

Tilburg University Jaarverslag

2016

Tilburg University Jaarverslag 2016

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in 2016. 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 van het Stichtingsbestuur	4
Voorwoord van het College van Bestuur	6



Deel I Bestuursverslag

1 Tilburg University	11	4 Valorisatie	61
1.1 Over onze universiteit	12	4.1 Verschil maken	62
1.2 Kengetallen 2016	17	4.2 Tilburg University in de regio	63
1.3 Organisatie	18	4.3 Valorisatieactiviteiten	66
1.4 Strategie	20	4.4 Valorisatie indicatoren	70
2 Onderzoek	25	5 Bedrijfsvoering	75
2.1 Het verschil maken	26	5.1 Verslag bestuursagenda	76
2.2 Internationale positie onderzoek	27	5.1.1 Human resources	77
2.3 Onderzoeksprogramma's en – instituten	28	5.1.2 Corporate social responsibility	79
2.3.1 Relevante ontwikkelingen per faculteit	28	5.2 Financiën	80
2.3.2 Centers of Excellence	33	5.2.1 Hoofdpijnen jaarrekening	80
2.3.3 Kwaliteitszorg onderzoek	36	5.2.2 Continuïteitsparagraaf	82
2.3.4 Stichting bijzondere leerstoelen	37	5.2.3 Risicobeheersing	85
3 Onderwijs	41	5.2.4 Treasurybeleid	88
3.1 Het verschil maken	42	5.2.5 Tegemoetkoming profileringsfonds	89
3.2 Positie onderwijs	44	5.2.6 Helderheidsaspecten	90
3.3 Onderwijsprogramma's	47	5.2.7 Declaraties College van Bestuur	91
3.3.1 Relevante ontwikkelingen per faculteit	47	5.2.8 Bezoldigingen College van Bestuur	91
3.3.2 Kwaliteit onderwijs en accreditatie	51	5.2.9 Voorinvesteringen studievoorschot	92
3.4 Internationalisering	52		
3.5 Verslag procedures klachten, beroepen en bezwaren	54		
3.5.1 Centraal klachtenloket	54		
3.5.2 College van beroep voor de examens	55		
3.5.3 Commissie van advies voor de bezwaar- en beroepschriften	56		

Deel II Jaarrekening

6 Jaarrekening 2016	97
6.1 Kengetallen	98
6.2 Geconsolideerde balans	99
6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten	100
6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	101
6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening	102
6.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva	104
6.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling	107
6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	110
6.9 Toelichting op onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	118
6.10 Enkelvoudige Jaarrekening inclusief toelichting	128

In dit jaarverslag staan interviews met mensen uit onze academische gemeenschap:

Juliette Schaafsma	8
Johan Denollet	22
Fizzah Malik	38
Erik de Bruijn	58
Robbert Coenmans	72
Liesbeth Hoeven	94

Deel III Overige gegevens

7 Overige gegevens	135
7.1 Bestuursverklaring	137
7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	138

Bijlagen

Bijlagen	141
Bijlage A Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur	142
Bijlage B Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur	144
Bijlage C Kerncijfers	145
C.1 Kerncijfers onderzoek	145
C.2 Kerncijfers onderwijs	147
C.3 Kerncijfers personeel (exclusief verbonden partijen)	153
Bijlage D Lijst van afkortingen	157

Verslag van het Stichtingsbestuur

Samenstelling, commissies en profielschets

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 ruggenspraak. Het Stichtingsbestuur heeft een Auditcommissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van mw. drs. R.I. Doerga, een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie (OO&V), met twee leden met expertise over het primaire proces, onder voorzitterschap van prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst en een Commissie Remuneratie/benoemingen, eveneens bestaande uit twee leden onder voorzitterschap van mw. prof. mr. E. van Sliedregt. De reglementen van de commissies zijn in 2016 geactualiseerd c.q. opgesteld. De profielschets van het Stichtingsbestuur staat op de website gepubliceerd. In 2016 is de heer Van Beek benoemd tot vice-voorzitter van het Stichtingsbestuur.

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' uit 2014 naleeft. Tevens adviseert het Stichtingsbestuur gevraagd en ongevraagd het College van Bestuur. Voor de uitoefening van haar taken en bevoegdheden onderhoudt het Stichtingsbestuur nauwe banden met de universiteit. Onder meer via veelvuldig contact met het College van Bestuur, de decanen 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 en het vaststellen van het hooglerarenbeleid.

Terugblik 2016

In 2016 vergaderde het Stichtingsbestuur acht maal in aanwezigheid van het College van Bestuur, waarbij het Stichtingsbestuur eenmaal te gast was bij Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) en eenmaal bij de Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB). Tijdens deze bijeenkomsten werd het Stichtingsbestuur tevens door de decanen en hoogleraren van de desbetreffende faculteiten geïnformeerd over de belangrijkste thema's.

Tijdens de vergaderingen besprak het Stichtingsbestuur strategische beleids-thema'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, nu de reorganisatie BEST in de afrondende fase is gekomen.

Het Stichtingsbestuur heeft de huisvesting van Tilburg University besproken, het huisvestingsplan van TIAS en het aangaan van de overeenkomsten ten behoeve van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS). Tevens werd het toekennen van eredoctoraten goedgekeurd. Omdat een vermoeden is gerezen van financiële ongeregelheden hebben het College van Bestuur en het Stichtingsbestuur intensief overlegd, zowel intern als extern onderzoek laten doen en vervolgens besloten aangifte te doen.

Vorbereid door de Commissie Remuneratie/benoemingen uit het Stichtingsbestuur, die eenmaal heeft vergaderd, is 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 getoetst en nageleefd. Per 1 oktober 2016 heeft het Stichtingsbestuur de Voorzitter van het College van Bestuur herbenoemd voor de tweede termijn.

Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan de Begroting 2017, het Taken en Middelen Plan 2017-2021, het Reservebeleid en, in aanwezigheid van de externe accountant, aan het Jaarverslag 2015 en de Jaarrekening 2015. 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 2016 tweemaal bijeen is gekomen. De Auditcommissie heeft tevens toegezien op het plan tot ontwikkeling van de Internal Audit Functie en het Internal Audit Charter. Daarnaast is de opstelling van een Actielijst Interne Beheersing geïnitieerd.

De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie die in 2016 is gestart om de kwaliteit en integriteit van het primaire proces te toetsen, heeft een jaarlijkse rondgang bij alle faculteiten geïntroduceerd en heeft gesproken met de (vice-) decanen en afzonderlijk met een aantal promovendi en universitair (hoofd) docenten waarbij diversiteit (man/vrouw; jong/oud en nationaal/internationaal) de insteek was. De resultaten van deze gesprekken vormen de input voor de Stichtingsbestuursvergaderingen en daarmee de invulling voor het monitoren van kwaliteit en integriteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Met name op de kwaliteit van de Graduate Schools, het personeelsbeleid ten aanzien van het wetenschappelijk personeel, de aanzet voor het nieuwe Strategisch Plan 2018-2021 en de consequenties voor het primaire proces is - voorbereid vanuit deze commissie - door het Stichtingsbestuur toegezien. De commissie is tweemaal bijeengekomen.

Naast de reguliere twee bijeenkomsten van het Stichtingsbestuur en het centrale medezeggenschapsorgaan over de algemene gang van zaken heeft het Stichtingsbestuur regelmatig en intensief afgestemd met het Dagelijks Bestuur van de Universiteitsraad betreffende de governance, de implementatie van de reorganisatie BEST en de plannen met betrekking tot Data Science.

Op 18 februari 2016 hebben het Stichtingsbestuur en het College van Bestuur de Bisschoppenconferentie ontvangen en de stand van zaken bij de universiteit en de Tilburg School of Catholic Theology besproken. In mei heeft de voorzitter van het Stichtingsbestuur de installatie van Bisschop De Korte van 's-Hertogenbosch bijgewoond.

Op 4 juli 2016 heeft de voorzitter van het Stichtingsbestuur en de voorzitter van de Auditcommissie gesproken met twee onderzoekers van de Algemene Rekenkamer en daardoor medewerking verleend aan het nog lopende Vastgoedonderzoek bij vier universiteiten. Het eindresultaat wordt de tweede helft van 2017 verwacht.

Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de in 2016 door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en de behaalde resultaten, waaronder het blijvend overtreffen van de prestatieafspraken, de opstelling van het Tilburgse Onderwijsprofiel, de positie in de universitaire nationale en internationale rankings, het behoud van het marktaandeel bij de instroom van studenten en de start van de Jheronimus Academy of Data Science in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven, de gemeente 's-Hertogenbosch en de provincie Noord-Brabant, waarbij de openingsplechtigheid op 1 december 2016 in aanwezigheid van Hare Majesteit de Koningin een hoogtepunt was.

Tilburg, januari 2017
Namens het Stichtingsbestuur,

Jan Hommen
voorzitter

Voorwoord van het College van Bestuur



De samenleving verandert in hoog tempo. Ook onze universiteit staat voor grote uitdagingen. Het afgelopen jaar heeft onze universiteit een prima jaar gehad in ons 90-jarig bestaan. Op vele fronten maakten we sprongen voorwaarts: de ontwikkeling van onderwijs en onderzoek, het aantrekken van derde geldstromen, en samenwerking met andere kennisinstellingen en strategische partners.

Tilburg University staat er goed voor

We zagen een toename van eerstejaarsstudenten. En de studenten wisten ons onderwijs te waarderen zoals bleek uit de Nationale Studenten Enquête. En dat beperkte zich niet tot nationale rankings alleen. Diverse internationale overzichten lieten een stijgende lijn in onze beoordeling zien. Zo kwamen we in de top 200

van beste universiteiten ter wereld van de Times Higher Education Ranking. Een absolute topranking noteerde de faculteit Economie en Management met een nummer 11 notering op de World Subject Ranking op het gebied van Economics & Business.

Ons nieuwe University College Tilburg ging van start en behaalde meteen een topopleidingscore met Liberal Arts and Sciences. Op 1 december 2016 bezegelde Koningin Maxima de samenwerking tussen de Provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch en de beide Brabantse universiteiten met de officiële opening van de Jheronimus Academy of Data Science in 's-Hertogenbosch. Ons marktaandeel is fors gegroeid, we zijn financieel gezond en we bouwen aan een verdere verbetering van de positie van de universiteit in de regio, landelijk

en internationaal. Dat kan doordat we een stevig fundament hebben. Ons profiel is duidelijk en we hebben onze processen op orde.

Mensen en cultuur

We maakten ons sterk voor meer vrouwen aan de top. In tien jaar tijd is het aantal vrouwelijke hoogleraren verdubbeld tot 15,5% van het totaal. We streven echter naar verdere groei van het aandeel. In het kader van het in 2016 ingestelde Philip Eijlander Fellowship programma werden vier vrouwelijke hoogleraren en vijf universitair docenten aangesteld. In verband met een vermoeden van financiële fraude door een voormalig lid van de wetenschappelijke staf, is aangifte gedaan bij het Openbaar Ministerie. We hebben deze zaak onmiddellijk en grondig zowel intern als extern laten onderzoeken.

Hoogleraar publieks- en bestuursrecht Ernst Hirsch Ballin werd benoemd tot universiteitshoogleraar, wegens zijn grote verdiensten op het gebied van onderwijs, onderzoek en de samenleving. Diverse wetenschappers ontvingen prestigieuze subsidies waaronder drie ERC grants.

Impact

Tilburg University wil impact creëren in de samenleving en heeft daarvoor drie thema's gekozen:

- Creating Value from Data;
 - Enhancing Health and Well-being;
 - Empowering the Resilient Society.
- Deze universiteitsbrede thema's zijn van strategisch belang en zullen in de komende jaren richting geven aan ons onderzoek en de benutting van de resultaten daarvan.

Vooruitblik

2017 wordt opnieuw een belangrijk jaar. Allereerst is het een jubileumjaar: we vieren onze 90e geboortedag. Een ander hoogtepunt is de opening van het Onderwijs & Zelfstudie Centrum, een nieuw, prachtig ruim en transparant onderwijsgebouw. Tevens gaan we de samenwerking met de regio uitbreiden met de realisatie van een Mind Labs aan de Spoorzone in Tilburg. Tegelijkertijd zullen we onze internationale positie versterken door het aantrekken van meer hooggetalenteerde studenten en wetenschappers. Onze ambities voor de toekomst zullen geformuleerd worden in ons nieuwe Strategisch Plan 2018-2021, dat in het najaar van 2017 vastgesteld wordt.

Tilburg University kijkt terug op een goed jaar. Dat is in de eerste plaats te danken aan de inzet en betrokkenheid van zo

vele collega's in de wetenschappelijke en ondersteunende staf. In het licht van het gedachtengoed van professor Cobbenhagen zullen we ons ook in de komende jaren blijven toeleggen op het vormen van studenten en het faciliteren van onderzoekers die een actieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving in de meest brede zin, omdat deze steeds vaker en indringender een beroep op ons doet.

Koen Becking
Voorzitter

Emile Aarts
Rector magnificus

‘Je moet de wereld begrijpen om hem te verbeteren’

Juliette Schaafsma

Juliette Schaafsma is een innovatief interdisciplinair onderzoeker met interesse in sociale onderwerpen zoals uitsluiting, polarisering en verzoening. Ze is in 2016 benoemd als hoogleraar Tilburg School of Humanities op de leerstoel Cultures in Interaction. Ook ontving ze een prestigieuze Consolidator Grant (European Research Council). ‘Als het onderzoek slaagt, is de maatschappelijke en wetenschappelijke opbrengst waarschijnlijk groot.’

“Voor en deels tijdens mijn studie Antropologie in Leiden kon ik me niet voorstellen dat de wetenschap iets voor mij kon zijn. Ik zag eerder een toekomst voor mij als iemand die de wereld *hands on* helpt verbeteren, bijvoorbeeld door scholen te bouwen in ontwikkelingsgebieden. De wereld laat zich uiteraard niet zomaar verbeteren en dus besloot ik haar te leren begrijpen en onderzoeker te worden.”

“Inmiddels werk ik alweer zeventien jaar in Tilburg. Mijn werkterrein is steeds meer opgeschoven in de richting van de sociale en cross-culturele psychologie. De onderwerpen die me raken, liggen dicht bij de samenleving, meestal actuele maatschappelijke vraagstukken. Zo ook

mijn huidige onderzoek naar de waarde van politieke excuses.”

“Politieke excuses staan ter discussie. Neem de excuses die ons land wellicht moet maken voor het slavernijverleden, of de excuses van Japan aan Korea voor het grootschalige misbruik van Koreaanse vrouwen in de Tweede Wereldoorlog. Hoewel sommigen zulke excuses zien als een belangrijke stap in het verzoeningsproces, vinden anderen juist dat het lege of zelfs riskante gebaren zijn die niet goed passen binnen alle culturen. Tot op heden is nog nooit onderzocht of dit echt zo is.”

“Wij onderzoeken hoe er binnen verschillende culturen wordt gedacht

over politieke excuses, of er cross-culturele verschillen zijn en hoe deze worden gewaardeerd, geïnterpreteerd en geuit. Daarbij kijken we naar de rol van culturele waarden zoals collectivisme en individualisme en normen als eer en gezichtsverlies. Ons onderzoek strekt zich uit over vijftien landen en vijf continenten. Dat vergt een logistiek complexe organisatie. We gaan zoveel mogelijk burgers interviewen over hoe ze tegen politieke excuses aankijken. Dit is een onderzoek met een zogenoemde *high risk-high gain*; het kan falen. Dat is overigens een voorwaarde voor het verkrijgen van deze Grant. Als het slaagt, echter, is de maatschappelijke en wetenschappelijke opbrengst waarschijnlijk groot.”

“Wanneer je een Consolidator Grant van de European Research Council is gegund dan is dat impliciet een kwaliteitsbewijs voor je onderzoekswerk. Ik kan er mijn eigen team van promovendi, postdocs en student-assistenten mee samenstellen. In die zin is het logisch dat ik een hoogleraarschap kreeg aangeboden. Ik kan nu promotor zijn van mijn eigen promovendi.”

“Dat mijn benoeming tot hoogleraar verliep via het Philip Eijlander Diversity Program (zie kader) gaf me aanvankelijk een licht ambivalent gevoel. Ik vind het terecht dat er iets wordt ondernomen tegen de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van de universiteit. Maar je wilt zelf toch vooral worden benoemd vanwege het werk dat je op eigen kracht doet, niet omdat je vrouw bent. De twijfel verdween toen ik zag dat de faculteit zeer hoge kwaliteitscriteria hanteerde rond de benoeming. Er zijn geen concessies gedaan.”

Philip Eijlander Diversity Program

De Tilburg School of Humanities (TSH) heeft in 2016 drie vrouwelijke hoogleraren benoemd in het kader van het Philip Eijlander Diversity Program. Het diversiteitsprogramma van Tilburg University heeft tot doel de sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen op hoge posities aan te pakken. Het stelt extra fondsen ter beschikking om getalenteerde vrouwen aan te trekken of te bevorderen tot hoogleraar of universitair hoofddocent.



1. 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.

Het jaar 2016 in beeld

DE HOOGTEPUNTEN EN SUCCESSEN VAN EEN ENERVEREND JAAR

De Open Dagen trekken in 2016 een recordaantal van 8449 bezoekers.



Tilburg University trakteert! De Keuzegids Masters 2016 roept Tilburg University uit tot beste algemene (master) universiteit van Nederland. Daarnaast behalen maar liefst twaalf (niet-unieke) masteropleidingen de eerste positie in de ranking van hun vakgebied.



Het Tilburg University College wordt feestelijk geopend met onder meer lezingen over 'Utopia: an ideal community'. Vanaf 1 september 2016 kunnen studenten hier de opleiding Liberal Arts and Sciences volgen.



Het nieuwe Data Science Center Tilburg levert bijdragen aan Data Science vanuit onder meer economie en management, recht, ethiek, psychologie en sociologie. Tijdens het oprichtingssymposium komen experts uit de wetenschap en het bedrijfsleven samen voor discussie en uitwisseling.



Op 8 maart start de wervingscampagne voor het Philip Eijlander Diversity Program. Hiermee creëren we twaalf extra posities voor getalenteerde vrouwen met een passie voor onderzoek en onderwijs. Ze krijgen een leerstoel of een positie als universitair hoofddocent, een startup grant en een intensief coachingsprogramma.



Op 19 mei staat het alumni evenement 'Back to Campus' in het teken van Entrepreneurial Thinking. Ruim 180 alumni en wetenschappers delen hun kennis en ervaring op het gebied van ondernemerschap.



Terrorisme is een wereldwijd fenomeen en ontwricht de samenleving. Tijdens het symposium 'Resilience after Terrorism' geven wetenschappers en ervaringsdeskundigen diepgaander inzicht in de dynamiek van terreur.

Het jaar 2016 in beeld

DE HOOGTEPUNTEN EN SUCCESSEN VAN EEN ENERVEREND JAAR

Op 27 mei is de honderdste vergadering van de Universiteitsraad; een mijlpaal om bij stil te staan. Als serieuze gesprekspartner van het bestuur levert de Universiteitsraad een belangrijke bijdrage aan het goed functioneren en de verdere ontwikkeling van de universiteit.



Voor de XL-editie van het Junior Science Café is de aula op 1 juni gevuld met honderden nieuwsgierige kinderen. Kinderboekenboekenschrijver Paul van Loon en wetenschapper Thijs Caspers vertellen de aanwezige kinderen alles over de dieren in de schilderijen van Jeroen Bosch.



Staatssecretaris van Justitie en Veiligheid Klaas Dijkhoff, tevens alumnus, geeft op 16 juni een interactief gastcollege aan studenten over het EU-voorzitterschap en migratie.

Op zaterdag 25 juni is Festival Mundial voor één dag het laboratorium van hoogleraar Ilya van Beest. Hij voert ter plekke een sociaal experiment uit en presenteert later op de avond, tijdens een mini-college, de resultaten.



Op 27 juni kondigen Tilburg University, de Technische Universiteit Eindhoven en marketingbedrijf BrandLoyalty een strategische samenwerking aan op het gebied van big data onderzoek. Het gaat om een investering van een miljoen euro.



Op maandag 5 september is minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem keynote speaker tijdens de opening van het Academisch Jaar 2016-2017. Het thema van de Opening is: 'How to survive without internet; towards a digital society where people matter.'

