *

cohort	Aantal eerstejaars**	Geslaagd binnen 4 jaar
2008/09	1.251	69,6%
2009/10	1.299	70,4%
2010/11	1.327	74,0%
2011/12	1.336	76,9%
2012/13	1.215	72,9%
2013/14	1.200	75,7%

* Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd plus één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt (definitie Prestatieafspraken).

** Exclusief buitenlandse pre-masterstudenten die als bachelor staan ingeschreven.

Tabel C2.12 Uitval en switch bachelorstudenten

cohort	Aantal eerstejaars*	Uitval**	Switch***
2011/12	1.781	25,0%	8,9%
2012/13	1.524	20,3%	11,5%
2013/14	1.484	19,1%	7,1%
2014/15	1.328	15,7%	7,2%
2015/16	1.476	15,7%	7,7%
2016/17	1.636	17,7%	6,7%

* Exclusief buitenlandse pre-masterstudenten die als bachelor staan ingeschreven** Exclusief buitenlandse pre-masterstudenten die als bachelor staan ingeschreven.

** Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie niet meer bij dezelfde instelling staat ingeschreven (definitie Prestatieafspraken).

*** Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie overstapt naar een andere opleiding bij dezelfde instelling (definitie Prestatieafspraken).

Tabel C2.13 Masterrendement (voltijd; 1-, 2- en 3 jarige opleidingen; start: 1 september)

cohort	Aantal eerstejaars	Geslaagd binnen 1 jaar	Geslaagd binnen 1,5 jaar	Geslaagd binnen 2 jaar	Geslaagd binnen 2,5 jaar	Geslaagd binnen 3 jaar
2012/13	2.386	34%	55%	76%	84%	88%
2013/14	2.054	40%	61%	81%	87%	90%
2014/15	1.895	44%	63%	82%	86%	89%
2015/16	1.915	42%	61%	81%		
2016/17	1.833	41%				

Het cohort 2016/2017 is het aandeel masterstudenten dat binnen een jaar het diploma heeft behaald met een procent punt gedaald. In dezelfde mate is het aandeel masterstudenten dat binnen twee jaar het diploma haalt gedaald (cohort 2015/2016).

Tabel C2.14 Studenteninstroom TIAS School for Business and Society

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MBA programma's	144	117	111	105	101	103	118	91
Company specific programma's	535	921	676	1.122	840	859	1.322	1.205
Executive master programma's	326	412	293	320	299	322	337	323
Executive programma's	535	421	441	489	767	843	1.215	1.024
MSc programma's	89	91	65	70	105	113	135	158
Executive PhD programma	-	-	-	-	5	35	31	55
Aantal diploma's	522	483	559	561	546	560	648	553
Aantal ingeschreven studenten	2.640	3.039	2.779	3.213	3.430	3.380	4.021	4.060



C.3 Kerncijfers Personeel

Tabel C3.1 Stand per 31 december 2017: aantal medewerkers in personen en fte onderverdeeld naar geslacht.

	2015			2016			2017		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	925	1006	1931	983	1088	2071	1037	1189	2226
fte's	758,7	755,4	1514,1	778,8	807,1	1585,9	817,7	877,2	1694,9

Tabel C3.2 Personeelsbezetting in fte

(per 31 december; uitgesplitst in wetenschappelijk en ondersteunend en beheerspersoneel en in vast en tijdelijk personeel)