Op 20 september is, voor de 33e keer, het symposium 'Na de Troonrede'. Een panel bestaande uit topeconomen, ondernemers en academici neemt plaats op het podium van de aula om de Miljoenennota kritisch te beschouwen.

Tilburg University stijgt in de Elsevier ranking van beste universiteiten naar de derde plaats van dertien Nederlandse universiteiten. Vier bachelor- en zes masterstudies werden door studenten beoordeeld als de beste in hun soort.



Op 5 oktober zet de universiteit haar deuren tot diep in de nacht open met Night University. Dit jaar is het thema van het campusfestival 'Face your fears'. Bezoekers worden uitgedaagd om hun angsten onder ogen te zien in een wervelende mix van nachtcolleges, voorstellingen, workshops en minicolleges.

Het jaar 2016 in beeld

DE HOOGTEPUNTEN EN SUCCESSEN VAN EEN ENERVEREND JAAR

De allereerste Education Bazaar op 15 september is een middag vol kennisuitwisseling voor zowel studenten als docenten. Zo'n 500 bezoekers genieten van een informele middag met best practices in het onderwijs, innovatieve onderwijsmethoden en de uitreiking van de 'Teacher of the Year-Award'.



Tilburg Law School heeft dertien jonge onderzoekers aangetrokken die vanaf september beginnen met vernieuwend promotieonderzoek op onder meer het gebied van regulering van Intelligent Personal Robots. Met de investering is ongeveer 2,5 miljoen euro gemoeid. De inzet van al dit onderzoekstalent kan bijdragen aan de ontwikkeling van het recht en openbaar bestuur van de 21^e eeuw.

De Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) staat op de 11e plaats in de Times Higher Education World Subject Ranking (economics and business). Daarmee behoort TiSEM, samen met de economische faculteiten van onder meer Harvard, Stanford, Oxford en Cambridge, tot de beste ter wereld. We zijn de hoogst scorende Nederlandse faculteit op dit gebied. In de overall ranking van de THE stegen we naar een positie in de top 200 van beste universiteiten ter wereld.

Het jaar 2016 in beeld

DE HOOGTEPUNTEN EN SUCCESSEN VAN EEN ENERVEREND JAAR

Tijdens de Besturendag maakt een nieuwe lichter van 110 studentbestuurders kennis met het College van Bestuur. Ze worden bovendien uitgedaagd om met een vernieuwend idee te komen dat betrekking heeft op zowel de studentenverenigingen als de universiteit. De drie beste ideeën krijgen een uitvoeringsgarantie.



De 89e Dies Natalis op 17 november heeft als thema: 'Are we relevant? Challenges of the digital Revolution'. Gast spreker is hoogleraar Sally Wyatt, specialist op het gebied van eHumanities (KNAW). Zij geeft stof tot nadenken met haar speech over de gevolgen van de digitale samenleving voor maatschappij, wetenschap en onze universiteit.



Hare Majesteit Koningin Maxima verricht in december de officiële opening van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS), een samenwerkingsverband van de provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch, de Technische Universiteit Eindhoven en Tilburg University. De nieuwe universitaire opleiding is gevestigd in het voormalig klooster Mariënborg.



Drie wetenschappers ontvangen ieder 2 miljoen euro subsidie voor hun onderzoeksvorstellen, die ze hadden ingediend bij de European Research Council. De onderzoekers werken voor drie verschillende faculteiten: Ingrid Suetens (TiSEM), Jelte Wicherts (TSB) en Panos Delimatsis (TLS).

In 2016 ontvangen 4031 studenten hun diploma.



1.2 Kengetallen 2016

bachelorprogramma's

22

masterprogramma's

49

programma's totaal

71

41 Engelstalig

6.762
bachelor-
studenten

4.646
master-
studenten

€207
mln.
budget

studenten
totaal
13.050

1.736
internationale
studenten

4.031
diploma's

100
nationaliteiten

128
promoties

alumni
63.104
1927 waarvan internationaal 4.886 2016

272
promovendi
46% internationaal

1.586 fte
waarvan 934 fte wetenschappelijke staf

34
onderzoeksgroepen

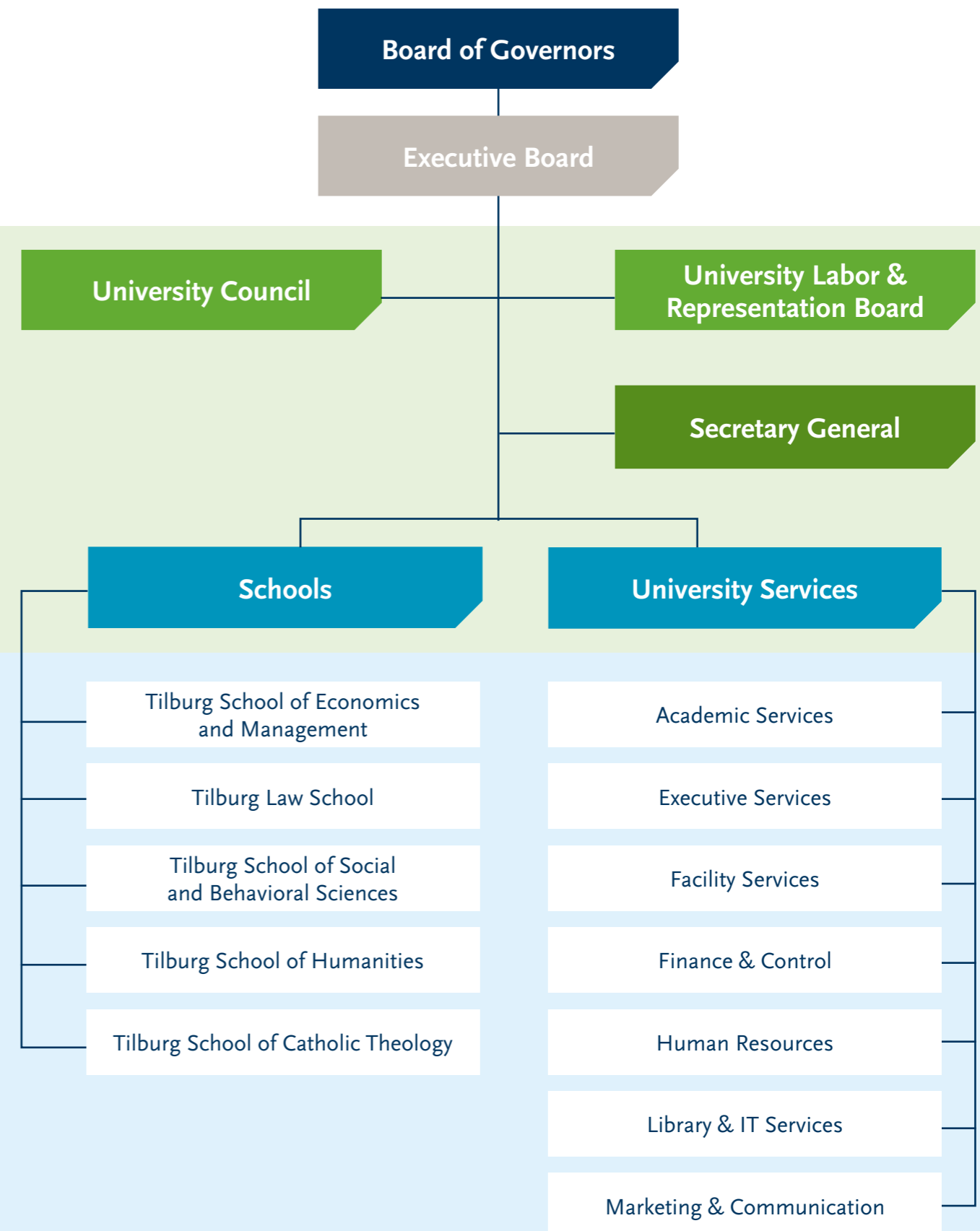
1.597
publicaties

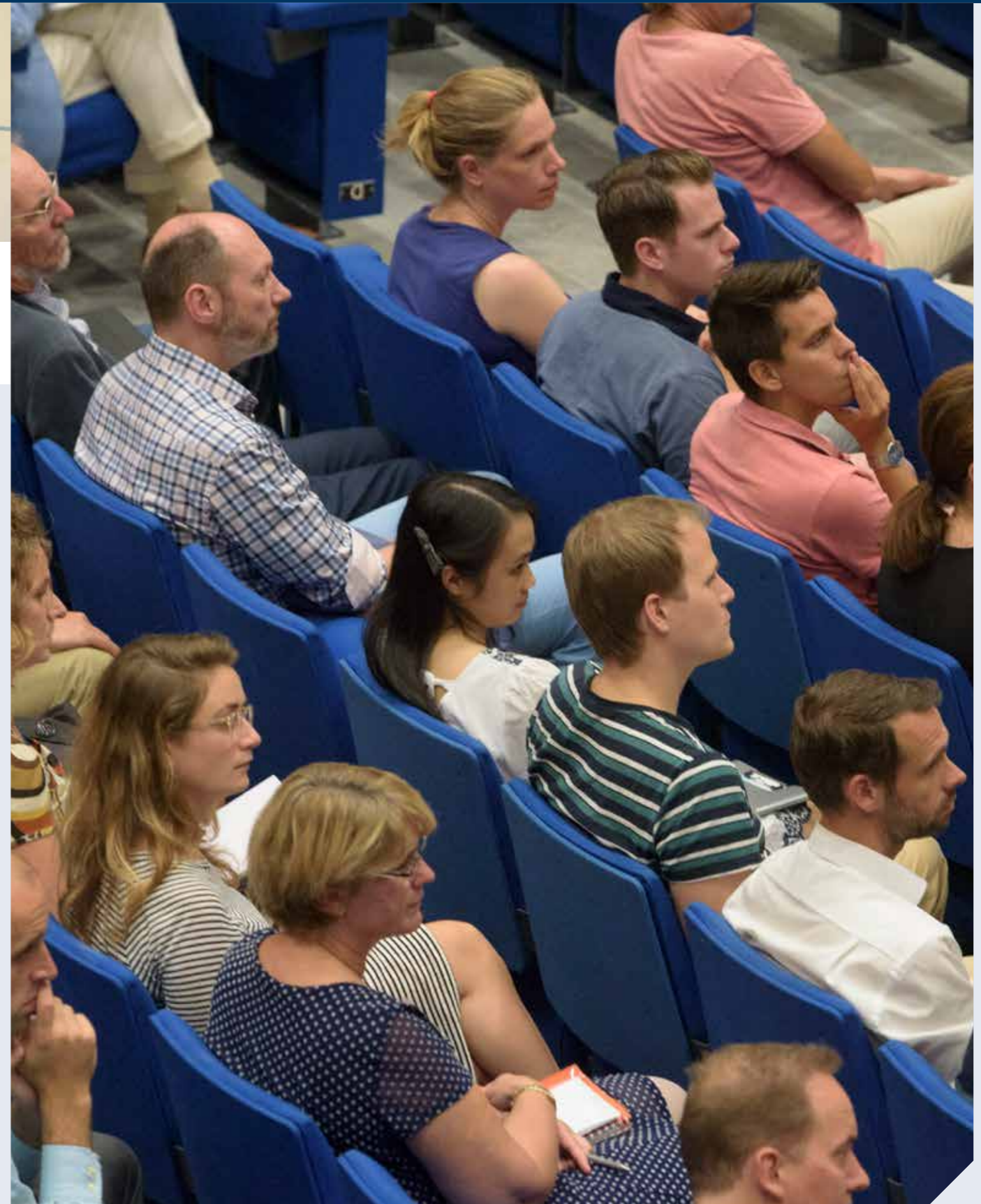


1.3 Organisatie

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. De bevoegdheden van dit college zijn vastgelegd in de statuten. De Collegevoorzitter

heeft een algemene volmacht om voor de universiteit op te treden 'in en buiten rechte'. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting van de universiteit en de medezeggenschap worden geregeld in de Structuurregeling. Dit is vastgelegd in artikel 9.51 van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek. 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.





1.4 Strategie

In het Strategisch Plan 2014-2017 'Het verschil maken' heeft Tilburg University de ambities en doelstellingen voor de komende vier jaar vastgelegd. Dat verschil willen we maken om samen verder te bewegen: moving forward. Vijf aandachtspunten komen naar voren.

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 rol 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.

‘Maatschappelijk nut helpt je te volharden in onderzoek’

Johan Denollet

Hoogleraar Johan Denollet is een oorspronkelijk denker die met zijn onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en ziekteverloop grenzen verlegt. De directeur van onderzoeksinstituut CoRPS kreeg in 2016 de J.J. Groen Prijs voor zijn gehele oeuvre. Denollet zet zich ook in voor het Impactprogramma van de universiteit. ‘Onze kennis kan patiënten helpen.’

“Mensen helpen. Dat was wat ik wilde na een studie psychologie aan de universiteit van Gent. Ik deed een opleiding tot gedragstherapeut en ging patiënten begeleiden in het Universitair ziekenhuis van Antwerpen. Daar heb ik achttien jaar gewerkt met mensen met hart- en vaatziekten en patiënten met pijnklachten. Tijdens dit werk stuitte ik op een onverwacht grote variatie in reacties van cardiologiepatiënten op ingrepen. Mij viel ook op dat er onverwacht weinig verband bestond tussen de ernst van de situatie en de klachten.”

“De verschillen intrigeerden mij zo dat het mij motiveerde om onderzoek te doen. Ik wilde meer weten over de relatie tussen persoonlijkheid en hoe patiënten hun ziekte ervaren. Die kennis zou van pas kunnen komen bij psychische zorg, vooral na ingrepen: hoe gaan patiënten om met angst, depressiviteit en veranderingen na een operatie? Verder

zag ik mogelijkheden voor preventie. In hoeverre kan emotionele stress het risico van hart- en vaatziekten verhogen? In 1992 promoveerde ik op een onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op revalidatie bij hartziekten.”

“Het onderzoek smaakte naar meer. Zo kwam ik in dienst bij Tilburg University. Nederland trok mij omdat het internationaal vooroploopt in psychologie, terwijl Tilburg een traditie heeft in gezondheidspsychologie. Hier ben ik verder gegaan op mijn onderzoekspad. Dat ging niet altijd over rozen. Als onderzoeker moet je nieuwsgierig en creatief zijn maar vooral volhardend. Je moet obstakels overwinnen, zoals onwelkome onderzoeksresultaten, afgewezen voorstellen of soms scherpe kritiek van collega's. Gelukkig houdt de wil om puzzels op te lossen je gaande, evenals de maatschappelijke relevantie: onze kennis kan patiënten helpen.”

“Het werk dat wij als medisch psychologen doen draagt bij aan betere gezondheidszorg. Dankzij onze bemoeienis bevatten richtlijnen van de Europese Vereniging voor Cardiologie sinds 2012 het advies om te screenen op psychologische risico's. Ook maken wij vragenlijsten die zij voor die screening gebruiken.”

“Wat ik ook als een beloning voor gepassioneerd werken beschouw is het starten van een tweejarige master Medische psychologie in 2005. Voor deze opleiding bestaat grote animo, waaruit blijkt dat ons vakgebied aan aanzien wint. Na tien jaar zie je bovendien een professionalisering van ons vak. Dankzij de master leveren we niet alleen kennis maar ook veel gedragsdeskundigen die direct van betekenis zijn voor patiënten.”

“Wetenschappers moeten streven naar maximale maatschappelijke impact, bijvoorbeeld door hun kennis te delen. Reden waarom ik collega's aanmoedig om zoveel mogelijk gratis toegankelijke (open access) publicatiebronnen te gebruiken. Verder zet ik mij in voor het Impactprogramma van de universiteit, waarin we focussen op drie maatschappelijke issues (zie kader). Dat maakt het voor ons gemakkelijker om de krachten van disciplines binnen de universiteit te bundelen. Het helpt ons ook om herkenbaarder te zijn voor maatschappelijke partners die met ons kunnen samenwerken. Zo kunnen we hopelijk grotere onderzoeksprojecten opstarten.”

“Bijdragen aan een betere universiteit is mooi maar onderzoek doen blijft mijn grootste passie. Door gezondheidsklachten moet ik momenteel mijn ambities wat temperen. Aan de andere kant weet ik nu beter dan ooit hoe een patiënt zich voelt.”

Impactprogramma

Om haar maatschappelijke relevantie verder te versterken, heeft Tilburg University een Impactprogramma in het leven geroepen. Dit richt zich op drie thema's: *Creating Value from Data*, *Empowering the resilient society* en *Enhancing Health & Wellbeing*. Johan Denollet is 'trekker' van dat laatste thema.

Foto genomen bij Revant medisch specialistische revalidatie in Breda

2. 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. Aandachtspunt voor onderzoek was in 2016 'Go for Grants'. Een tweede aandachtspunt is het ontwikkelen van een Graduate School in Data Science met een sterke internationale reputatie.

Go for Grants

Go for Grants resulteerde in 2016 in een groot aantal succesvolle aanvragen binnen NWO, Horizon 2020 en andere subsidieverstrekters, met als hoogtepunt de toekenning van drie ERC Consolidator Grants. Onderzoekers werden, in het kader van Go for Grants, ondersteund bij het schrijven van innovatieve onderzoeksvoorstellen. Tilburg University ontving in 2016 € 4.362.000 aan subsidies van NWO en € 8.192.000 uit Horizon 2020.

In 2016 kreeg het team Grant Support verder invulling. Het team biedt individuele onderzoekers ondersteuning bij het schrijven van aanvragen. Daarnaast ondersteunt dit team de faculteiten bij het opstellen van strategieën voor subsidieacquisitie, gericht op het verwerven van persoonsgebonden en consortiumsubsidies.

In 2016 zijn ook de eerste stappen gezet voor een nieuw incentivebeleid, met het doel onderzoekers zoveel mogelijk te stimuleren succesvolle onderzoeksvoorstellen in te dienen en te komen tot een selectie van de meest kansrijke voorstellen. De ondersteuning bij het schrijven

van onderzoeksvoorstellen is zoveel mogelijk gestroomlijnd, zodat een constante kwaliteit van voorstellen bewaakt wordt.

Data Science

Het Data Science programma bestaat uit drie onderzoekscentra: het Data Science Center in Tilburg (DSC/t), het Data Science Center in Eindhoven (DSC/e) en het Data Science Center (DSC/db) op de nieuwe campus van de Jheronimus Academy of Data Science in 's-Hertogenbosch. Het onderzoekscentrum in 's-Hertogenbosch concentreert zich voornamelijk op de uitdagende vraag hoe (sociale en economische) waarde te creëren met data science. Dit vereist een multidisciplinaire aanpak en daarom werken onderzoekers van zowel Tilburg University als van de Technische Universiteit Eindhoven nauw samen ten aanzien van dit onderwerp. In de andere twee onderzoekscentra concentreert men zich op zes thema's: personal care and well-being, productivity and maintenance, branding and marketing, finance and insurance, city management and control, en agro and food.

Op dit moment werken we aan de creatie van langetermijn onderzoeklijnen: variërend van fundamenteel onderzoek tot waarde creëren door samenwerkingsverbanden en start-ups. Tijdens dit proces zien we dat de onderzoeklijnen van Tilburg en Eindhoven over het onderwerp data science meer verweven raken en dat beide partijen de vruchten plukken van de samensmelting van de diversiteit aan competenties en ervaringen.

Strategische alliantie met BrandLoyalty in big data onderzoek

De Technische Universiteit Eindhoven, Tilburg University en BrandLoyalty zijn een partnerschap aangegaan in big data onderzoek met een totale investering van € 1 miljoen gedurende een periode van vijf jaar. Het werven van promovendi die deze projecten zullen uitvoeren is al begonnen. BrandLoyalty is de eerste strategische partner binnen het thema 'Branding and Marketing' van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS).

2.2 Internationale positie onderzoek

Als gespecialiseerde universiteit wist Tilburg University in 2016 goede internationale posities te verwerven in uiteenlopende rankings. In de Times Higher Education World University behoort onze universiteit tot de top 200, volgens de Leiden Ranking staat de universiteit op plaats 226 in de wereld en QS positioneert Tilburg University op plaats 330. De Times Higher Education rankt Economics & Business van onze universiteit op plaats 11, het Amerikaanse tijdschrift US News op plaats 18 en in de Sjanghai (ARWU) ranking staat Tilburg University op positie 51-75 (2015). In de UT Dallas World Ranking Business Research bevindt de universiteit zich op plaats 32. Voor Social Sciences & Humanities staat Tilburg University volgens de Leiden Ranking op plaats 73, voor Social Sciences bij de Taiwan Ranking op plek 131 en bij Sjanghai Ranking op 101-150.

¹ deze ranking is in 2016 voor het eerst gepubliceerd
- betekent dat er geen ranking gepubliceerd is

Tabel 2.1 Internationale positie

Tilburg University	internationale positie		
	2016	2015	2014
Times Higher Education			
Business & Economics ¹	11	-	-
Overall	198	201-250	275-300
US News Best Global Universities Ranking			
Economics & Business	18	18	24
Overall	486	489	473
Leiden Ranking impact (PP, top 50%)			
Social Sciences & Humanities	73	70	96
Overall	226	175	198
Taiwan			
Social sciences	131	114	114
Sjanghai (ARWU)			
Economics & Business	-	51-75	45
Social sciences	101-150	76-100	76-100
QS			
Economics & Econometrics	47	37	50
Accounting & Finance	51-100	51-100	51-100
Business & Management	51-100	51-100	-
Sociology	151-200	151-200	151-200
Social sciences & Management	115	115	103
Statistics & Operational research	101-150	101-150	151-200
Psychology	51-100	51-100	51-100
Law	101-150	51-100	51-100
Overall	330	293	367
UT Dallas World Ranking			
Business Research	32	29	32

2.3 Onderzoeksprogramma's en -instituten

2.3.1 RELEVANTE ONTWIKKELINGEN PER FACULTEIT

Tilburg School of Economics and Management

Internationale onderzoeksrankings

Volgens de UT Dallas Ranking in de periode van 2011-2015, stond TiSEM wereldwijd op nummer 32 op basis van aantallen publicaties in top business journals. De Marketing onderzoeksgroep stond zelfs op de 13e positie. Tilburg University was de best presterende Nederlandse universiteit op het gebied van business research. In de Europese competitie gingen enkel INSEAD (Frankrijk) en de London Business School TiSEM voor. De UT Dallas Ranking is gebaseerd op bijdragen van onderzoekers van 25 toonaangevende business journals.

In de Top 100 van de Economics Schools Research Ranking, nam Tilburg University de twintigste plaats in. Deze 'EconTop ranking' van onderzoeksinstituten is gebaseerd op de aantallen publicaties in de belangrijkste tijdschriften binnen de economische wetenschappen gedurende de periode 2011-2015. Van de Europese instituten moest Tilburg University enkel LSE, Oxford University en UCL voor zich laten in de ranking. Onderzoeksgroepen kunnen de UT Dallas en EconTop

rankings beschouwen als een indicatie van excellentie en productiviteit.

Economentop 40: Bart Bronnenberg grootste stijger

Al jaren publiceert Economisch Statistische Berichten (ESB) een ranking van Nederlandse economen die in de afgelopen vijf jaar het best gepubliceerd hebben in de internationale, wetenschappelijke peer reviewed tijdschriften. Goed publiceren in toptijdschriften is een belangrijk beoordelingscriterium voor onderzoekers. In de Top 40 van 2016 staan twaalf economen die aan Tilburg University zijn verbonden. De grootste stijger is prof. dr. ir. Bart Bronnenberg: van de 35e naar de vierde positie. In de rangschikking van instituten staat Tilburg University aan kop, wat vooral te danken is aan een relatief hoge impact per artikel.

ERC Consolidator grant voor Sigrid Suetens

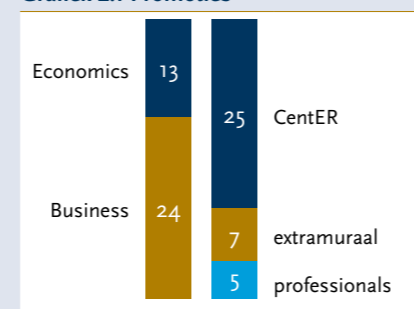
Dr. Sigrid Suetens ontving € 2 miljoen voor het onderzoeksvoorstel dat zij indiende bij de European Research Council. Haar project draagt de titel Discriminative Preferences and Fairness Ideals in Diverse Societies: An 'Experimental Economics' Approach. Zij zal onderzoeken of autochtonen net zo altruïstisch, wederkerig en jaloers zijn ten aanzien van immigranten als de inheemse bevolking. Hebben

autochtonen andere idealen van eerlijkheid wanneer het gaat om allochtonen? En veranderen voorkeuren en idealen van eerlijkheid van autochtonen wanneer het contact met allochtonen verhoogd, en, wanneer dat het geval is, hoe?

Promoties in 2016

37 van onze promovendi hebben hun proefschrift succesvol verdedigd; 13 studenten van het PhD in Economics programma en 24 van het PhD in Business programma. Van de 37 kandidaten waren er 25 promovendi van het reguliere CentER onderzoeksinstituut, 7 promovendi waren extramuraal en 5 promovendi kwamen uit het PhD Program for Professionals.

Grafiek 2.1 Promoties



Het aantal van 37 is een lichte daling vergeleken met het voorgaande jaar (40 dissertaties). Gezien het aantal promovendi dat momenteel in de laatste fase van het proefschrift is, verwachten we dat het totaal weer toeneemt in 2017.

Modernisering CentERLab

Om het concurrentievoordeel van CentERlab te verbeteren heeft TiSEM besloten de technische faciliteiten van het A-lab met 40 computers te vergroten. Om extra onderzoeksoplossingen toe te voegen zullen de computers in het B-lab uitgerust worden met touch screens in combinatie met eye trackers en webcams. TiSEM heeft ook besloten om te investeren in twee extra mobiele eye trackers om ter plaatse onderzoeksmogelijkheden te creëren. De technische installatie gebeurt in het eerste kwartaal van 2017.

Tilburg Law School

Persoonsgebonden subsidies

Drie onderzoekers hebben een prestigieuze persoonsgebonden subsidie ontvangen. Dr. Nadya Purtova ontving het bericht dat aan haar een European Research Council (ERC) Starting Grant van € 1,5 miljoen is toegekend voor haar onderzoek naar de juridische bescherming van burgers tegen schade ten gevolge van informatiemisbruik.

Aan dr. Paul Verbruggen werd een Veni-subsidie toegekend voor onderzoek naar 'The Constitutionalization of Private Regulation' waarin hij zich richt op de aansprakelijkheid van private instanties voor hun regelgevende activiteiten,

waaronder normstelling, toezicht en sanctionering.

Prof. dr. Panos Delimatsis ontving een ERC Consolidator Grant van € 2 miljoen. In zijn project, getiteld 'The Resilience and Evolution of Economic Activism and the Role of Law (REVEAL)' zal prof. dr. Delimatsis het ontstaan en de oorzaken van de dominante positie van private regelgevende instanties onderzoeken en zich specifiek richten op hun aanpassingsvermogen en veerkracht.

De rechtshistoricus dr. Dave De ruysscher ontving in 2016 een ERC Starting Grant voor onderzoek naar zekerheidsrechten en insolventieprocedures in de vroegmoderne periode (1500 - 1800). Dit onderzoek zal in Tilburg worden uitgevoerd.

Distinguished Lorentz Fellowship

Prof. dr. Bert Jaap Koops heeft de Distinguished Lorentz Fellowship 2016/2017 gekregen. Met zijn fellowship, ingesteld door het Netherlands Institute for Advanced Study (NIAS-KNAW) en het Lorentz Center Leiden, onderzoekt hij óf en hoe je technologieën kunt ontwerpen die rekening houden met het recht op privacy.

Investering in onderzoek naar data science

Het bestuur heeft besloten om in de

periode 2016 – 2020 jaarlijks € 100.000 extra te investeren in onderzoek naar Law & Data Science. Door deze investering konden er in 2016 twee nieuwe onderzoeksprojecten starten. Dr. Martin Husovec, prof. dr. Pierre Larouche, prof. dr. Ronald Leenes en dr. Nadya Purtova hebben budget toegekend gekregen voor een onderzoeksproject met de titel 'How Data Portability in Big Data affects Individuals, Innovation and Competition'. Prof. dr. Anne Meuwese en dr. Johan Wolswinkel zijn, in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken, een project gestart onder de titel Bestuursrecht & data science.

Investering in jong talent

Het faculteitsbestuur benoemde dertien promovendi in de open ronde, waarin kandidaten geselecteerd worden op basis van o.a. hun eigen onderzoeksvoorstel. Daarmee investeert TLS de komende jaren € 2,5 miljoen in jong talent. Vier van deze promotieprojecten zijn specifiek gericht op onderzoek naar data science. Tilburg Law School heeft dit jaar in totaal 22 nieuwe jonge onderzoekers aangesteld voor promotieonderzoek. Dit betreft zowel promovendi die in de open ronde benoemd zijn als promovendi die gefinancierd worden vanuit tweede of derde geldstroom projecten.



Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Kwaliteit van onderzoek en focus op Health en Well-being

Ter voorbereiding op de discussie over de kwaliteit van onderzoek hebben alle programmaleiders onderzoek de missie en strategie voor hun onderzoeksprogramma geformuleerd, conform het SEP 2015-2021. Na een succesvolle investeringsronde en de achterliggende noodzaak voor het bundelen van onderzoeksgroepen vanuit het SEP is een gezamenlijk voorstel gelanceerd: A Proposal for a Series of Investments in the Study of Health and Well-being using Data Intensive Methods. Dit voorstel wordt in 2017 verder uitgewerkt. Hiermee geeft TSB, naast de trekkersrol voor het strategische thema Enhancing Health and Well-being, eveneens invulling aan het thema Data Science. Daarnaast ontstaan de contouren van een gezamenlijk optrekken van een aantal departementen rondom het thema Health and Well-being, waardoor straks ook voldaan is aan de voorwaarde van het nieuwe SEP voor onderzoekseenheden groter dan 10 fte.

Infrastructuur onderzoek

TSB beschikt in het volledig gerenoveerde Simon building over uitstekende faciliteiten met moderne laboratorium- en onderzoeksruimten. In aansluiting op de ontwikkelingen rond het strategische thema Health and Well-being wordt de onderzoeksinfrastructuur verder versterkt vanuit het voorgenomen initiatief TESC; Tilburg Experience Sampling Center. Op termijn streven we daarbij naar een internationaal erkend expertise centrum.



Ethics Review Board

De Ethics Review Board (ERB) werkt sinds 2016 volgens een landelijk afgesproken ethische code. Sinds juni wordt al het onderzoek van TSB waar mensen bij betrokken zijn voorgelegd aan de Ethics Review Board. De procedures van de ERB zijn aangepast waardoor de behandeling van de protocollen bijna volledig digitaal kan worden afgehandeld, wat tot een kortere doorlooptijd leidt.

Wetenschapscommissie

De Wetenschapscommissie adviseert het managementteam en de onderzoekers van de faculteit over zaken als data opslag, volledigheid onderzoeksgegevens, nakoming van regels die te maken hebben met privacy van proefpersonen, toegankelijkheid van gegevens en het ter beschikking stellen van gegevens aan derden.

In 2016 heeft de commissie, net als in 2015, een twintigtal audits uitgevoerd. Hiertoe is een aselecte steekproef getrokken uit alle publicaties die in 2015 zijn verschenen en in PURE geregistreerd. De resultaten van de audits vormen het uitgangspunt voor een

verdere professionalisering van het faciliteren van onderzoekers en zo de transparantie van onderzoek en gegevensbeheer te vergroten.

Eredocoraat

Tijdens de Dies Natalis van de universiteit is, op voordracht van TSB, een eredocoraat uitgereikt aan Prof. George Loewenstein van Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Subsidies

Methodoloog dr. Jelte Wicherts ontvangt € 2 miljoen subsidie voor zijn onderzoeksvoorstel dat is ingediend bij de European Research Council (ERC). Hij gaat met zijn collega's nieuwe methodologische en statistische oplossingen onderzoeken en ontwikkelen die op verschillende niveaus, van individuele toetsresultaten tot meta-analyse, het onderzoek sterker, efficiënter en nuttiger maken.

Tilburg School of Humanities

Research Master Language and Communication

De Research Master Language and Communication is een tweejarige Engelstalige opleiding die verzorgd wordt door het Departement Communicatie- en Informatiewetenschappen en het Departement Cultuurwetenschappen en de Faculteit der Letteren van de Radboud Universiteit. De opleiding is dit jaar succesvol gevisiteerd. De visitatiecommissie roemde vooral de onderwijsomgeving en het hoge eindniveau van de opleiding. De ervaringen in Tilburg en Nijmegen bevestigen dat: de studenten vinden met succes een promotieplek, zowel binnen als buiten de twee betrokken universiteiten.

Onderzoek cultuurwetenschappen: globalisering en digitalisering

Het Departement Cultuurwetenschappen is de volgende fase ingegaan van een verdergaande integratie van voorheen gescheiden onderzoeksprogramma's,

met disciplinaire wortels in de studies van taal, communicatie, literatuur en kunst, en rituele praktijken in één samenhangend programma genaamd 'Rapid Social and Cultural Transformations: Online & Offline'. Het programma richt zich op de manier waarop onze cultuur verandert onder de invloed van globalisering en de voortschrijdende digitalisering van ons leven.

Science Practitioners

Binnen TSH zijn enkele (bijzonder) hoogleraren werkzaam die een hoofdfunctie in een maatschappelijke organisatie combineren met een parttime aanstelling bij de faculteit. Deze combinatie leidt tot vruchtbare verbindingen tussen maatschappelijke praktijken en wetenschappelijk onderzoek. Ter versterking van hun bijdrage aan onderzoek en onderwijs hebben deze hoogleraren hun krachten gebundeld onder de naam 'Science Practitioners'. Zij richten zich in het bijzonder op de begeleiding van 'reflective practitioners': externe promovendi met een loopbaan in het bedrijfsleven, bij een overheid of in een maatschappelijke organisatie, die tijd investeren in onderzoek dat moet uitmonden in een proefschrift.

Onderzoekssubsidies

Dr. Alfred Archer (TiLPS) en dr. Sander Verhaegh (TiLPS) ontvingen een Veni-beurs. Archer gaat onderzoek doen naar de aard en de waarde van bewondering in het onderwijs en in leiderschap. Hij maakt daarbij gebruik van methoden en inzichten uit de filosofie en de psychologie. Verhaegh gaat onderzoek doen naar het behaviorisme in de twintigste-eeuwse psychologie en filosofie, met name naar de wederzijdse beïnvloeding tussen de theorieën van B.F. Skinner en W.V. Quine.

Dr. Alfred Archer en dr. Bart Engelen verwierven subsidies van de Templeton Foundation voor twee tweejarige onderzoeksprojecten: 'Identifying Morally Exceptional People' en 'The Moral Psychology of Inequality and its Impact on Well-being'. Wat deze projecten bijzonder maakt, is dat zij op het snijpunt van ethiek en morele psychologie staan.

Prof. dr. Paul Post en dr. Laurie Faro verwierven middelen van het Nationaal Comité 4-5 mei voor de uitvoering van een vierjarig onderzoeksproject. De centrale onderzoeksvraag is hoe rituelen

van herdenken en vieren rond WO II in de toekomst zinvol kunnen blijven. Dr. Laurie Faro werd aangesteld als hoofdvoerder van het onderzoek.

Onderzoeksprijzen

Dr. Marieke Hoetjes won de Tilburg University Dissertatieprijs 2016 met haar proefschrift 'Talking Hands: Reference in Speech, Gesture and Sign' (promotoren prof. dr. Emiel Kraemer en prof. dr. Marc Swerts).

Tilburg School of Catholic Theology

Output

Mede dankzij de oprichting van een vertaal- en subsidiefonds is het aantal peer-reviewed publicaties licht toegenomen. We verwachten dat deze stijging de komende jaren doorzet.

Er waren vier promoties. Gezien de toename van het aantal promovendi is het te verwachten dat dit aantal ook jaarlijks zal stijgen.

Benoemingen

Prof. dr. Rudi ter Velde is benoemd als bijzonder hoogleraar Wijsbegeerte van Thomas van Aquino. De bijzondere leerstoel - ingesteld door de Stichting Thomas More- heeft betrekking op de wijsbegeerte van Thomas van Aquino in relatie tot het hedendaags denken. Prof. dr. Rob Faesen is benoemd als bijzonder hoogleraar op de leerstoel Fransiscus Xaverius die is ingesteld door de Nederlandse Provincie van de Orde der Jezuïeten.

Financiën

Het Nachwuchsplan is goedgekeurd. In de komende vijf jaar kan de faculteit

vanuit de investeringsmiddelen € 1,4 miljoen extra uitgeven aan de opleiding van naar verwachting vijftien personen die een deeltijdaanstelling krijgen. De meesten zijn afkomstig uit de bisdommen, maar er komen ook kandidaten uit bijvoorbeeld het militair ordinariaat en van de Fontys Hogeschool Theologie en Levensbeschouwing.

Subsidie

Dit jaar werd een belangrijke subsidie van de Goldschmeding Foundation verkregen om onderzoek te doen naar de bronnen van kernwaarden als 'kennen, dienen en vertrouwen'. De subsidie werd verstrekt omdat onderkend werd dat het economische aspect, naast vele andere, slechts één aspect van de werkelijkheid van een individu of van een samenleving behelst en een visie op de economie verrijkt wordt door vragen en input vanuit andere disciplines.

TIAS School for Business and Society

Co-creatie wetenschap en praktijk

Voor TIAS stond het jaar wederom in het teken van co-creatie tussen wetenschap en praktijk. De LABs – VastgoedLAB, FinanceLAB, HealthLAB en GovernanceLAB – hebben hard gewerkt aan het continueren van een aantal aansprekende en prestigieuze onderzoeksprojecten, zoals het EU project 'RentalCAL' en het NWO gesubsidieerde project 'Zicht op sturingsdynamiek'. Bovendien hebben de LABs hard gewerkt aan het binnenhalen van onderzoeksprojecten zoals 'Een onderwijsbestuurlijke leergemeenschap binnen de Kennisgroep Excellent Onderwijs' en de 'VGM Benchmark Gemeentelijk Vastgoed'. De onderzoe-

kers van de LABs hebben veelvuldig op eigen onderzoek geïnspireerde artikelen gepubliceerd op de website. Deze artikelen verschaffen op kernachtige wijze nieuwe academische inzichten. De binnen de LABs gestarte corporate partnerships leidden onder meer tot een aantal (gesponsorde) bijzondere leerstoelen, zoals bijvoorbeeld de bijzondere leerstoel Operational Excellence, gesponsord door KLM en de bijzondere leerstoel Financial Risk Management, gesponsord door Accenture. De LABdirector van het VastgoedLAB, prof. dr. Dirk Brounen, heeft met de decaan van TIAS, prof. dr. Kees Koedijk, begin 2017 een boek uitgebracht 'Nooit meer slapend arm'.

PhD programma

TIAS biedt drie PhD onderwijsprogramma's aan. Sinds 2014 is er een dual degree programma in samenwerking met CASS Business School (geen nieuwe intake meer vanaf 2017). Sinds 2015 is er een programma in samenwerking met de Central University of Finance and Economics. En vanaf dit jaar is er het TIAS Advanced Study Program. Doel van deze onderwijsprogramma's is om externe promovendi o.a. methoden trainingen te geven (bijv. survey development), skills te leren (bijv. academic writing), feedback te geven op de voortgang, een peer group te bieden, en de voortgang en kwaliteit te bewaken. Deze programma's worden door de kandidaten positief geëvalueerd en de resultaten (ontwikkeling en voortgang van de PhD kandidaten) zijn tevens goed te noemen.



2.3.2 CENTERS OF EXCELLENCE

INTERVICT

INTERVICT nam afscheid van prof. dr. Rianne Letschert, in verband met haar benoeming als rector magnificus van Maastricht University. Prof. dr. Antony Pemberton volgde haar op als directeur van het onderzoeksinstituut. Carina Schlosser werd aangesteld als General Manager. Verder hebben drie INTERVICT promovendi, dr. Shavana Musa, dr. Annemarie Middelburg en dr. Annemarie ten Boom hun proefschrift verdedigd. In november sprak prof. dr. Conny Rijken haar inaugurele rede uit. In haar rede betoogde zij dat in het Nederlandse en Europese migratiebeleid te weinig rekening wordt gehouden met de trauma's die mensen oplopen tijdens migratie.