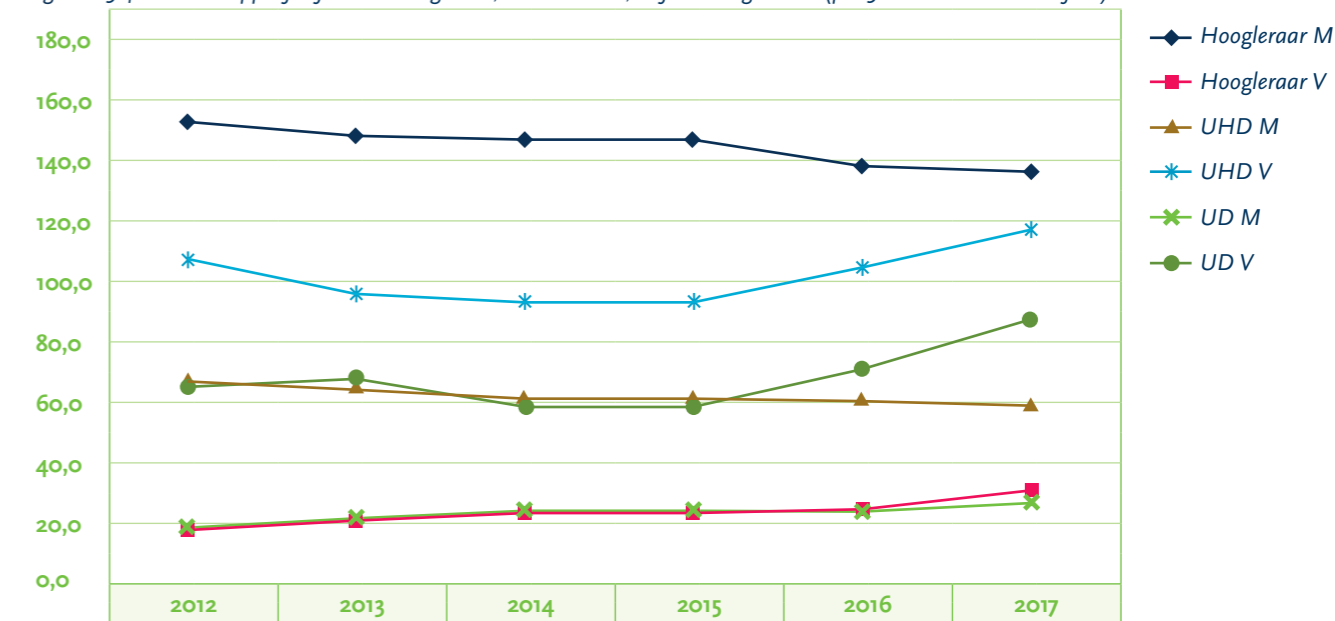
	WP-vast	WP-tijd	OBP-vast	OBP-tijd	Totaal
2013	394,7	536,1	585,6	77,6	1594,0
2014	394,6	485,5	579,6	69,5	1529,2
2015	398,1	492,0	556,2	67,8	1514,1
2016	395,8	538,2	580,7	71,2	1585,9
2017	398,1	612,4	594,5	89,9	1694,9

Tabel C3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in fte en personele lasten

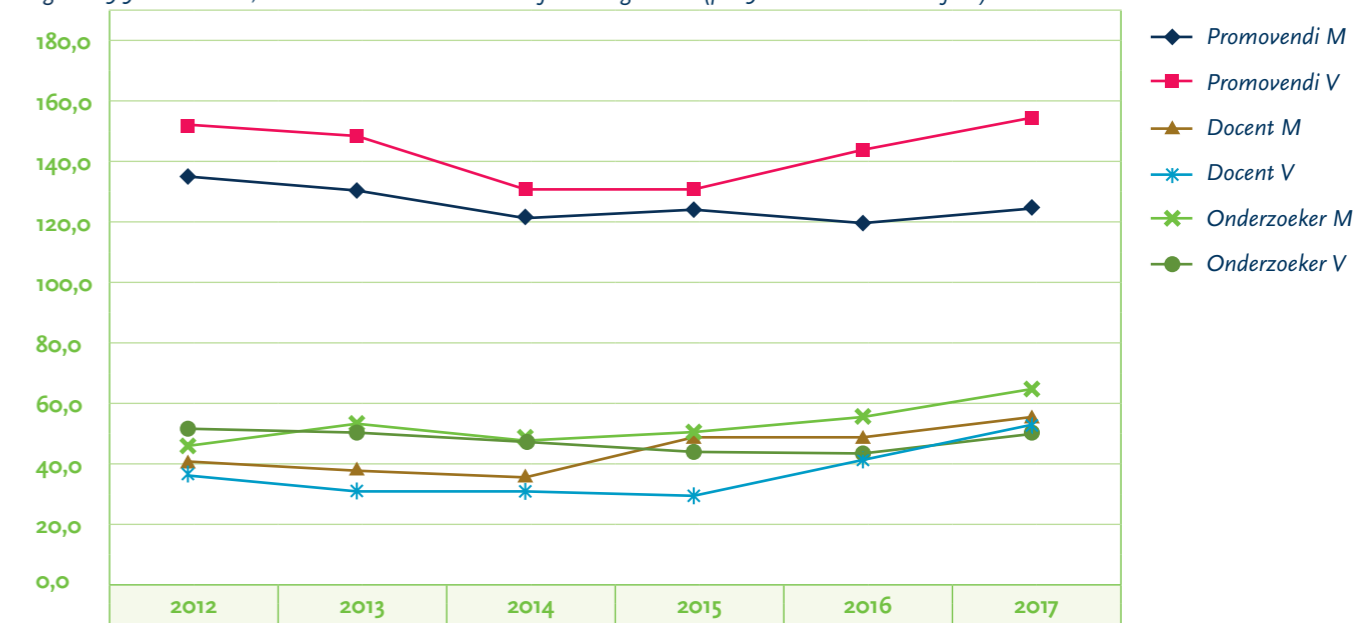
(per 31 december; uitgesplitst in wetenschappelijk en ondersteunend en beheerspersoneel en in vast en tijdelijk personeel)