Prof. mr. Jan van Dijk ontving de European Criminology Award 2016 voor zijn grote bijdrage aan de Europese criminologie. De jury heeft de prijs aan

hem uitgereikt omdat prof. mr. Jan van Dijk *'throughout his career, has played an important role in showing the relevance of criminological research to the search for solutions to real-world problems'*.

In samenwerking met Slachtofferhulp Nederland heeft INTERVICT een Academische Werkplaats opgericht rond het thema Slachtofferhulp 2020. Het doel van deze Academische Werkplaats is enerzijds wetenschappelijke onderbouwing van de werkwijze van Slachtofferhulp Nederland en innovatie van de dienstverlening door Slachtofferhulp Nederland. Anderzijds biedt deze Academische Werkplaats onderzoekers en studenten de mogelijkheid om praktijkgericht onderzoek te doen. Binnen dit initiatief wordt een PhD plaats ingevuld.

Sinds de start van de Master Victimology and Criminal Justice in 2012 is de belangstelling voor de Master, zowel nationaal als internationaal gegroeid. Dit

jaar werd het 150e masterdiploma uitgereikt. Daarnaast organiseerde INTERVICT een studiereis naar Zuid-Afrika. Zeven studenten zijn, onder begeleiding van prof. dr. Antony Pemberton en dr. Pauline Aarten voor twee weken naar Zuid Afrika afgereisd om ondergedompeld te worden in de geschiedenis van Zuid-Afrika en de rol die Nederland hierin heeft gespeeld. Na een training gingen de studenten naar een lokale Zulu gemeenschap waar ze slachtoffers interviewden die geconfronteerd werden met gewelddadige conflicten tussen de African National Congress (ANC) en Inkatha Freedom Party (IFP) in de periode 1990-1994.

Netspar

Onderzoek

Netspar voert het Werkprogramma 2015-2019 uit. Hierin werkt Netspar samen met overheid en toezichthouders, pensioen- en verzekeringssector en een achttal Nederlandse universiteiten. Het pensioenstelsel staat volop in de aandacht. Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot een fundamentele bezinning op het stelsel en, breder nog, op de financiering van de oude dag. Dat vraagt om een meer integrale benadering, met het individu als uitgangspunt. Het levert belangrijke, nieuwe kennisvragen op. Netspar heeft dan ook actief deelgenomen in het traject van de Nationale Wetenschapsagenda. Er is gekozen voor verbreding van het onderzoek naar pensioen, werk, zorg en wonen. In het toegepast onderzoek vindt er een verbreding van disciplines plaats (sociologie, recht, psychologie, communicatie). In 2016 is door Netspar € 1 miljoen toegekend aan langlopend onderzoek op het gebied van spaargedrag en onzekerheden in de lifecycle (LU, UG, VU), omgaan met risico's in keuzegedrag (EUR) en werk, vitaliteit en transitie naar pensioen in een dynamische, flexibele arbeidsmarkt (MU).

Daarnaast zijn er zeven kortlopende projecten voor beleidsgericht onderzoek gestart over onderwerpen als maatwerk en keuzevrijheid, relevante informatie voor keuzes bij variabele uitkeringen en doorbeleggen na pensioendatum, gebruik van keuzevrijheden in de uitkeringsfase in het buitenland, ervaringen met het omgaan met bestaande aanspraken bij systeemwijziging en heterogeniteit in leeftijdsopbouw en de doorsneesystematiek. Er werden drie talentbeurzen toegekend: 'Contract specificaties voor

nieuwe pensioenen', 'Uitstel van pensioering; verschillen tussen werkgevers en werknemers' en 'Waardering van indexgerelateerde assets in incomplete markten'. Ook werd er onderzoek uitgevoerd met financiering vanuit Instituut Gak, CEPAR (Australië) en MOPACT (EU).

Kennis delen/valorisatie

In 2016 lag het accent op het nog laagdrempeliger delen van onderzoeksresultaten met pensioenprofessionals. Op basis van goede evaluaties zijn recent ontwikkelde communicatiemiddelen gecontinueerd. Naast publicaties in de Academic en in Industry Paper Series waren er ruim 20 werkgroepbijeenkomsten waar meer dan 350 deelnemers vanuit de wetenschap en pensioensector gezamenlijk kennis ontwikkelden en deelden. In het academische jaar 2015-2016 volgden ruim 35 studenten de Netspar Tilburg University-mastertracks, inclusief het Netspar community programma (bedrijfsbezoeken, stages, intervisie). Daarnaast volgden 68 professionals één of meer masterclasses aan de Netspar-TIAS Academy Pensioeninnovatie. Zeventien deelnemers volgden de complete cyclus inclusief eindopdracht. De eindopdracht 'Hoe kunnen mensen langer doorwerken?' van Sander Duijvis (Timeos), Egbert de Graaf (SVB) en Jannie van Leeuwen (Achmea) ontving een Netspar Thesis Award.

TILEC: Tilburg Law and Economics Center

Het in 2015 gestarte vijfjarige onderzoeksprogramma op het gebied van standaardisering, innovatie, octrooi- en mededingingsbeleid is succesvol gecontinueerd. TILEC is in het afgelopen jaar gestart met het EU project 'Interplay

of SDOs and IPR Systems in the ICT Industry'. In dit project wordt samengewerkt met onderzoekers van de Northwestern University en de University of Utah.

Prof. Lisa Bernstein van Chicago Law School is door TILEC benoemd tot Ronald Coase Visiting Professor in Law and Economics. Zij heeft in de zomerperiode een bezoek gebracht aan TILEC. Gedurende dit bezoek heeft zij geparticipeerd in verschillende TILEC activiteiten en heeft zij een seminar gegeven.

In september reikte TILEC de 'Best Master Thesis prize' uit. De prijs voor de beste economische masterscriptie is gewonnen door Chayanin Wipusanawan voor zijn scriptie met als titel 'Does FRAND Licensing Lead to Optimal Innovation Investment?'. Francesca Germinario ontving met haar scriptie over 'The Value of Expertise: Judicial Deference to the Securities and Exchange Commission' de prijs voor de beste juridische masterscriptie.

Prof. dr. Pierre Larouche bracht als visiting professor een bezoek aan Northwestern University. TILEC onderzoekers hebben in het afgelopen jaar gepubliceerd in verschillende toonaangevende tijdschriften zoals the Journal of Political Economy, Journal of the European Economic Association, RAND Journal of Economics, European Law Review en European Competition Law Review.



CoRPS: Center of Research on Psychology in Somatic Diseases

Zes promovendi verdedigden dit jaar hun proefschrift. Hun onderzoek richtte zich onder meer op: kanker en diabetes, zelfzorg bij hartfalen in relatie tot psychisch welbevinden, kwaliteit van zorg en leven bij complicaties na een operatie, astma en alexithymie en het effect van mechanische tractie bij het carpaal tunnel syndroom tijdens en na de zwangerschap. In 2016 zijn ook drie nieuwe tenure trackers, vier promovendi en drie junior onderzoekers gestart bij CoRPS met hun onderzoek.

Dr. Nina Kupper en andere CoRPS-onderzoekers richtten dit jaar het Gedragsfysiologisch Onderzoekslaboratorium (GO-LAB) op. Door het analyseren van non-verbaal gedrag en gezichtsexpressie in combinatie met verschillende cardiovasculaire, respiratoire, electrodermale en hormonale metingen, wordt onderzocht hoe de lichamelijke en psychologische reacties op stress en emoties in onderlinge samenhang verlopen. Het GO-LAB biedt hierdoor uitstekende mogelijkheden om de relatie tussen biologische en psychologische processen te bestuderen die relevant zijn voor ziekte en gezondheid.

Prof. dr. Lonneke van de Poll, dr. Floor Mols en andere CoRPS-onderzoekers

ontvingen in 2016 een NWO-Groot Investeringsubsidie van € 2,5 miljoen voor het project 'To Build a Comprehensive Population-based Registry to Facilitate Novel Ground Breaking Research into Mechanisms of Declining Patient Outcomes after Cancer'. Het gaat om de verdere uitbouw van het PROFILES Registry dat de gevolgen van kankerbehandeling in kaart brengt bij meer dan 11.000 patiënten. PROFILES verwierf in 2016 ook het Data Seal of Approval (DSA), een internationaal datakeurmerk dat aangeeft dat de data veilig zijn opgeslagen, grondig zijn beoordeeld op juistheid, en breed beschikbaar worden gesteld voor andere onderzoekers. Er waren in 2016 eveneens subsidies bij ZonMW (prof. dr. Marrie

Bekker en dr. Paula Mommersteeg), de Europese Commissie (prof. dr. Jos Widdershoven en dr. Mirela Habibovic) en Women Inc (prof. dr. Marrie Bekker). Oprichter en directeur, prof. dr. Johan Denollet, ontving de Joannes Juda Groen Prijs voor zijn onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en hart- en vaatziekten. Deze lifetime achievement award wordt tweejaarlijks toegekend aan een onderzoeker die zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt voor interdisciplinair gedragswetenschappelijk onderzoek in Nederland.

Het onderzoeksprogramma is geïntegreerd in de masteropleiding Medische Psychologie en de masteropleiding Klinische Psychologie. Frédérique Hafkamp, masterstudent Medische Psychologie, ontving de masterthesis Award van Tilburg University voor haar onderzoek naar de psychologische gevolgen van genetische screening bij mensen die een verhoogd risico lopen op een plotse hartdood.

TiCC: Tilburg Center for Cognition and Communication

Het Tilburg Center for Cognition and Communication ontwikkelt in het kader van het L2TOR project in samenwerking met een consortium van Europese bedrijven en universiteiten (waaronder in Nederland Tilburg University en Universiteit Utrecht) een sociale robot die jonge kinderen kan helpen om Engels of Nederlands te leren op een interactieve en speelse wijze.

Het experiment dat in Tilburg van start is gegaan, is het eerste in de wereld waarin een sociale robot een taalprogramma aanbiedt voor peuters en kleuters uit verschillende culturen met verschillende moedertalen. Het uiteindelijke doel van het project is om een serie taalprogramma's te maken over verschillende onderwerpen (zoals getallen en ruimtelij-

ke begrippen). Het L2TOR project wordt gefinancierd door de Europese Commissie in het kader van Horizon 2020. De onderzoekers hebben het eerste experiment afgerond waarin is onderzocht hoe de robot het best met 3-jarigen kan communiceren zodat de interactie als veilig en plezierig wordt ervaren door de kinderen, en een educatieve waarde heeft. Het project genereerde in 2016 veel media-aandacht.

Prof. dr. Juliëtte Schaafsma verwierf een ERC Consolidator Grant voor haar project 'Political Apologies Across Cultures'. Haar groep gaat onderzoek doen naar de betekenis die verschillende culturen geven aan politieke excuses door overheden voor de schendingen van mensenrechten in het verleden.

2.3.3 KWALITEITZORG ONDERZOEK

Een voorloper zijn op het gebied van excellent onderzoek vereist niet alleen dat kwaliteit voorop wordt gesteld – de centrale doelstelling in het Tilburg University Strategisch Plan 2014-2017 – maar ook dat de kwaliteitszorg solide en transparant is. Met de introductie van een onderzoeksjaarverslag is een belangrijke eerste stap gezet om dit doel te bereiken. De introductie van het onderzoeksjaarverslag maakt deel uit van het professionalise-

ren van de kwaliteitszorgcyclus en heeft als doel het structureel, jaarlijks verzamelen van de voor de onderzoeksvisities benodigde gegevens (volgens het Standaard Evaluatie Protocol 2015-2021). Daarnaast vormen de onderzoeksjaarverslagen de basis voor het uitwisselen van best practices. Deze uitwisseling – tijdens een bijeenkomst van de faculteiten met de rector magnificus – vormde in 2016 de basis voor het opstellen van het werkpro-

gramma 'Onderzoek' van Academic Services, waar in 2017-2018 verder gevolg aan gegeven zal worden. De professionalisering van de kwaliteitszorgcyclus kwam mede tot stand op basis van een advies door KPMG. KPMG verrichtte hiervoor onderzoek naar de stand van zaken van de kwaliteitszorgcyclus onderwijs en onderzoek. Meer informatie over dit onderzoek is te vinden in hoofdstuk 3.3.2.

2.3.4 STICHTING BIJZONDERE LEERSTOELEN

Per 31 december 2016 waren er 59 bijzondere leerstoelen waarvan 47 bij Tilburg University en 12 bij TIAS School for Business and Society.

In 2016 zijn zeven nieuwe bijzondere leerstoelen gevestigd, en is één bijzondere leerstoel beëindigd.

De werkzaamheden van de Stichting Bijzondere Leerstoelen (SBL) hadden in het afgelopen jaar voornamelijk betrekking op de voorbereiding van de vestiging van bijzondere leerstoelen, de

benoeming van bijzonder hoogleraren, en van het sluiten van overeenkomsten met de vestigende instanties. Ook zijn bijzondere leerstoelen geëvalueerd en verlengd.

In het najaar van 2016 zijn met de contactpersonen in de faculteiten gesprekken gevoerd over de voortgang van de bijzondere leerstoelen en de eventuele acties die moeten worden ondernomen in verband met mogelijke verlenging van de leerstoelperiode.

Tabel 2.2 Overzicht nieuwe en beëindigde bijzondere leerstoelen in 2016

Nieuwe bijzondere leerstoelen:

TiSEM	
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. M.C. Mikkers
Titel	Organisatie en financiering van de zorgsector
Initiatiefnemer	Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. R.J. Vollebergh
Titel	Economie en Milieubeleid
Initiatiefnemer	Planbureau voor de Leefomgeving
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. D.S. Smit
Titel	Corporate Taxation and Corporate Finance
Initiatiefnemer	Ernst & Young
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. K. Huisman
Titel	Decision Making under Uncertainty
Initiatiefnemer	ASML Netherlands B.V.
TSB	
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. G.J. Nieuwenhuizen
Titel	Transformeren voor de Jeugd
Initiatiefnemers	GGzE; GGz Breburg Groep; PON; Avans; K2 Groep; Fontys; GGD WestBrabant; Amaran Groep; Topaze B.V.; Gemeente Eindhoven; Gemeente Breda; Kanteel Kinderopvang
TSH	
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. S.C. Pauws
Titel	Datascience, Ehealth and Communication
Initiatiefnemer	Philips Research Laboratories
TST	
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. R.A. te Velde
Titel	Wijsbegeerte van Thomas van Aquino in relatie tot hedendaags denken
Initiatiefnemer	Stichting Thomas More
Beëindigde bijzondere leerstoel:	
TIAS	
Naam bijzonder hoogleraar	Prof. dr. J.G. Caris
Titel	Organizational Development in Healthcare
Initiatiefnemer	Amphia Ziekenhuis

‘Onderwijs met mensen uit alle windstreken inspireert mij enorm’

Fizzah Malik

Fizzah Malik werkte in Pakistan hard voor haar onderwijs. Dankzij een door alumni van Tilburg University bekostigde beurs kon de student uit Lahore zich zonder zorgen op een master Behavioral Economics storten. ‘Het is heel erg leerzaam om te studeren met mensen met allerlei verschillende achtergronden en nationaliteiten.’

“Mijn jeugd is zwaar geweest. Mijn ouders overleden op jonge leeftijd en mijn zussen verhuisden toen ik opgroeide. Ik moest een hostel zoeken en parttime werken om mijn bachelor Economics & Mathematics te kunnen doen. Maar ik wilde koste wat kost iemand zijn. Mijn moeder heeft mij geleerd: onderwijs zit in je hoofd. Als je het eenmaal hebt gekregen, kan niemand het meer van je afpakken.”

“Een economieprofessor in Lahore wees mij op de mogelijkheid in Tilburg te studeren. Dankzij een beurs die ik van alumni van Tilburg University heb gekregen (zie kader), kan ik mij volledig concentreren op mijn master Behavioral Economics. Het gevoel van vrij over straat gaan, dat je in dit land ervaart, draagt daar ook aan bij. Ik moest eerst wel even wennen aan de kalme groene campus. Ik ben zo gewend aan lawaai

dat ik dat nodig heb om mij te kunnen concentreren.”

“Mijn master heeft een hoog niveau en tempo. Dat bevalt mij wel. Ik ben een ‘math junkie’ die haar hersenen graag laat ‘buzzen’. Wat ik ook fantastisch vind is de mix van nationaliteiten van verschillende continenten. Dit daagt mij uit om goed te argumenteren en om dingen vanuit een ander perspectief te zien. Je komt los uit je eigen bubbel. Ik leer hier ook veel nieuwe bruikbare vaardigheden, bijvoorbeeld hoe je onderzoek kunt doen.”

“Behavioral Economics trok mij omdat het over het waarom van economisch gedrag gaat. Economen zijn er te lang van uit gegaan dat mensen rationele, maximaliserende wezens zijn. Maar zo simpel zitten wij niet in elkaar. Ik schrijf nu een thesis over *Generosity and*

financial aid policies of states. In experimenten laat ik proefpersonen kiezen of ze tien euro weggeven of niet. Zo wil ik achterhalen hoe goede doelen meer geld kunnen inzamelen. Het lijkt erop dat we vooral geven bij rampspoed. Ik wil weten hoe je mensen kunt prikkelen om ook meer te geven voor langetermijndoelen zoals onderwijs.”

“De kennis die ik hier opdoe wil ik gebruiken voor mijn missie: meer kinderen de kans geven op goed onderwijs. In Pakistan heb ik vrijwilligerswerk gedaan op dit gebied. Het is daar slecht gesteld met het onderwijs. Een kwart van de kinderen gaat helemaal niet naar school, 40 procent van de volwassenen is analfabeet en computerskills moet we onszelf aanleren. Onderwijs is duur en Pakistanen vinden het vaak onbelangrijk. Maar er zijn ook mooie ontwikkelingen. Je ziet bijvoorbeeld veel succesvolle vrouwelijke sociaal ondernemers, zoals Fiza Farhan van Buksh Foundation (Forbes 30 under 30 social entrepreneurs). Zij studeerde op dezelfde universiteit als ik.”

“Ik hoop straks mijn PhD te kunnen halen. Daarna wil ik in ieder geval leraar worden. Ik ben gek op lesgeven. Want je kunt iemand iets geven wat voor de rest van zijn of haar leven heel waardevol is. Verder wil ik werken aan mijn droom om zoveel mogelijk Pakistaanse kinderen onderwijs te bieden, bijvoorbeeld via een educatieprogramma van de overheid of een hulporganisatie. Zodat anderen misschien ook mogen meemaken wat ik nu meemaak. Studeren hier is een enorm privilege voor iemand zoals ik.”

Beurzen Universiteitsfonds

Het Universiteitsfonds van Tilburg University maakt studeren toegankelijker voor talentvolle internationale studenten die hiervoor zelf niet over de financiële middelen beschikken. Dankzij de giften van onder andere alumni van Tilburg University en bedrijven krijgen topstudenten uit alle windstreken een beurs. Naast studiebeurzen worden ook sportbeurzen en zogeheten exchangebeurzen uitgereikt.

3. Onderwijs





Karakter

Character



Kunde

Skills



Kennis

Knowledge

3.1 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. Aandachtspunt voor onderwijs in 2016 was de implementatie van het onderwijsprofiel en de visie op onderwijs van Tilburg University en de nieuwe opleidingen van Data Science.

Het onderwijsprofiel en visie

In 2016 schreven dr. Herman de Regt en prof. dr. Alkeline van Lenning op verzoek van het College van Bestuur een essay over onderwijs in de traditie van Tilburg University. Dit essay resulteerde tevens in een nieuwe onderwijsvisie. Vooral het onderdeel 'karakter' maakt deze onderwijsvisie onderscheidend en wordt een belangrijk onderdeel van de implementatie van het onderwijsprofiel. Een student of afgestudeerde aan Tilburg University onderscheidt zich van anderen doordat wij veel aandacht besteden aan de vorming van het 'karakter' van een student.

Tilburgs Onderwijsprofiel: TiU Shaped Professional

De onderwijsvisie en het onderwijsprofiel van Tilburg University rusten op drie pijlers: kennis, kunde én karakter. Een

student die hier voor openstaat, gaat verder door het leven als een TiU-shaped professional.

Deze drie pijlers houden uiteraard nauw verband met de eerder vastgestelde vier kenmerken die als uitgangspunt dienen bij de vormgeving van elke opleiding aan Tilburg University:

- I. Exploring: academisch en onderzoekend;
- II. Connecting: maatschappelijk en internationaal georiënteerd;
- III. Engaging: kleinschalig en betrokkenheid stimuleren;
- IV. Activating: interactief en divers.

In 2016 zijn die pijlers en kenmerken omgezet naar concrete acties. Dit is gebeurd onder leiding van de vice-decanen onderwijs in verschillende actieteams waarin ook studenten en (wetenschappelijk) personeel zitting

hadden. Dit heeft geleid tot het implementatieplan Towards a TiU Shaped Professional, dat in december 2016 is voorgelegd aan de universiteitsraad. De facultaire plannen waarin de verdere uitwerking binnen de individuele onderwijsprogramma's wordt beschreven, zijn met de opleidingscommissies en de faculteitsraden besproken. Voor de monitoring van de implementatie is een dashboard ontwikkeld waarop de status van de actiepunten is terug te vinden, uitgesplitst naar elf actielijnen. Het doel is een volledige invoer van de plannen op 1 september 2018.

Per faculteit wordt bekeken welke maatregelen al per 1 september 2017 kunnen worden ingevoerd.

Actielijnen implementatie onderwijsprofiel

- *Vaardigheden* worden als leerlijn expliciet en zichtbaar gemaakt binnen de onderwijsprogramma's. In elke bacheloropleiding zal voor twaalf studiepunten vaardigheden zichtbaar worden gemaakt (in aparte cursussen, of binnen bestaande cursussen).
- Ontwikkelen van een *gezamenlijke terminologie* voor de verschillende onderdelen binnen opleidingen (zoals jaargroep, TiU shaped professional, e-portfolio, (docent) mentor, curriculumteams, etc.) om zichtbaar te maken waar opleidingen met elkaar overeen komen.
- Voor alle studenten wordt er een e-portfolio ingevoerd.
- Aan alle studenten worden tools aangeboden die het voor de student mogelijk en makkelijker maken om aan zelfreflectie te doen.
- Studenten worden lid van een jaargroep (class) van maximaal 40 studenten. Iedere jaargroep wordt begeleid door een team van (docent-) mentoren en (optioneel) een student-mentor.
- In iedere bacheloropleiding wordt een startseminar ingevoerd. Een zelfreflectietest wordt onderdeel van het programma van dit seminar.
- Alle opleidingen krijgen een curriculumteam, ter ondersteuning en versterking van de rol van de opleidingsdirecteur.
- Alle faculteiten bepalen welke op karaktervorming gerichte activiteiten aangeboden zullen worden als onderdeel van en aanvullend op het curriculum.
- Er komt een uniform jaarrooster.
- Dit jaarrooster maakt het mogelijk een flexibel mobiliteitsvenster in iedere bacheloropleiding in te

bouwen, dit met het oog op minoren bij andere faculteiten of instellingen, semesterverblijf in het buitenland en stage (van maximaal twaalf studiepunten).

- Het filosofie-onderwijs zal worden bekeken op grond van de uitgangspunten van de onderwijsvisie en het onderwijsprofiel.

Data Science

Wereldwijd wordt dagelijks 2,5 terabyte aan data geproduceerd. Dat is de equivalent van vier stapels blue-ray discs, zo hoog als de Eiffeltoren. Die hoeveelheid gegevens is zo groot dat de opslag, het beheer, het onderzoek, de interpretatie en het gebruik zeer complex is. 90% van de geproduceerde data is op dit moment nog ongestructureerd. Data science kan via het analyseren en interpreteren van die gegevens een wezenlijke bijdrage leveren in de verbetering van onder meer mobiliteit, afvalproblematiek, gezondheidszorg, veiligheid en de afstemming tussen markt vraag en -aanbod. Ook economische ontwikkelingen kunnen beter voorspeld worden.

Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven hebben in 2015 definitief de handen ineen geslagen om academici op te leiden op het snel opkomende wetenschapsgebied data science. In het samenwerkingsverband, de Jheronimus Academy of Data Science, nemen eveneens de Provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch deel. Iedere partij heeft € 10 miljoen geïnvesteerd in het samenwerkingsverband. De partijen willen zo een impuls geven aan de kennisinfrastructuur en de internationale positionering van Brabant als regio van data science.

In 2015/2016 begon Tilburg University al met een track Data Science, Business and Governance binnen de bestaande opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen. In deze track studeren in 2016/2017 60 studenten (2015/2016: 31). Binnen de master Business Analytics and Operations Research leren studenten toepassingsgerichte data science-technieken en wiskundige methoden voor de optimalisatie van bedrijfsprocessen.

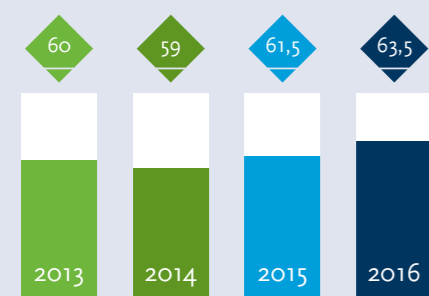
Tilburg University en de TU Eindhoven ontvingen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) het accreditatiebesluit voor beide joint degrees, de bachelor Data Science en de master Data Science and Entrepreneurship. Sindsdien is er hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de twee volledig Engelstalige opleidingen. De programma's zijn ingepast binnen de Tilburgse en Eindhovense infrastructuur, de vakken zijn ontwikkeld en er is een studievereniging opgericht. In september 2016 zijn de eerste 65 studenten gestart in de nieuwe joint-degree-opleidingen. De bachelor Data Science wordt aangeboden in Tilburg en Eindhoven. De 45 studenten van de master Data Science and Entrepreneurship en de pre-master Data Science hebben onderwijs in het voormalige klooster Mariënborg in 's-Hertogenbosch.

3.2 Positie onderwijs

Keuzegids Masters 2016 (verschenen maart 2016)

De Keuzegids Masters vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen. Over alle studies gemeten wordt Tilburg University beoordeeld met 63,5 punten. In 2015 behaalde Tilburg University een totaalscore van 61,5 en in 2014 een score van 59 punten. Tilburg University behaalt de hoogste score van de negen algemene universiteiten en mag zich daarmee de beste algemene (master)universiteit van Nederland noemen. Van alle universiteiten behaalt alleen Wageningen University een hogere totaalscore.

Grafiek 3.1 Keuzegids masters 2016



De masteropleidingen International and European Law, International Business Law, Econometrics and Mathematical Economics, Quantitative Finance & Actuarial Science, Fiscale Economie, Accountancy, Organization Studies en Medische Psychologie zijn de niet-unieke masters van Tilburg University, die als beste worden beoordeeld door studenten. Hetzelfde geldt voor de Research Masters in Law

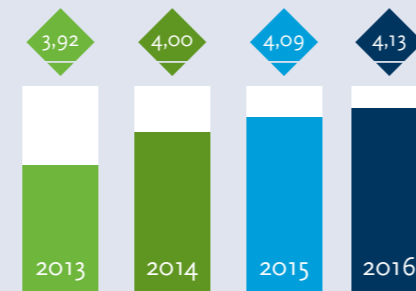
en in Business en de lerarenopleidingen Nederlands en Maatschappijvakken. De Research Master in Law en de Research Master in Social and Behavioral Sciences behoren volgens de normen van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.) tot de top van het Nederlandse masteronderwijs. Aan deze masters is daarom het kwaliteitszegel 'topopleiding' toegekend.

Nationale Studenten Enquête 2016 (verschenen mei 2016)

De Nationale Studenten Enquête (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 2016 hebben 4.209 studenten van Tilburg University de NSE ingevuld.

Studenten geven gemiddeld een 4,13 (op een schaal van 1 tot en met 5). De algemene tevredenheid ligt daarmee hoger dan in 2015 (4,09), 2014 (4,00) en 2013 (3,92) en ook hoger dan het landelijke gemiddelde voor universiteiten (4,07). Van de dertien Nederlandse universiteiten scoort Tilburg University in 2016 qua algemene tevredenheid een derde positie. In 2015 moest Tilburg University de 3e positie nog delen met Universiteit Maastricht en de Radboud Universiteit. In 2014 behaalde Tilburg University een zesde positie en in 2013 een tiende positie.

Grafiek 3.2 De Nationale Studentenenquête 2016



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

- inhoud;
- het opdoen van wetenschappelijke vaardigheden (in top 3);
- docenten;
- studiebegeleiding;
- toetsing en beoordeling (in top 3);
- informatievoorziening (in top 3);
- studerooster;
- studielast (in top 3);
- kwaliteitszorg;
- studieomgeving (in top 3);
- huisvesting (best scorende universiteit).

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

- Het opdoen van algemene vaardigheden
- Groepsgrootte
- Studiefaciliteiten

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

- Voorbereiding op de beroepsloopbaan
- Stage en opleiding

Ten opzichte van 2015 is er een stijging van de studenttevredenheid op elf van de zeventien hoofdthema's die in de NSE aan bod komen.

Elsevier Beste Studies 2016 (verschenen september 2016)

Weekblad Elsevier vergelijkt opleidingen in het hoger onderwijs. Het onderzoek werd in 2016 voor het eerst enkel gebaseerd op oordelen van studenten (geen oordelen van hoogleraren meer). Naast deze oordelen geeft Elsevier extra kwaliteits- en achtergrondinformatie per opleiding.

Volgens de studenten behaalt Tilburg University evenals in 2015 een tweede plek op de ranglijst van beste specialistische universiteiten (bacheloropleidingen) achter Wageningen University. In 2014 was dit nog een eerste plaats, maar toen ontbrak Wageningen University in deze ranglijst. Op de totale ranglijst van universiteiten scoort Tilburg University in 2016 een derde plaats. Dit was in 2015 nog een vijfde plaats, in 2014 een tweede plaats en in 2013 een tiende plaats (volgens studenten).

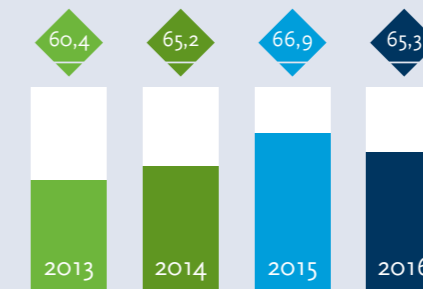
Vier niet-unieke bachelors van Tilburg University zijn door de studenten als beste in hun vakgebied beoordeeld. Het betreft de bachelors Economie (Economics), Fiscale Economie, International Business Administration (in Elsevier International Business genoemd) en Liberal Arts and Sciences

(in Elsevier alleen vergeleken met Universiteit Utrecht).

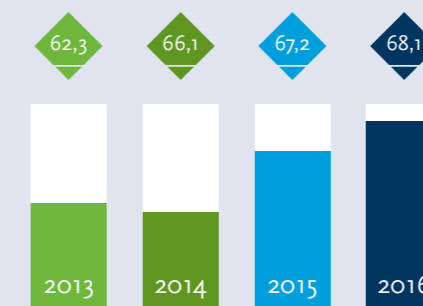
De niet-unieke masters van Tilburg University die nummer 1 posities behalen zijn de masters Strategic Management, Ondernemingsrecht, Rechtsgeleerdheid, International and European Law, International Management en International Business Law.

Het gemiddelde tevredenheidspercentage over de negentien in 2016 beoordeelde bachelors van Tilburg University is 65,3%. Dit is een lichte daling t.o.v. 2015 (66,9%) en ligt bijna gelijk met het percentage in 2014 (65,2%). Het gemiddelde tevredenheidspercentage over de 35 in 2016 beoordeelde masters van Tilburg University is 68,1%. Dit is een stijging t.o.v. 2015 (67,2%) en 2014 (66,1%).

Grafiek 3.3 Elsevier Beste Studies 2016. Gemiddelde tevredenheidspercentages over de bachelors



Grafiek 3.4 Elsevier Beste Studies 2016. Gemiddelde tevredenheidspercentages over de masters

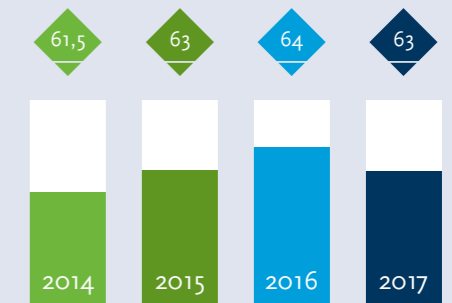


Keuzegids Universiteiten 2017 (verschenen november 2016)

De Keuzegids Universiteiten vergelijkt en beoordeelt alle wo-bacheloropleidingen. Tilburg University wordt over alle studies gemeten beoordeeld met 63 punten. Deze score ligt iets lager dan in 2016 (64), gelijk aan 2015 (63) en hoger dan in 2014 (61,5) en 2013 (58,5). De score van Tilburg University ligt duidelijk hoger dan het landelijke gemiddelde (61,6).

Tilburg University bekleedt van de 14 universiteiten een gedeelde vierde plaats net als in 2016. In 2015 was dit een eveneens een vierde plaats, in 2014 een negende plaats en in 2013 een elfde plaats.

Grafiek 3.5 Keuzegids Universiteiten 2017



Met een totaalscore van 88 behoort de bachelor Liberal Arts and Sciences (University College Tilburg) volgens de normen van het C.H.O.I., dwars op de disciplines, tot de top van het Nederlandse wetenschappelijk onderwijs. Hetzelfde geldt voor de bachelor Economics (totaalscore van 82). Aan deze bachelors is daarom wederom het kwaliteitszegel 'topopleiding' toegekend.



Van de niet-unieke bachelors van Tilburg University behalen Communicatie- en Informatiewetenschappen, Economics (gedeeld), International Business Administration, Fiscale Economie en Global Law een nummer

één positie. Ook Economie en Bedrijfs-economie scoren met een derde positie (van elf opleidingen) erg goed. Hetzelfde geldt voor Liberal Arts and Sciences (gedeeld tweede plaats van de tien).

Van de 19 beoordeelde bachelors scoren er vier beter en tien slechter dan in 2016. Voor vijf bachelors bleef de beoordeling hetzelfde.

Tabel 3.1 TIAS School for Business and Society

Ranglijst	Programma	Wereld	Europa	Nederland
European Business School Ranking	Alle programma's	-	23	2
EMBA Ranking	EMBA	62	24	2
Masters in Management	International MSc in Business Administration	61	53	4
Executive Education - Customized	CSP programma's	66	26	1
Executive Education - Open	Open programma's	66	31	2
Global MBA	International Full-time MBA	51	15	1

TIAS School for Business and Society is de beste business universiteit van Nederland, volgens de Keuzegids Masters 2016 van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.). Zeven opleidingen van TIAS hebben het predicaat 'topopleiding': de Executive Master of Public and Non-profit Management, de Executive Master of Health Administration, de Executive Master of Management and Organizati-

on, de Executive Master of Operations and Supply Chain Excellence, de Executive Master of Finance and Control, de Executive Master of Business Valuation en de International MSc in Business Administration.

Daarnaast geeft het Beste Studies onderzoek 2016, uitgevoerd door Elsevier de TIAS full-time International Master in Business Administration

(MScBA), voor het derde jaar op rij, de hoogste score van alle Nederlandse MSc in Business Administration aan de universiteiten. Studenten geven vooral een hoge score aan de hoogleraren. Ook het onderzoek en de kwaliteit van het onderwijs van deze opleiding worden door de studenten gewaardeerd. De ranglijsten van Elsevier zijn gebaseerd op de resultaten van de Nationale Studenten Enquête.

3.3 Onderwijsprogramma's

Outreaching Honors Program

Het Outreaching Honors Program bereidt talentvolle studenten voor op een leiderschapsfunctie in de maatschappij. Het programma past goed in het nieuwe Tilburgse onderwijsprofiel, met de nadruk op de vorming van kennis, kunde en vooral karakter. Reële ervaringen in de complexe praktijk bieden studenten arbeidsmarktperspectieven met betekenisvolle impact.

De afgelopen twee jaar werd een zwaarder accent gelegd op bewustwording ten aanzien van de sociale, ecologische problemen in de maatschappij en het stimuleren van studenten om na te denken over hun mogelijke rol bij het vinden van oplossingen.

3.3.1 RELEVANTE ONTWIKKELINGEN PER FACULTEIT

Tilburg School of Economics and Management

Winter School Entrepreneurship

De faculteit kijkt terug op een zeer succesvolle tweede editie van de 'Winter School on Entrepreneurship'. Deze is samen met het Tilburg Center of Entrepreneurship en het Student Career Center georganiseerd. Een enthousiaste groep van 77 internationale studenten nam deel aan dit twee weken durende evenement dat bestond uit workshops, vaardigheidstrainingen en colleges gericht op verschillende aspecten van ondernemerschap. Tijdens de Winter School werd ook het winnende team van de T-Challenge bekend gemaakt. In deze challenge vormden studenten van verschillende achtergronden multidisciplinaire teams en moesten zij echte business cases oplossen en hun aanbevelingen presenteren aan een jury.

Studiereis MSc International Management naar Shanghai

Van 21 tot en met 30 januari bezochten in totaal 32 studenten van de opleiding MSc International Management Shanghai tijdens een studiereis met programmadirrecteur dr. Jeroen Kuilman. Gedurende de week brachten zij een bezoek aan bedrijven zoals Volkswagen, Shell, Gisp en Philips. Daarnaast ontmoetten ze lokale ondernemers in de nabijgelegen steden Hangzhou en Dongtai en bezochten ze de beursvloer van de Shanghai Stock Exchange. De Shanghai International Studies University trad op als gastheer en bood de studenten tevens college aan over de Chinese cultuur en zaken doen in China.

Aanmeldingen van bachelorstudenten stijgen

Na een plotselinge daling van de aanmeldingen in 2014 hebben de opleidingsdirecteuren en de afdeling Marketing & Recruitment hun inspannin-

gen geïntensiveerd om onze onderwijsprogramma's te promoten en meer studenten aan te trekken. In 2015 waren we blij te zien dat er over de gehele linie substantieel hogere aantallen aanmeldingen waren. Deze positieve trend heeft zich doorgezet in het academisch jaar 2016/2017. Het aantal nieuwe eerstejaars studenten ('eerstejaars instelling') in onze bachelor programma's is gestegen van 890 studenten in het vorig tot 970 studenten in dit academisch jaar.

Resultaten alumni belcampagne 2016

In februari heeft TiSEM voor de derde keer de jaarlijkse alumni belcampagne gehouden. Studenten spraken uitgebreid met bijna 1200 alumni en werkten hun contactgegevens en arbeidssituatie bij en ze informeerden de alumni over stagemogelijkheden en het Career Mentor Program. Er is bijna € 90.000 opgehaald voor onze projecten. In de drie belcampagnes die we tot nu toe organiseerden,



hebben alumni in totaal bijna € 275.000 gedoneerd. Vanwege deze donaties zijn er beurzen beschikbaar voor internationale studenten en kunnen onderzoekers aanvullende financiering ontvangen.

Aantallen uitwisselingsstudenten blijven stijgen

Internationalisering van onze opleidingen en studentenpopulatie is een centraal onderdeel van de strategie van de faculteit. In het academisch jaar 2015-/2016 brachten 273 studenten een semester door in het buitenland: 130 studenten in niet-Europese landen en 143 aan Europese universiteiten. Voor 2016/2017 verwachten we dat een recordaantal van 325 TiSEM studenten onze faculteit zullen vertegenwoordigen in het buitenland.

Hannes Datta Docent van het Jaar 2016

TiSEM is erg trots dat dr. Hannes Datta de 'Tilburg University Docent van het Jaar verkiezing 2016' heeft gewonnen. De

genomineerde kandidaten werden gevraagd over hun onderwijsprojecten te schrijven en een mini-college te geven tijdens de Education Bazaar. Het oordeel van de jury betrof de volgende aspecten: betrokkenheid, didactiek, interactie, innovatie en passie. Hannes Datta is werkzaam als universitair docent Marketing en is opleidingscoördinator van de mastercurcus 'Research in Social Media' en de derdejaars cursus 'Digital and Social Media Strategies'. Door deze verkiezing te winnen, wordt Hannes Datta de kandidaat van Tilburg University voor de landelijke Docent van het Jaar verkiezingen.