	2014	2015	2016	2017
Personeelsbestand TiU (in fte's)	1.529	1.514	1.586	1.695
Wetenschappelijk personeel	880 (57,6%)	890 (58,8%)	934 (58,9%)	1.011 (59,6%)
Ondersteunend beheerspersoneel	649 (42,4%)	649 (41,2%)	652 (41,1%)	684 (40,4%)
Totaal personele lasten (in m€)	131	127	132	145

Figuur C3.4 Wetenschappelijke functies hoogleraar, UHD en UD, in fte naar geslacht (per 31 december van het jaar)



Figuur C3.5 Promovendi, docenten en onderzoekers in fte naar geslacht (per 31 december van het jaar)



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 C3.6 Ontwikkeling tijdelijk personeel in % van het personeelsbestand naar geslacht (per 31 december)

	2015			2016			2017		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
WP	45,8%	69,0%	55,3%	49,0%	69,6%	57,6%	52,7%	70,9%	60,6%
OBP	9,7%	11,6%	10,9%	7,2%	13,0%	10,9%	10,2%	14,8%	13,1%
Totaal	34,8%	39,1%	37,0%	36,3%	40,4%	38,4%	39,8%	43,0%	41,4%

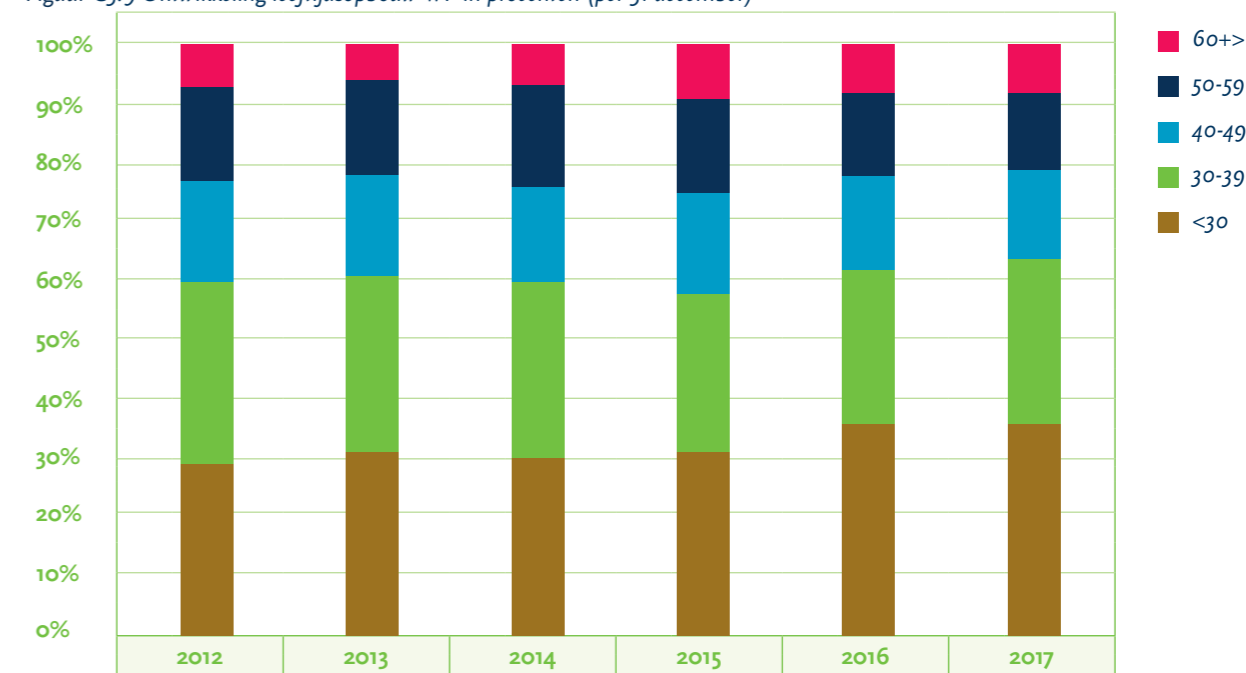
Tabel C3.7 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD) in fte (per 31 december)