Tilburg Law School

Data Science

Het jaar 2016 was het jaar waarin TLS nauw betrokken was bij de start van de bacheloropleiding Data Science die als joint degree wordt aangeboden samen met de Technische Universiteit Eindhoven.

Start internationale master Public Governance

Op 1 september startte de internationale master Public Governance. In deze master leren studenten politieke, economische en rechtsstatelijke uitgangspunten combineren in innovatief publiek beleid. Ze ontwikkelen en vernieuwen strategieën voor complexe besturingsvragen; ze smeden coalities met bedrijven, burgers en organisaties en houden rekening met vergaande digitalisering en globalisering. De master bereidt studenten voor op strategische bestuurskundige posities bij overheden en in de publieke sector. Niet alleen in de verschillende bestuurslagen in Nederland, maar overal ter wereld.

Labor Law and Employment Relations

Rond de twintig studenten zijn in september begonnen aan het vernieuwde masterprogramma Labor Law and Employment Relations. Deze master combineert het internationale arbeids-

recht met gerelateerde gebieden als arbeidsverhoudingen, sociaal beleid en arbeidsmarktdynamiek vanuit een internationaal en Europees perspectief. Afgestudeerden kunnen aan de slag bij multinationale bedrijven waar zij vanuit het arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen bijdragen aan het optimaal benutten en inzetten van internationaal opererende werknemers.

Basiskwalificatie Onderwijs

In november zijn vijf voorzitters van departementen, de decaan en de vice-decaan onderwijs twee dagen intensief bezig geweest met hun onderwijs en het onderwijs binnen de faculteit. Deze tweedaagse vormt de start van het intensieve portfoliotraject dat wordt aangeboden door de afdeling Teacher Development van Tilburg University, gericht op ervaren docenten. Alle deelnemers hebben hun BKO-certificaat behaald en dat dit traject naar meer smaak blijkt uit de vraag van andere departementsvoorzitters naar een tweede tweedaagse.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Herziene bacheloropleiding Psychologie met introductie Engelstalige variant van start

In september 2016 is de bacheloropleiding Psychologie met een vernieuwd programma van start gegaan alsmede een Engelstalige variant. Het programma is aantrekkelijker, actueler en biedt een betere voorbereiding op de masterprogramma's van Tilburg University. Ook is, dankzij de Engelstalige variant, het programma nu toegankelijk voor een meer diverse internationale studentenpo-

pulatie. De neerwaartse trend in de instroom lijkt hiermee gekeerd en met een instroom van ruim 150 studenten met dertig verschillende nationaliteiten in de Engelstalige variant is de gewenste diversiteit ruimschoots gerealiseerd. In 2016 zijn de verdere voorbereidingen getroffen om in het tweede jaar van de herziene opleiding het nieuwe majorsysteem te introduceren.

Start Research Master Individual Differences and Assessment

De tweede TSB Research Master Individual Differences and Assessment (IDA) startte in september met acht studenten. De departementen Developmental Psychology, Medical and Clinical Psychology, Human Resource Studies en Methodology and Statistics werken in deze nieuwe opleiding inhoudelijk samen. Het programma richt zich op de herkomst van individuele verschillen tussen mensen in persoonlijkheid, motivatie en intelligentie, de betekenis die deze verschillen hebben voor bijvoorbeeld werk en gezondheid, en de manier waarop deze verschillen kunnen worden gemeten.

Verkort premasterprogramma en introductie tweede instroommoment master Sociology

De masteropleiding Sociology heeft haar programma zodanig herzien dat per februari 2016 een tweede instroommoment in de master kon worden gerealiseerd. Per september is ook een tweede instroommoment in de premaster gerealiseerd. Tegelijkertijd is het premasterprogramma verkort naar 30 ECTS en nu geheel Engelstalig. Dit biedt geïnteresseerde studenten die nog niet direct aan alle eisen voldoen om in de master te kunnen instromen, de mogelijkheid om binnen anderhalf jaar de master (inclusief premaster) te behalen. Om studenten

met tekorten op het gebied van methoden en technieken te faciliteren, is door het departement Methodology and Statistics een online module Methoden en Technieken van Onderzoek ontwikkeld.

Voorbereiding implementatie Tilburgs Onderwijsprofiel

Onder leiding van de vice-decaan Onderwijs en in nauwe samenspraak met opleidingsdirecteuren, opleidingscommissies, Management Team en Faculteitsraad is er een plan voorbereid om de elementen die in het kader van het Tilburgs Onderwijsprofiel aangepast moeten worden, in de komende twee jaar te implementeren. TSB wil een aantal belangrijke aspecten vanaf september 2017 introduceren aan de hand van een verbeterde studiebegeleiding via TSB-PASS: TSB-Program for Academic Study Success. Eind 2016 is voor alle bachelorprogramma's een opzet gemaakt om via de uitgangspunten van PASS een systeem door te voeren met groepen van maximaal veertig studenten die worden begeleid door docentmentoren. Zij vormen het kader voor het jaarlijkse startseminar en voor regelmatige studiebegeleidings- en reflectiebijeenkomsten gedurende de gehele opleiding. De ingangsdatum van de nieuwe systeem is september 2017.

Handboek Toetsing

Door de Examencommissie van TSB is het 'Handbook for Constructing and Grading Exams' uitgebracht. De Examencommissie wil hiermee een praktisch hulpmiddel bieden om de toetskwaliteit te optimaliseren en een aantal uitgangspunten van de 'Onderwijs- en Examenregelingen' en de 'Regels en Richtlijnen' verhelderen.



Tilburg School of Humanities

Kleinschaliger onderwijs

De faculteit heeft fors geïnvesteerd in de uitbreiding van de wetenschappelijke staf en zal dat komende jaren ook blijven doen. Deze investeringen hebben als hoofddoel personele randvoorwaarden te creëren waardoor over de hele linie van alle opleidingen het onderwijs kleinschaliger en intensiever kan worden aangeboden.

University College Tilburg

De opleiding Liberal Arts and Sciences wordt sinds september 2016 aangeboden in de nieuwe organisatorische setting van het University College Tilburg. Dit onderdeel heeft als doelstelling het combineren van inzichten uit de sociale wetenschappen, recht, geschiedenis, het bedrijfsleven en de cognitieve neurowetenschappen om waardevolle bijdragen te leveren aan het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Het programma is uitgebreid met een vijfde major: Cognitive Neuroscience.

In het voorjaar heeft de opleiding het NVAO Bijzonder Keurmerk voor Kleinschalig en Intensief Onderwijs aangevraagd en na bezoek van de beoordelingscommissie ook behaald. Hiermee kon het University College Tilburg in november 2016 toetreden tot het Deans Network van University Colleges in Nederland. De verwachting is dat nauwere samenwerking met de andere University Colleges in Nederland diverse voordelen oplevert zoals een betere vindbaarheid als één der University Colleges in Nederland en een toenemende studenteninstroom. De opleiding realiseert niet alleen kleinschalig en intensief onderwijs, maar onderscheidt zich ook door toepassing van het concept team teaching, een concept dat door studenten hoog wordt gewaardeerd.

Online Culture

In september 2016 heeft het Departement Cultuurwetenschappen het DiggIt Magazine gelanceerd (www.diggitmazine.com), een uniek online platform voor academisch nieuws, informatie en reflectie. DiggIt Magazine is tevens een innovatieve onderwijsleeromgeving die wordt ingezet in de bacheloropleiding

Algemene Cultuurwetenschappen Online Culture: Art, Media and Society en de masteropleiding Kunst- en Cultuurwetenschappen. DiggIt Magazine richt zich op onderwerpen die gerelateerd zijn aan digitalisering, globalisering en de kunsten. Het magazine geeft studenten de mogelijkheid om meer kennis en ervaring op te doen over de online publicatieprocessen en het publiceren voor verschillende doelgroepen, en om blogs te publiceren, artikelen, reviews en opinie-stukken.

Communicatie- en Informatiewetenschappen

In 2015 ging de track Data Science, Business and Governance binnen de masteropleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen van start met een eerste groep van 44 studenten. De aantrekkingskracht van deze mastertrack bleek in september 2016 al te leiden tot een verdubbeling van de instroom naar ongeveer negentig studenten.

Tilburg School of Catholic Theology

Herziening Masteropleidingen

De masteropleiding Theologie en de masteropleiding Christianity and Society worden herzien. Voor de masteropleiding Theologie is het vooral van belang dat in het onderwijs beter wordt aangesloten op het veranderende beroepenveld. De masteropleiding Christianity and Society wordt voor studenten aantrekkelijker gemaakt door aanscherping van het profiel in de richting van het Katholiek Sociaal Denken.

Verandering collegedagen

De toenemende studentenaantallen van de faculteit op de locatie Utrecht hebben, in combinatie met hetzelfde fenomeen bij

huisgenoot Fontys Hogeschool voor Theologie en Levensbeschouwing, gezorgd voor een ingrijpend besluit. De lesdagen van de faculteit op locatie Utrecht en Tilburg werden omgekeerd, waardoor de intensievere bezetting in Utrecht beter over de weekdagen verdeeld kon worden.

TIAS School for Business and Society

Ook in 2016 werkte TIAS aan de verdere integratie van 'Business and Society' binnen haar opleidingen. Aan het Business and Society Competency Framework is een digitale toolkit toegevoegd. Voor ieder van de vier gebieden 'Responsible Leadership', 'Collaboration', 'Business Modeling' en

'Sustainable Innovation' wordt hierin een korte uitleg gegeven, met links naar relevant materiaal en voorbeelden van wat TIAS opleidingen en wetenschappelijke staf op dit vlak doen. De toolkit is bedoeld ter informatie en inspiratie en zal verder gevuld worden op basis van input en feedback van medewerkers.

Om het leerproces van deelnemers zo goed mogelijk te ondersteunen, heeft TIAS besloten over te stappen op een nieuw Learning Management System (LMS): Canvas. Dit systeem faciliteert blended learning en online ondersteuning en interactie. In 2016 is begonnen met de invoering bij de eerste programma's, de totale implementatie zal ongeveer anderhalf jaar duren.

3.3.2 KWALITEIT ONDERWIJS EN ACCREDITATIE

In het voorjaar van 2016 heeft KPMG een rapport uitgebracht over het onderzoek dat het heeft uitgevoerd naar de opzet van de kwaliteitszorg van onderwijs en onderzoek aan Tilburg University. Uit die rapportage blijkt dat er heel veel activiteiten worden ontplooid, met een focus op facultair niveau.

Ook de visie van kwaliteitszorg is decentraal ingevuld. Dit geldt voor zowel onderzoek als onderwijs. Naar aanleiding van die rapportage zal Tilburg University in 2017 de kwaliteitszorgcyclus tegen het licht houden en waar nodig aanpassen. Dit gebeurt in

het kader van de meest recente maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de nieuwe accreditiekaders van de NVAO, de tweede ronde van instellingstoets kwaliteitszorg en het Standard Evaluation Protocol, dat is ontwikkeld door KNAW, VSNU en NWO.

Tilburg School of Humanities

In 2016 heeft een panel zich positief uitgesproken over de Research Master Communicatie- en Informatiewetenschappen. De definitieve accreditatie wordt in 2017 verwacht.

TIAS School for Business and Society

In 2016 is de AMBA accreditatie van de drie TIAS MBA programma's verlengd met de maximale vijf jaar. Het gaat om de Global Executive MBA, International Full-Time MBA en de Executive MBA. AMBA (Association of MBAs) accreditatie is een internationaal hoog gewaarde accreditatie die staat voor de hoogste kwaliteit van postgraduate business education.

Voor een volledige lijst met opleidingen en de vervaldatum van de accreditaties, zie bijlage C.2.14.



3.4 Internationalisering

Vanaf 2016 is de ondersteuning van internationaliseringsactiviteiten gebundeld in één International Office. Er is een start gemaakt om met de faculteiten jaarplannen op het gebied van internationalisering op te stellen. De activiteiten zijn gericht op het bevorderen van mobiliteit (in-/uitgaand) voor studenten en medewerkers. Kaderstellend hierbij is het Erasmus Charter for Higher Education (ECHE). Dit charter vormt het algemene kwaliteitskader voor de Europese en internationale samenwerkingsactiviteiten die een hogeropvoering binnen Erasmus+ kan uitvoeren. Daarnaast vindt vanuit het International Office de afstemming van de internationalisering van curriculum en campus plaats en wordt actief ingezet op nieuwe, strategische partnerschappen. Inzet is het versterken en verbreden van universiteitsbrede samenwerking met bestaande partneruniversiteiten in Brazilië, China, Colombia, Indonesië, Rusland, Turkije en Zuid-Afrika.

Studenten

Van de afgestudeerde bachelorstudenten volgde 30% een deel van de studie in het buitenland. Daarnaast verwelkomde Tilburg University 570 uitwisselingsstudenten op de campus. Deze groep buitenlandse studenten leverde een belangrijke bijdrage aan het realiseren van een 'international classroom'. Tijdens de Arrival Days in augustus 2016 is een recordaantal aan internationale degree seeking en exchange studenten gearriveerd. In totaal betrof het 810 studenten en gedurende de TOP week arriveerden er nog enkele tientallen. In november 2016 is een nieuw concept voor de Tilburg University Summer-school goedgekeurd, dit wordt in 2017 uitgerold.

ERASMUS+

2016 was het eerste jaar van het Erasmus+ Key Action 107 project (mobiliteit met partners in Europese landen). Bijna € 280.000 is gebruikt voor

inkomende en uitgaande studenten en medewerkersmobiliteit. Dit om nieuwe relaties op te bouwen met partners in China, Singapore, Zuid-Afrika, de Verenigde Staten, Peru, Rusland en Israël. Tot nu maakten 65 studenten en medewerkers hiervan gebruik. Voor mobiliteit binnen Europa (Key Action 103) kende Tilburg University meer mobiliteit dan ooit. 259 studenten en 13 medewerkers kregen voor € 283.868 aan beurzen toegekend. In september vond een audit plaats om te onderzoeken of er goed in de lijn met de European Charter for Higher Education werd gewerkt. Tilburg University ontving hiervoor 'groen licht'.

Beurzen en samenwerkingsovereenkomsten

Gedurende het academisch jaar 2015-2016 behandelde het International Office vijftig externe beurzen voor inkomende masterstudenten. Dit betrof beurzen van StuNED, NFP, Erasmus

Mundus, Sino-Dutch, Colfuturo, NXP/ASML en de Holland Scholarship. Tilburg University ontving een recordaantal van zeven StuNED beursstudenten vanuit Indonesië (subsidiebedrag: € 187.960) en elf beursstudenten vanuit Colombia.

Tilburg University nam deel aan diverse nationale beursprogramma's die tot doel hadden om internationaal talent naar Nederland te halen. Het ging hier om beurzen zoals the Liberation Scholarship, the Orange Tulip Scholarship en the Holland Scholarship. In totaal zijn tien Orange Tulip Scholarships en twaalf Holland Scholarships voor inkomende studenten gefinancierd. Daarnaast zijn 23 Holland Scholarships en drie Liberation Scholarships gefinancierd voor uitgaande exchange studenten. Verder heeft Tilburg University de deelname aan het Erasmus Mundus Action 2 EUROSA project (Zuid-Afrika) en Join-EUSEE

Penta (Balkan) gecontinueerd en hierdoor studenten en medewerkers ontvangen.

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 ondersteunt het alumni chapter. In 2016 is een Chinese alumnus van de Tilburg Law School aangesteld als directeur van het China Office. Voor het vergroten van de samenwerking met (lokale) overheden en bedrijven is een adviseur aangesteld die beschikt over een groot bedrijvennetwerk in de Shanghai-regio.

Universiteitsbrede missies

Het verstevigen en verbreden van de samenwerking met onze partneruniversi-

teiten stond centraal tijdens bezoeken aan Zuid-Afrika en China. Met Stellenbosch University (Zuid-Afrika) werd, in aanwezigheid van directeur-generaal H. Schutte, een global governance network gelanceerd waarin onderwijs en onderzoek rond globalisering van bestuur centraal staan. In Shanghai is gewerkt aan het realiseren van stageplaatsen bij grote Nederlandse multinationals. De stageplaatsen zijn onderdeel van diverse extended masters die Tilburg University aanbiedt. Ook zijn de relaties met Zhejiang University en de University of Finance and Economics verder verstevigd. Bij AkzoNobel, DSM en Royal Philips in Shanghai is ingestemd om samen te werken in een nieuw Programma van Tilburg University: Het 'Talent Outreach Program'. Doel van het programma is om studenten via een stage van zes maanden ervaring op te laten doen bij een bedrijf in China en zo een strategische samenwerking op te bouwen. In 2017 start hiervoor een pilot.



3.5 Verslag procedures klachten, beroepen en bezwaren

3.5.1 CENTRAAL KLACHTENLOKET

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), te vinden op www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studeren/klacht-beroep/. Betrokkenen die geen administratienummer hebben kunnen hun klacht, bezwaar- of beroepschrift schriftelijk indienen. Op de genoemde website is ook het uitgebreide

jaarverslag van het CLGK te raadplegen.

Centraal Klachtenloket

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen. In 2016 is er een afname van 25 klachten ten opzichte van 2015.

Er zijn in 2016 beduidend minder klachten over tentamens (2016: 30; 2015: 68). Er is een toename van klachten over de medewerkers en de voorzieningen. De klachten over voorzieningen waren divers, waaronder klachten over het klimaat in de

gebouwen, studeerplekken en een alarmtest.

Tabel 3.2 Klachtenoverzicht

Klachten over	2016	2015
Diversen	7	7
Scriptie	1	3
Onderwijs	14	17
Tentamens	30	68
Voorlichting	0	0
Examencommissie	1	0
Medewerkers	11	8
Voorzieningen	17	3
Totaal	81	106

3.5.2 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 2016 werden door studenten 144 beroepen ingesteld. In onderstaande tabel is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

Tabel 3.3 Beroepenoverzicht

Beroepen	Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Uitspraak	Gegronnd	Ongegrond	Niet-ontvankelijk
Totaal 2016	144	8	52	57	27	4	19	4
Totaal 2015	151	6	74	47	24	0	21	3

De beroepen die ter zitting werden behandeld hadden betrekking op:

- Beoordeling: 8 (waarvan 1 gegronnd verklaard).
- Extra tentamen/vervangend tentamen: 6 (waarvan 1 gegronnd verklaard).
- Fraude/overtreding Regels en Richtlijnen: 3.
- Toelating: 3 (waarvan 1 gegronnd verklaard).
- Bindend studieadvies: 1.
- Vervangend vak: 1.
- Vrijstelling/alternatieve opdracht: 1 (gegronnd verklaard).

De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op de webpagina van de universiteit.

In 2016 stelden er geen studenten hoger beroep in bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen een uitspraak van het CBE.



3.5.3 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 een geschillenadviescommissie (CABB) die aan het College van Bestuur advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2016 zijn er in totaal 8 bezwaren ingediend. In onderstaande tabel is te zien hoe de bezwaren zijn afgehandeld.

Tabel 3.4 Totaal overzicht bezwarenafhandeling

Totaal 2016					
Bezwaren	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Advies CABB	Besluit College van Bestuur
8	1	0	4	3	3
				Niet-ontvankelijk: 2	Niet-ontvankelijk: 2
				Ongegrond: 1	Ongegrond: 1
Totaal 2015					
25	6	12	3	4	4
				Gegrond: 0	Gegrond: 0
				Ongegrond: 4	Ongegrond: 4

De bezwaren die ter zitting zijn behandeld hadden betrekking op:

- Instellingstarief.
- Vrijstelling collegegeld.
- Afmelding/verlengingsaanvraag IND.

In 2016 heeft één student bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) hoger beroep aangetekend tegen een besluit van het College van Bestuur dat in 2015 was genomen. Dit beroep had betrekking op het collegegeldtarief en is ongegrond verklaard.

‘Een onderneming kan een ideale leeromgeving zijn’

Erik de Bruijn

3D-printerproducent Ultimaker is in zes jaar tijd gegroeid naar bijna 40 miljoen euro omzet, met klanten als Airbus, Tesla, VW en Apple. Mede-eigenaar Erik de Bruijn legde de basis voor zijn bedrijf bij Tilburg University. De technisch geïnteresseerde alumnus combineerde ondernemen met een studie Information Management. ‘Ik geloof in de combinatie van economie en techniek als basis om iets te creëren.’

“Direct nadat ik de baard in de keel kreeg, op mijn zestiende, begon ik met ondernemen. Mijn eerste bedrijf heette dan ook LowVoice. Het ontwikkelde allerlei IT-diensten. Tijdens mijn studie ging ik daarmee door. Veel kennis die ik opdeed bij mijn studie kon ik toepassen bij LowVoice. Een ideale manier van leren. Als ik het geleerde meteen in de praktijk breng, blijft dit bij mij het best hangen.”

“Op zoek naar een elektrische schakeling voor mijn huis, vond ik een klein internationaal groepje mensen die 3D-printers bouwden. Ik wist vrijwel meteen: hier houd ik mij de komende jaren mee bezig. Deze 3D-printers waren toen nog niet goed doorontwikkeld. Het lukte destijds nog niet goed om domeinen, zoals software, elektronica, materialen en hardware te combineren. Maar we voelden dat we iets aan het ontwikkelen

waren dat van grote betekenis zou worden. In 2008 maakte ik mijn eerste eigen 3D-prints. Tijdens mijn studie zag ik de enorme potentie van 3D-printing. Ik trof voorbereidingen voor een bedrijf, onder meer door marktonderzoek te doen. Meteen na het behalen van mijn diploma in 2010 richtte ik met twee compagnons Ultimaker op. Bij het verder uitbouwen van de groeiende onderneming kregen we hulp van Starterslift, een organisatie van Tilburg University die ondernemerschap ondersteunt. Zij hielpen ons met vragen waar we niet zo goed uitkwamen, zoals hoe gaan wij onze 3D-printers distribueren?”

“Het is snel gegaan. 3D-printen ontwikkelt zich tot een gamechanger in de industrie. 3D-printers maken het gemakkelijk unieke producten te maken, nieuwe producten te testen en ter plekke onderdelen te maken.

Wij zijn razendsnel groot gegroeid. Dat is mooi, maar wat mij werkelijk motiveert zijn de fantastische mogelijkheden die onze nieuwe technologie biedt. Onze missie om zoveel mogelijk mensen toegang tot deze technologie te bieden moet voorop blijven staan.”

“Ik vind het prachtig als ons product bijdraagt aan verbetering van leven van mensen. Daarom ondersteunen wij e-NABLE, een wereldwijde community die op open source basis goedkope protheses ontwikkelt met 3D-printers. Een Israëlische organisatie die protheses voor Palestijnen maakt heeft een Ultimaker van ons gekregen. Ook heb ik er een gegeven aan een Amerikaans meisje van vijftien dat ik op een beurs ontmoette. Zij had uit eigen beweging met een 3D-printer een flexibel bedieningspaneeltje gemaakt. Dit was bestemd voor de rolstoel van haar grotendeels verlamde vriendin.”

“Het zou goed zijn als er meer innovatieve bedrijven ontspruiten aan de universiteit. Een project als Starterslift helpt daarbij. Hetzelfde geldt voor de samenwerking in data science van Tilburg University met de Technische Universiteit Eindhoven, waarbij aandacht is voor ondernemerschap. De krachtenbundeling van technisch en economisch georiënteerde universiteiten vind ik interessant. Ik geloof in de combinatie van economie en techniek als basis om iets te creëren.”

“Universiteiten mogen van mij nog meer ruimte inruimen voor ondernemerschap. Studenten moeten vaker de gelegenheid krijgen om samen dingen te creëren, bijvoorbeeld in de setting van een student-onderneming. Traditioneel onderwijs en onderzoek is nu nog te veel eenrichtingsverkeer van docent naar student. Terwijl je juist heel veel leert door dingen aan elkaar uit te leggen en door te doen. Een onderneming waarin je samenwerkt, kan een ideale leeromgeving zijn.”

Chapeau-Award

Alumnus Erik de Bruijn ontving bij de opening van het academisch jaar van Tilburg University de Chapeau-award. Dit is een erkenning voor de impact op de samenleving die hij met zijn bedrijf Ultimaker realiseert.



4. Valorisatie

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. Aandachtspunt voor valorisatie was in 2016 het formuleren van drie strategische innovatiethema's, het ontwikkelen van living labs en het inrichten van een valorisatie unit.

Drie strategische social innovation thema's

In 2016 heeft Tilburg University drie strategische social innovation thema's vastgesteld. De thema's zijn ondergebracht in een programma dat als doel heeft meer wetenschappelijke en maatschappelijke impact te creëren. Tilburg University wil de verbinding tussen onderzoek(ers) over faculteiten heen en de verbinding tussen wetenschap en samenleving verder versterken. In de context van de Nationale Wetenschapsagenda is er gekozen voor drie uitdagende en kansrijke thema's:

- Empowering the Resilient Society.
- Enhancing Health and Wellbeing.
- Creating Value from Data.

De thema's kennen hun eigen doelstellingen, netwerken en dynamieken. De grootste toegevoegde waarde zit in de cross-overs tussen de drie thema's. Daarom kiezen we voor het samenbrengen van de drie thema's in één Impact-programma.

Impact-programma

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).

Per thema is voor een periode van vijf jaar een wetenschappelijk trekker benoemd:

- Empowering the Resilient Society: prof. dr. Ton Wilthagen.
- Enhancing Health and Wellbeing: prof. dr. Johan Denollet.
- Creating Value from Data: prof. dr. ir. Dick den Hertog.

De strategische thema's zijn eind 2016 vastgesteld. 2017 wordt gebruikt om het Impact-programma verder te ontwikkelen en de living labs verder in te richten.

Valorisatie Unit

In 2016 is de Valorisatie Unit ingericht. In deze unit zijn alle ondersteunende

diensten en processen op het gebied Valorisatie bij elkaar gebracht. Deze eenheid wordt gevormd door:

- Tilburg University Society; met als missie het realiseren van een wederkerige band met alumni, vrienden van de universiteit, bedrijven en fondsen. Het doel is dat die partijen de universiteit financieel dan wel in natura willen ondersteunen, om de universiteit te laten excelleren en daar ook zelf de vruchten van te plukken.
- Entrepreneurship; dit zijn alle ondersteunende activiteiten ten behoeve van ondernemerschap bij studenten en wetenschappers en ten behoeve van het duurzaam vermarkten van wetenschappelijke kennis. Het gaat hier om het Tilburg Center of Entrepreneurship, het ondernemerscentrum (Starterslift) en TiU Ventures.
- Projects; hier zijn alle ondersteunende activiteiten voor de strategische social innovation thema's ondergebracht evenals andere projecten die in gezamenlijkheid met (maatschappelijke) partners worden ondernomen. Bijvoorbeeld regionale proeftuinen met Midpoint en Brainport, executive education binnen Tilburg Economics and Management.

4.2 Tilburg University in de regio

Ondernemerschap

Campuspartners Tilburg Center of Entrepreneurship (TCE), Starterslift en Academic Business Club stimuleren ondernemerschap onder studenten en alumni door middel van ondernemerschapsonderwijs, startupbegeleiding en inspiratie-events. Lokale en regionale netwerken spelen hierin een grote rol, waaronder het Valorisatieplan West- en Midden-Brabant, waarin Tilburg University participeert samen met de hogescholen Avans, NHTV en Stichting Starterslift. Ook Fontys is inmiddels partner in het consortium.

Tijdens de opening van het academisch jaar heeft Tilburg University voor het eerst de BESI Award uitgereikt; de Best Entrepreneurial Student Initiative Award. Dit is een nieuwe Tilburgse prijs voor het beste initiatief van studenten, dat een bijdrage levert aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Dit jaar ging de award naar Richard van Laak van SCRiBBR.

Tilburg Center of Entrepreneurship

Tilburg University heeft het stimuleren van ondernemerschap in al zijn facetten hoog in het vaandel staan. In het Tilburgs Onderwijsprofiel is het belang van de stimulering van ondernemersvaardigheden en een entrepreneurial mindset bij studenten onderkend. Dit is opgenomen in de vaardigheidstrainingen die alle faculteiten gaan aanbieden.

Tilburg University verzorgde in 2016 voor ongeveer 2300 studenten ondernemerschapsonderwijs. Dit gebeurt onder meer aan de hand van een minor in Entrepreneurship voor derdejaars bachelorstudenten, een Master's Track in Entrepreneurship en de tweejarige Master in Data Science en Entrepreneurship bij de Jheronimus Academy of Data Science (JADS).

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

- In november 2016 is de eerste Student Startup Award Brabant uitgereikt. Dit evenement is georganiseerd in samenwerking met vijf hoger onderwijsinstellingen in Brabant.
- Ontwikkeling en lancering van een Entrepreneurship Game (in samenwerking met Avans en NHTV). Deze game is de eerste online simulatiegame ter wereld op het gebied van ondernemerschap en wordt reeds op diverse onderwijsinstellingen in Nederland gespeeld. In de game kunnen studenten in groepen online zelf een startup starten en opschalen. Deze game is geschikt voor universitair onderwijs, hoger onderwijs en bedrijfseducatie.
- Verdere activiteiten in 2016 waarin TCE participeerde waren onder meer:
 - TilburgU studententeam wint Fujifilm Future Challenge, onder begeleiding van TCE.
 - Masterstudenten adviseren

Gemeente Tilburg over ondernemersklimaat.

- Bachelorstudenten adviseren startups.
- Organiseren en faciliteren kennisdelingevents voor ondernemersdocenten Tilburg University, Avans en NHTV.
- Academic Business Club organiseerde het ondernemerschapsevenement Symposium The Road met 650 bezoekers.
- Night University-sessie over 'Fear of failure' als ondernemer
- Executive education activiteiten rond entrepreneurship.
- Toetreding tot DutchCE, het netwerk van Dutch Centers for Entrepreneurship.
- Advisering in Platform 31-rapport als expert op gebied van zelfstandig ondernemerschap.

Starterslift

Ondernemende studenten kunnen bij Starterslift terecht voor begeleiding en ondersteuning bij het starten van een eigen onderneming. Tot en met 2016 zijn in het programma van Starterslift 42 student- en alumni-ondernemers aangesloten bij het begeleidingsprogramma. Dat heeft geleid tot de oprichting van 29 bedrijven. In het Ondernemerscentrum van Tilburg University waren in 2016 negen bedrijven gevestigd.



Starterslift ondersteunt starters in West- en Midden-Brabant. De ondernemers die zijn toegelaten tot het programma van Starterslift hebben in 2016 samen ruim € 67 miljoen omzet (in 2015, ruim € 50 miljoen) gerealiseerd en een bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid van 887 fte (in 2015, 625 fte).

Tilburg University Ventures

Tilburg University Ventures (TiUV) creëert maatschappelijke en economische impact met wetenschappelijke kennis, door deze te vertalen naar diensten, producten of spin-offs (ventures). TiUV werkte onder andere aan casuïstiek met betrekking tot zorg, e-health, arbeidsmarkt, crisismanagement en data science. In 2016 heeft TiUV diverse kennis-ideeën gescreend op potentie. Dit gebeurde onder meer door voor externe stakeholders thematische sessies te organiseren. Daarnaast is een aantal concepten verder ontwikkeld en daar waar mogelijk naar de markt gebracht:

- *Venture voor de exploitatie van arbeidsmarktinstrumenten*
Samen met het regionale ontwikkelingsagentschap Midpoint en de gemeente Tilburg is een venture ontwikkeld om de exploitatie van diverse arbeidsmarktinstrumenten in onder te brengen. Daaronder vallen de Reshoring Tool (en de bijbehoren-

de website Reshoring Connection), en de competence card voor vluchtelingen. De ontwikkeling van andere tools is in voorbereiding.

- *ReMind*
Een cognitieve revalidatie app voor glioom patiënten is verder ontwikkeld en wordt nu (kleinschalig) ingezet in Nederland en de Verenigde Staten. Een marktintroductie van de app start in samenwerking met CBusineZ begin 2017.

Alumni Relations and Tilburg University Society

In 2016 is Tilburg University Society samengegaan met de afdeling Development and Alumni Relations. Deze nieuwe constellatie treedt naar buiten onder de naam Tilburg University Society. Tilburg University Society is het strategisch raamwerk voor de externe relaties van Tilburg University, waarvan een groot gedeelte bestaat uit de alumni van Tilburg University. Doel is de groep van stakeholders te diversifiëren en te vergroten, daar actief een relatie mee aan te gaan en hen op inhoudelijke thema's bij Tilburg University te betrekken. In 2016 is een start gemaakt met het introduceren van nieuwe projecten en programma's, en het herpositioneren van bestaande programmaonderdelen, waarbij alumni een belangrijke doelgroep zijn.

In het programma van Tilburg University Society is een belangrijke rol weggelegd voor thematisch georiënteerde bijeenkomsten bij Sociëteit de Witte in Den Haag. In 2016 waren er drie bijeenkomsten in Den Haag. Samen met de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging, Provincie, Gemeente Tilburg en Brabantse Ontwikkelings Maatschappij werd in februari 2016 de Cobbenhagen Summit in 's-Hertogenbosch georganiseerd. Tilburg University Society verzorgt het mentorprogramma voor alumni en studenten. In 2016 waren er 373 alumni als mentor actief. Ook de internationale alumni zijn belangrijk. Er zijn chapters voor internationale alumni ingericht. Daarin zijn achttien alumni-ambassadeurs actief en er zijn ongeveer twintig alumni als Board-bestuurder actief.

Tilburg University Society verzorgt tevens belcampagnes en andere fondsenwervende projecten voor onderzoek, onderwijs en faciliteiten. In 2016 hebben alumni meer dan € 200.000 toegezegd aan het Universiteitsfonds, waarmee diverse onderzoeks- en onderwijsprojecten zoals Outreach (het excellentieprogramma van Tilburg University) gesteund worden.

DAF Technology Lab

Het DAF Technology Lab is opgericht met een donatie van de Paccar Foundation en biedt hightechfaciliteiten aan studenten,

onderzoekers en bedrijven. Het lab richt zich op de drie pijlers innovatieve research, immersive education en corporate partnerships. Tilburg University zet deze virtual and mixed reality omgeving in om met nieuwe partners in Brabant samen te werken. De combinatie van visualisatietechnieken en kennis op het gebied van cognitieve wetenschappen schept unieke mogelijkheden voor innovatief onderwijs en onderzoek.

Er bleek in het eerste jaar al veel interesse te zijn voor samenwerkingen met de universiteit waarbij het lab een katalysator of verbindende factor was. Bestaande samenwerkingen werden geïntensiveerd en nieuwe partnerschappen verkend. Dit heeft geresulteerd in verschillende gezamenlijke subsidieaanvragen en projecten zoals het OP-Zuid project Campione, een samenwerkingsverband tussen de universiteit en een dertigtal kennisinstellingen en bedrijven in voornamelijk Zuid-Nederland. Dit Fieldlab helpt bedrijven om real-time informatie te verzamelen en te analyseren over de staat van hun productie-infrastructuur om onderhoud op tijd te kunnen uitvoeren (in plaats van te vroeg zoals bij planmatig onderhoud of te laat zoals bij correctief onderhoud). Door 100% voorspelbaar onderhoud zullen de onderhoudskosten in de chemiesector

fors worden verlaagd en zal de output van fabrieken toenemen. In 2016 zijn er twee promovendi gestart met hun onderzoek voor Campione.

Daarnaast heeft het lab samengewerkt met diverse andere onderwijsinstellingen, waaronder de NHTV en de Hogeschool Rotterdam. Het DAF-Lab wordt op dit moment zo'n 100 uur per maand actief gebruikt. Tilburg Law School is de grootste gebruiker, maar ook het gebruik voor educatiedoeleinden van het lab door de andere faculteiten neemt toe.

Het lab heeft deelgenomen aan verschillende evenementen waarbij een breed publiek kon kennismaken met de mogelijkheden van het lab. In 2016 waren dat onder meer open dagen voor studiekeziers, de Education Bazaar en Night University. Daarnaast zijn er ongeveer 150 demo's gegeven aan geïnteresseerden van binnen en buiten de universiteit.

Executive Education

In lijn met de strategie van TiSEM werd er in het voorjaar van 2016 een aanzet gegeven tot de ontwikkeling van executive education programma's voor de expertisedomeinen binnen de faculteit. De eerste pilots gingen in het

najaar van start zoals de Masterclass-serie 'Transformatie in Accounting', 'Finance & Control' en de Masterclass 'Entrepreneurship, the journey', gericht op alumni. Beide initiatieven werden zodanig goed beoordeeld dat zij in 2017 een vervolg zullen krijgen.

Tegelijkertijd werd ook bij JADS de aanzet gegeven voor de start van executive education voor Data Science professionals. Dit heeft geresulteerd in een maatwerkprogramma voor VIVAT (het moederbedrijf van Zwitserleven en Reaal) dat ook opengesteld is voor deelnemers van andere organisaties. Dit programma is in januari 2017 gestart met achttien deelnemers. Ook werd de Masterclass serie Data Science & Business gelanceerd. Elke eerste dinsdag van de maand wordt een nieuw aspect van Data Science door professoren van JADS besproken en doorvertaald naar verschillende organisaties.

In het kader van business development werden nieuwe contacten gelegd met onder andere de Rijksoverheid, de Autoriteit Consument & Markt en Midpoint Logistiek. Hieruit zullen zich in 2017 nieuwe onderzoeks- en opleidingsprogramma's gaan ontwikkelen bij zowel Tilburg University als JADS.



4.3 Valorisatieactiviteiten

Tilburg School of Economics and Management

Eurosonic Noorderslag: Er is geen data in muziek

Een groep slimme en innovatieve Big Data studenten van TiSEM heeft een grote hoeveelheid data van Buma/Stemra weten te bemachtigen. Bij deze data-uitdaging kregen zij de vrijheid om deze te linken aan andere data die zij konden vinden, op voorwaarde dat de resultaten interessant en nuttig waren. Dit is hen gelukt. Op 15 februari hebben zij hun beste cases gepresenteerd tijdens Eurosonic Noorderslag. Dit is het

belangrijkste uitwisselings- en netwerkplatform voor Europese muziek. Bij deze gelegenheid werden de bevindingen uit een wetenschappelijk onderzoek (door wetenschappers dr. Hannes Datta, dr. George Knox en prof. dr. ir. Bart Bronnenberg) ook besproken.

Tilburg-Eindhoven RATE Analytics consortium haalt € 1 miljoen binnen

NWO heeft de universiteiten van Tilburg en Eindhoven een subsidie van € 1 miljoen toegekend voor een project met de titel 'Next generation predictive analytics for data-driven banking and insurance' (RATE Analytics). De algemene doelstelling van dit project is om fundering en technieken te ontwikke-

len op het gebied van bankieren en verzekeringen. Deze technieken zullen ontwikkeld worden in nauwe samenwerking met Achmea en de Rabobank. Voor Tilburg University hebben dr. Otilia Boldea en prof. dr. Bas Werker dit voorstel gecoördineerd in samenwerking met dr. Martin Salm, prof. dr. Willem-Jan van den Heuvel en prof. mr. Corien Prins.

Data Science for Humanitarian Innovation

Per 1 september 2016 zijn prof. dr. Conny Rijken (TLS) en prof. dr. ir. Hein Fleuren (TiSEM) aangesteld als directeuren van het nieuwe onderzoeksprogramma Data Science for Humanitarian Innovation van het Data Science Center Tilburg (DSC/t). In dit nieuwe onderzoeksprogramma

worden Data Science methoden en instrumenten ontwikkeld en toegepast voor humanitaire hulp en om deze effectiever en duurzamer te maken. De eerste focus ligt op Urban Refugees and Humanitarian Supply Chain Management. Hein Fleuren is hoogleraar Business Analytics / Operations Research en ontwikkelde een toeleveringsketenmodel voor World Food Programme wat grote impact had op het leveren van voeding aan de hongerende mensen in de wereld.