	HGL			UHD			UD		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2013	10,9	2,4	13,3	2,8	1,0	3,8	54,8	35,8	90,6
2014	8,8	2,2	11,0	3,2	1,6	4,8	41,7	36,0	77,7
2015	9,2	2,4	11,6	3,6	3,2	6,8	37,6	25,5	63,1
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

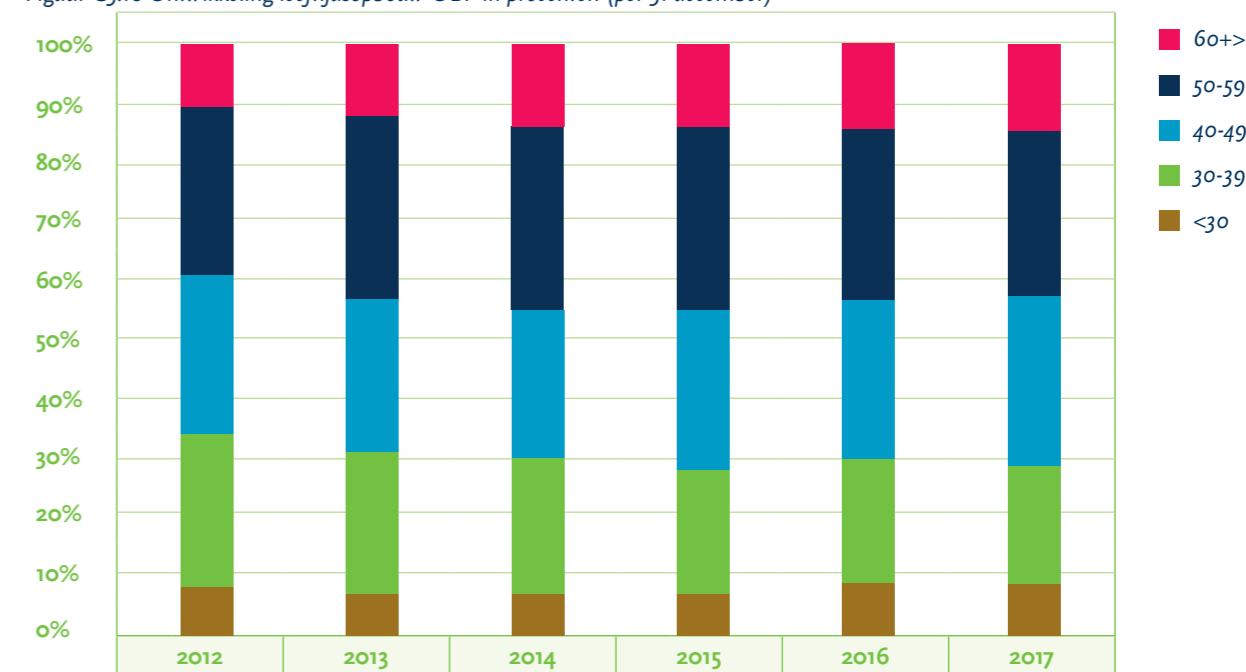
Tabel C3.8 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (promovendi, docenten en onderzoekers in fte per 31 december)

	Promovendus			Docent			Onderzoeker		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2012	136,0	151,8	287,8	19,2	24,6	43,8	31,7	46,2	77,9
2013	132,5	146,7	279,2	18,0	30,0	48,0	24,5	42,9	67,4
2014	121,5	131,8	253,2	16,1	27,8	43,9	21,6	41,6	63,2
2015	124,6	131,6	256,2	29,2	30,6	59,8	24,1	34,5	58,6
2016	119,6	142,9	262,5	34,9	37,5	72,4	35,7	36,1	71,8
2017	123,9	152,6	276,5	37,9	44,1	82,0	47,0	37,2	84,2

Figuur C3.9 Ontwikkeling leeftijdsopbouw WP in procenten (per 31 december)



Figuur C3.10 Ontwikkeling leeftijdsopbouw OBP in procenten (per 31 december)



Tabel C3.11 Ontwikkeling ziekteverzuim < 1 jaar (in percentages)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ziekteverzuimpercentage WP	1,2	1,6	1,6	1,7	1,4	1,6
Ziekteverzuimpercentage OBP	3,4	4,1	3,7	3,9	4,4	3,8
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,2	2,7	2,5	2,6	2,5	2,5

Tabel C3.12 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie

	2014	2015	2016	2017
Hoogleraar	8 (4%)	14 (6%)	22 (10%)	12 (5%)
UHD	4 (4%)	7 (6%)	8 (7%)	6 (1%)
UD	15 (8%)	18 (10%)	53 (26%)	52 (22%)
Docent	32 (27%)	45 (31%)	59 (38%)	75 (42%)
Onderzoeker	41 (38%)	60 (62%)	69 (61%)	60 (46%)
Promovendus	64 (24%)	99 (37%)	91 (32%)	90 (29%)
Overig WP	1 (50%)	1 (100%)	3 (100%)	2 (66%)
Student assistent	171 (120%)	168 (107%)	196 (113%)	248 (122%)
OBP	41 (5%)	84 (11%)	84 (11%)	270 (32%)
Totaal	410 (21%)	496 (26%)	644 (31%)	815 (37%)

De instroomcijfers worden uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal personen op 31 december van het jaar.

WNT bezoldigingsklasse indeling 2017

Op 1 januari 2016 is de sectorale regeling van het ministerie van OCW vervangen door een systeem van bezoldigingsklassen. Het 3-jaarsgemiddelde totale baten in de jaarverslagen 2013 t/m 2015 bedraagt € 196.455.282 (9 punten). Het 3-jaarsgemiddelde aantal bekostigde studenten per 1 oktober 2013 t/m 2015 bedraagt 10.464 (4 punten). Het aantal onderwijssectoren bedraagt 8 en komt, vermenigvuldigd met de WO-factor 3 uit op 24 (5 punten).

Tabel C3.13 Uitstroom in personen naar functiecategorie

	2014	2015	2016	2017
Hoogleraar	21 (10%)	33 (15%)	32 (15%)	11 (5%)
UHD	14 (13%)	13 (12%)	20 (19%)	6 (1%)
UD	14 (7%)	30 (17%)	21 (10%)	18 (8%)
Docent	35 (29%)	36 (25%)	39 (25%)	49 (28%)
Onderzoeker	46 (42%)	65 (67%)	53 (46%)	39 (30%)
Promovendus	81 (30%)	97 (36%)	83 (29%)	65 (21%)
Overig WP	1 (50%)	2 (200%)	1 (50%)	0 (0%)
Student assistent	169 (119%)	161 (103%)	172 (99%)	198 (97%)
OBP	104 (13%)	134 (18%)	106 (13%)	263 (31%)
Totaal	485 (25%)	571 (30%)	527 (26%)	649 (29%)

De uitstroomcijfers worden uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal personen op 31 december van het jaar.

Tabel C3.14 Inhuur van derden (x € 1000) en als percentage van de totale personele lasten

	KCS	Uitzendbureaus
2012	2.465 (1,9%)	1.901 (1,4%)
2013	2.453 (1,9%)	2.232 (1,7%)
2014	3.278 (2,5%)	1.561 (1,2%)
2015	2.661 (2,1%)	1.796 (1,4%)
2016	2.002 (1,5%)	1.690 (1,3%)
2017	1.756 (1,2%)	1.639 (1,1%)



Bijlage D

Lijst van afkortingen

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AS	Academic Services
BA	Bachelor
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BSA	Bindend Studie Advies
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
C.H.O.I.	Centrum Hoger Onderwijs Informatie
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CvB	College van Bestuur
CSR	Corporate Social Responsibility
DSC/t	Data Science Center Tilburg
DEEP	Digital Education Enhancement Program
DPD	Digitaal personeelsdossier
EC	European Credit
ERC	European Research Council
ES	Executive Services
F&C	Finance & Control
FS	Facility Services
Fte	Fulltime-equivalent
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HGL	Hoogleraar
HR	Human Resources
INTERVICT	International Victimology Institute Tilburg
IPP	Intensive Portfolio Program
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
LLM	Master of Laws
M&C	Marketing & Communication
MSc	Master of Science
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement

NSE	Nationale Studenten Enquête
NT2	Nederlands als tweede taal
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWA	Nationale Wetenschapsagenda
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OO&V	Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie
PASS	Program for Academic Study Success
PEDP	Philip Eijlander Diversity Program
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
RM	Rector Magnificus
SEP	Standard Evaluation Protocol
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
TEP	Tilburg Educational Profile
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TOP (week)	Tilburg Orientation Program (week)
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSC	Tilburg Sustainability Center
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
UD	Universitair Docent
UFO	Universitair functieordenen
UHD	Universitair Hoofddocent
VIBE	Virtual Humans in the Brabant Economy
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet normering topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk Personeel
WRR	Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid

Tilburg University

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

013-466 9111

www.tilburguniversity.edu