Tilburg Law School

Organized Crime Field Lab Oost-Nederland

In het 'Organized Crime Field Lab' combineren onderzoekers van het Tilburg Center for Regional Law and Governance en de Harvard Kennedy School of Government onderzoek naar en onderwijs over de aanpak van ondermijnende georganiseerde criminali-

teit. Ze doen dat in nauwe samenwerking met onder andere het Openbaar Ministerie, de Nationale Politie, de Belastingdienst, het lokaal en regionaal bestuur en verschillende andere publieke en private organisaties. In het Field Lab experimenteren multidisciplinaire teams van professionals, op basis van 'state of the art' inzichten uit theorie en praktijk, met nieuwe, onorthodoxe manieren om ondermijnende criminaliteit tegen te gaan. Prof. dr. Martijn Groenleer is een van de trekkers van het Field Lab. Maurits Waardenburg promoveert op onderzoek naar de effectiviteit van in samenwerking ontwikkelde aanpakken.

Reshoring tool

In samenwerking met de gemeente Tilburg en op initiatief van prof. dr. Ton Wilthagen is er door TLS en TiSEM een tool ontwikkeld voor reshoring, ofwel het terughalen van bedrijfsactiviteiten van lagelonenlanden naar Nederland. Deze tool kan door het MKB gebruikt worden om na te gaan of

reshoring interessant voor hun bedrijf is of juist niet. Door investering in automatisering is het voor bedrijven soms mogelijk en aantrekkelijk om productie naar Nederland terug te halen en tegelijkertijd nieuwe banen te creëren. Voor bedrijven is reshoring echter een ingrijpende en complexe beslissing.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Optredens voor Universiteit van Nederland

Vier Tilburgse psychologen zijn uitgenodigd op te treden voor de Universiteit van Nederland, die op internet mini-colleges van Nederlandse wetenschappers uitzendt. Prof. dr. Marcel Zeelenberg houdt een verhaal over spijt. Dr. Niels van de Ven spreekt over het verschil tussen jaloezie, afgunst en iemand benijden. Dr. Yvette van Osch spreekt over het fenomeen dat scholieren tegen



hun klasgenoten zeggen dat hun hoge cijfer vooral 'mazzel' was, en niet het resultaat van goed studeren. Dit heeft volgens haar alles te maken met gevoelens van schaamte en trots. Het college van dr. Tila Pronk gaat in op de reden van vreemdgaan; waarom gaat de een sneller vreemd dan de ander? Volgens Pronk heeft dit onder meer te maken met impulsen en de mate waarop je alle verleidingen in je relatie wel of niet kunt controleren.

Promoties

Ruud Hortensius promoveerde cum laude op het zogenoemde 'omstandereffect'. Onderzoek naar het omstandereffect is niet nieuw. Al meer dan vijftig jaar doen sociaal psychologen onderzoek naar het hulpgedrag van mensen. Nieuw is dat Hortensius het fenomeen bekijkt vanuit de neurowetenschappelijke hoek. Hij ontdekte dat hulpgedrag meer een emotionele reflex is dan een besluit. Hortensius: "Het is geen beslissing, het is een reflex die voortkomt uit een veel ouder evolutionair systeem."

Ontwikkeling apps

Methodologen van Tilburg University en de Universiteit van Amsterdam (UvA) hebben een app ontwikkeld waarmee statistische fouten automatisch worden opgespoord in wetenschappelijke artikelen. De app heet 'Statcheck' en is geschreven door Sacha Epskamp van de

UvA en Michèle Nuijten van Tilburg University. Onderzoekers kunnen de app gebruiken om hun eigen werk te checken voordat ze het naar een wetenschappelijk tijdschrift sturen. Voor tijdschriften is het bruikbaar bij het beoordelen van aangeboden artikelen. De web app richt zich op artikelen binnen de psychologie. Het programma 'statcheck' bestaat al een tijdje binnen de open source statistieksoftware R. Voor mensen die niet in 'R' kunnen programmeren, is het nu ook mogelijk om statcheck te gebruiken. Uit eerder onderzoek van Nuijten waarin ze zo'n 30.000 psychologische artikelen controleerde met statcheck, blijkt dat ongeveer de helft van de psychologische artikelen minimaal 1 fout bevat.

Een behandeling van een hersentumor is ingrijpend. Vaak komt daar nog bij dat patiënten na de operatie last hebben van concentratie- en geheugenproblemen. Die problemen kunnen erger worden als de hersenen niet fit gehouden worden. En dat is vaak het geval, blijkt uit onderzoek van hoogleraar Klinische Neuropsychologie Margriet Sitskoorn en post-doc onderzoeker Karin Gehring. Zij onderzoeken hoe hersentumorpatiënten hun brein kunnen trainen met behulp van een evidence-based revalidatieprogramma in de vorm van de app ReMIND op een iPad.

Tilburg School of Humanities

Maatschappijbetrokken onderzoekers

Het Departement Communicatie- en Informatiewetenschappen verkent momenteel de haalbaarheid van deelname in een consortium van lokale overheden, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties voor onderwijs en onderzoek met betrekking tot de toepassing van nieuwe digitale technologie voor een variëteit van sociale doeleinden. In hetzelfde departement is onderzoek gaande naar het aanleren van een tweede taal door gebruikmaking van robotica. In de masteropleiding Filosofie wordt een mastertrack over bedrijfs- en organisatie-ethiek aangeboden en bachelorstudenten economie en bedrijfskunde kunnen onderwijsmodules bedrijfsethiek volgen. Onderzoekers van religiestudies participeren in een ZonMW-project (met het Erasmus Medisch Centrum Rotterdam als hoofdaanvrager) over rituelen in de context van stervensbegeleiding in hospices. Wetenschappers van hetzelfde departement doen onderzoek, in samenspraak met Afrikaanse consortiumpartners, naar vraagstukken van internationale migratie (vluchtelingen-

stroom) en naar mogelijkheden om de gezondheidszorg in rurale Afrikaanse regio's te verbeteren door toepassing van moderne media.

Citizen Science

Het Tilburg Cobbenhagen Center organiseerde in het najaar een serie workshops over het historisch onderzoek naar de Tweede Wereldoorlog zijn omgekomen. Het Cobbenhagen Center werkt daartoe samen met historici en een groep van twintig vrijwilligers van het Regionaal Archief in Tilburg. Met deze werkwijze sluit het Cobbenhagen Center aan bij een actuele maatschappelijke trend: 'Citizen science', betrokkenheid van burgers bij wetenschappelijke projecten. De onderzoeksresultaten worden verwerkt in een digitaal monument voor de universitaire gemeenschap, dat tijdens Dodenherdenking 2017 op de campus wordt onthuld.

Funeraire Academie en Camino Academie

De hoogleraren Herman Beck en Paul Post waren nauw betrokken bij de Funeraire Academie, een platform voor kennisuitwisseling tussen academici en de uitvaartbranche. Doel van de samenwerking is het stimuleren van reflectie en een breder perspectief op ritualiteit en beleving van dood, rouw en herdenken. Op 15 december werd in

Tilburg in samenwerking met het Meertens Instituut een dagsymposium gehouden over levensverhalen dat grote belangstelling trok. Prof. dr. Léon Hanssen was een van de sprekers.

TSH is ook betrokken bij de Camino Academie. In Utrecht werd op 24 november een expert meeting gehouden over onderweg zijn met een missie of een goed doel. Sprekers uit TSH waren prof. dr. Paul Post, prof. dr. Wouter van Beek en prof. dr. Martine Prange.

Tilburg School of Catholic Theology

Valorisatie wordt concreet in verschillende corporate activiteiten. Het gaat om Open college-avonden, die ook functioneren in het kader van werving en studie-informatie. Daarnaast waren er publiekslezingen bij gelegenheid van de Dies en de jaarlijkse Themadag. In 2016 respectievelijk over de katholieke biografie (lezing door dr. Karim Schelkens) en de heilige Bonifatius, bisschop en martelaar. Diverse hoogleraren, onderzoekers en docenten van de faculteit leverden via de media (krant, maar ook radio en televisie) vanuit hun expertise een bijdrage aan het publieke debat of gaven commentaar bij belangrij-

ke nieuwsfeiten. Prof. dr. Paul van Geest wordt bijvoorbeeld regelmatig gevraagd als duider van nieuws rond de paus en het Vaticaan.

TST participeert met één hoogleraar en twee postdocs in het programma Ad Fontes van de Goldschmeding Foundation. Het project 'Theologie Dichterbij' biedt een aanbod van gastlessen van hoogleraren en universitair docenten. Dit aanbod functioneert in het kader van de profielwerkstukken en de voorbereiding van leerlingen op een studie aan een universiteit.

Ook theologisch instituut Luce zet zich in op het terrein van valorisatie. Er is een halfjaarlijks aanbod voor een breed publiek van geïnteresseerden. Het programma wordt samengesteld in relatie met het onderzoek van TST en bij gelegenheid in samenwerking met derden, waaronder het Museum Catharijneconvent. Verder richt Luce zich op het verzorgen van post-initieel onderwijs voor professionals in de werkvelden onderwijs, geestelijk verzorging en pastoraat. Het gaat om het verdiepen van competenties en versterken van de positionering van de professional in de sterk veranderende context van haar of zijn werkzaamheden.

4.4 Valorisatie indicatoren

Tabel 4.1 Valorisatie indicatoren

Valorisatie indicatoren	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bijzonder hoogleraren ¹	5,0%	4,7%	4,4%	4,5%	4,0%	4,3%
Nevenfuncties WP ¹	37,4%	37,4%	38,3%	41,3%	38,6%	42,0%
Baten contractonderwijs ²	11,6%	11,1%	10,8%	10,7%	11,3%	11,7%
Baten contractonderzoek ²	13,4%	11,6%	10,5%	10,7%	10,1%	9,1%
Vakpublicaties ³	1,24	1,40	0,97	1,14	1,21	1,16

¹ aandeel van totaal WP

² aandeel van totale baten

³ aantal per fte onderzoeksinzet

Bijzonder hoogleraren

Organisaties buiten Tilburg University kunnen een leerstoel aanvragen voor een aandachtsgebied dat bij de universiteit ontbreekt. De hoogleraar die op deze leerstoel wordt benoemd is een bijzonder hoogleraar. Bijzonder hoogleraren zijn in de optiek van Tilburg University professionals die van buiten de universiteit een significante bijdrage kunnen leveren aan het wetenschappelijk debat. In de afgelopen jaren bedraagt het aandeel bijzonder hoogleraren tussen de 4% en 5% van het totaal aan wetenschappelijk medewerkers.

Nevenfuncties geven mede invulling aan onze missie Understanding Society. Door nevenfuncties stellen onze onderzoekers hun kennis en ervaring ter beschikking van de maatschappij. Het

aantal nevenfuncties stijgt de afgelopen jaren; na een kleine teruggang in 2015 is het percentage wetenschappelijk personeel met een nevenfunctie 42%.

Door middel van het aanbieden van contractonderwijs draagt Tilburg University bij aan een Leven Lang Leren. Professionals die aan hun kennis en vaardigheden willen werken kunnen daarvoor bij Tilburg University terecht. Het aandeel contractonderwijs als onderdeel van de totale baten ligt de afgelopen jaren stabiel tussen de 10 en 12%.

De baten contractonderzoek als onderdeel van de totale baten van de universiteit kennen een gestaag dalende lijn. Deze negatieve trend heeft de aandacht van het bestuur van Tilburg University. Mede door de inzet op de drie

Strategische Social Innovation Thema's (zie hoofdstuk Impact) is de verwachting dat inkomsten uit de 2^e en 3^e geldstroom zullen gaan stijgen.

Wetenschappers schrijven vakpublicaties om professionals te informeren over de state-of-the-art wetenschappelijke inzichten. Per 1 fte onderzoeksinzet werd in 2016 iets meer dan 1 vakpublicatie geschreven.



‘We brengen talent bijeen in een bijenkorf’

Robbert Coenmans

Robbert Coenmans is een duizendpoot. Bij Tilburg University werpt hij zich op innovatieve onderwijsprojecten zoals de Law Clinics en de Brabant Robot Challenge. Daarnaast promoveert hij op de gevolgen van robotica voor de gezondheidszorg. ‘Ik wil weten hoe we ons kunnen voorbereiden op de grote veranderingen in onze arbeidsmarkt.’

“Het is moeilijk om mij in een hokje te stoppen. Na mijn studie strafrecht in Tilburg startte ik mijn loopbaan bij vakbond FNV Jong. Ik was daar voorzitter waardoor ik ook lid was van de Sociaal Economische Raad. Bij de vakbond raakte ik in de ban van de arbeidsmarkt.”

“Mijn overstap naar Tilburg University was impulsief. Ik werd gevraagd door hoogleraar Ton Wilthagen. Hij wilde graag dat ik me bij de universiteit ging bezighouden met de arbeidsmarkt. Ik begon als coördinator van de Law Clinics. Dit is een innovatief onderwijsproject voor rechtenstudenten die werken in opdracht van organisaties, zodat ze zich kunnen voorbereiden op werken in de praktijk. Vervolgens kwam de Brabant Robot Challenge op mijn pad. Wilthagen had het idee dat we iets met robotica moesten doen. Het nieuws staat bol van verhalen over robots die

arbeidsplaatsen weggakpen. Dat verandert de arbeidsmarkt volledig. Een belangrijk thema om aandacht aan te geven in het onderwijs, liefst op innovatieve wijze. Het is niet logisch om een zich volledig vernieuwende arbeidsmarkt old school te benaderen.”

“Ons idee ontwikkelde zich tot een innovatief en multidisciplinair onderwijsprogramma over robotica. We wilden daarbij samenwerken met andere organisaties in de regio. Het thema robots en arbeidsmarkt past goed in deze regio. Brabant kent veel maakindustrie waar de gevolgen van robotica snel zichtbaar zullen zijn. Er is bovendien veel kennis rondom robottechnologie, arbeidsmarkt en juridische en ethische aspecten.”

“We wilden beslist geen wild robotplan, maar een puur praktisch programma over het nut van robotica nu. We kozen

ervoor om studenten naar zorginstellingen te sturen en ze daar praktijkcasussen te laten oplossen (zie kader). Dit leidde tot een mooie mix van opdrachten en groepjes mensen. Een van de groepjes bestond bijvoorbeeld uit een pedagoog, een software-ingenieur en een prothese-designer. De groepjes werkten aan gevarieerde opdrachten. Een groepje boog zich bijvoorbeeld over de vraag: hoe kunnen we de zorgrobot Zora beter gebruiken? Een ander groepje rekende een business case voor een oogchirurgie-robot door.”

“De Brabant Robot Challenge heeft veel opgeleverd. Studenten vonden het heel leerzaam om te werken met studenten uit compleet andere richtingen en een ‘echte opdracht’ voor een organisatie te doen. De zorgorganisaties kregen antwoord op hun vragen. De universiteit heeft nu een mooie mal voor meer innovatieve onderwijsprojecten. En mij heeft het opgeleverd dat ik weet waarop ik wil promoveren: wat zijn nu werkelijk de gevolgen van robotica voor de arbeidsmarkt in de zorg? En hoe kunnen we ons hierop voorbereiden?”

“Of het wel iets voor mij is om mij helemaal op één ding te storten? Ik ben niet een typische wetenschapper. Wat ik wel weet is dat ik hier op de universiteit supergave dingen kan doen.”

Brabant Robot Challenge

Tilburg University organiseerde in 2016 de Brabant Robot Challenge samen met onderwijsinstellingen Fontys, Technische Universiteit Eindhoven en Avans. Organisaties in de zorg zoals GGZe, HiT, Preceyes, RSZk en Vugherstede leverden vraagstukken voor groepjes deelnemende studenten. Aan het eind van de challenge pitchte elk groepje hun oplossing. De Brabant Robot Challenge is de start van een netwerk rond robotica en krijgt een vervolg.

5. Bedrijfsvoering





5.1 Verslag bestuursagenda

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. Aandachtspunt voor bedrijfsvoering was de realisatie van de aanbevelingen uit het onderzoek door KPMG naar aanleiding van de reorganisatie BEST.

Sinds 1 januari 2016 werken de ondersteunende diensten volgens de organisatiestructuur zoals ontworpen in het reorganisatieprogramma BEST. Naar aanleiding van een onderzoek door KPMG, wordt tijdens de implementatie tevens aandacht gegeven aan de governance, kwaliteit van de ondersteunde processen en de cultuurverandering. Het College heeft een werkgroep ingesteld met als doelstelling de aanbevelingen uit het KPMG-rapport te realiseren. De werkgroep richt zich op de ondersteunende processen en niet op bijv. onderwijsprocessen. De werkgroep

werkt aan de hand van vijf werkstromen.

De vijf werkstromen zijn:

1. Het uitwerken van de governance van de universiteit.
2. Het verbeteren en harmoniseren van processen binnen de ondersteuning. In deze werkstroom worden knelpunten geïnventariseerd en voorstellen gedaan voor oplossing.
3. Op het gebied van IT is een werkstroom ingericht die ervoor moet zorgen dat er een meer uniform IT-landschap komt die de ondersteuning van het primair proces verder kan verbeteren.

4. De vierde werkstroom betreft het verder ontwikkelen van onze medewerkers.

5. De vijfde werkstroom is het Programma Management van het hele programma. Dit is geen inhoudelijke werkstroom maar betreft de ondersteuning, coördinatie en afstemming van de vier andere werkstromen. De werkgroep markeert een volgende fase van verbetering en is geen onderdeel van BEST. Doelstelling is de werkgroep uiterlijk eind 2017 te dechargeren, waarbij de acties zijn ingedaald in de lijnorganisatie.

5.1.1. HUMAN RESOURCES

Naar verbinding en innovatie

Bij het realiseren van de doelen die Tilburg University in het Strategisch Plan 2014-2017 uiteenzet, speelt Human Resources een cruciale rol. Met HR-beleid kunnen we invloed uitoefenen op het verhogen van de kwaliteit en het vernieuwen van de organisatie. Dat lukt alleen met voldoende focus. Onder de noemer 'Naar verbinding en innovatie' zijn in het strategisch HR beleidsplan 2014-2017 vier speerpunten vastgesteld: één organisatie, personeel van hoge kwaliteit, verbindend leiderschap en divers samengestelde organisatie.

Eén organisatie

We willen Tilburg University slagvaardiger en flexibeler maken, zodat we beter zijn toegerust op de veranderende realiteit. Hierdoor kunnen we ons meer concentreren op wat we werkelijk als onze missie zien, wordt besluitvorming doorzichtiger en worden processen niet onnodig vertraagd. Door te streven naar eenheid in verscheidenheid kunnen we kosten verlagen, beter samenwerken en inspelen op wat de maatschappij van ons vraagt. In dit kader is in 2016 gewerkt aan het stroomlijnen en uniformeren van personeelsprocessen en HR-dienstverlening.

e-HRM

Het meerjarenprogramma e-HRM kent als doelstellingen:

- Bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardige, en eigentijdse dienstverlening door de introductie van Self Services waarmee medewerkers en leidinggevendenden simpel

en online personeelszaken kunnen regelen.

- Uniformering en automatisering van processen die bijdragen aan een efficiënte, flexibele en slagvaardige organisatie.
- Realisatie van een duurzame en milieuvriendelijke bedrijfsvoering.

Het programma e-HRM heeft grote impact op de dienstverlening en de ICT omgeving van de divisie Human Resources. De transitie loopt parallel aan een continu veranderende organisatie. 2016 stond in het teken van de vertaling van de impact van de reorganisatie op de processen, systemen en rapportages. Daarnaast zijn functioneel-technische voorbereidingen getroffen om in 2017 de self services voor digitaal personeelsdossier, registratie van nevenwerkzaamheden en digitaal declareren uit te rollen. Op basis van een beleids- en technische analyse is besloten het digitaliseren van het keuzemodel arbeidsvoorwaarden voorlopig uit te stellen en hogere prioriteit te geven aan mobiliteit en digitalisering van de jaarlijkse HR gesprekscyclus (R&O).

Academisch loopbaanbeleid

Het is belangrijk dat wetenschappelijke medewerkers zich regelmatig bezinnen op de vraag of een carrière in de wetenschap nog wel voor hen is weggelegd, of zij erin kunnen en willen blijven excelleren. In 2016 hebben wij ons gericht op een loopbaanprogramma voor onze promovendi. Promovendi krijgen in hun (voor)laatste jaar de gelegenheid om een

driedaagse training 'Career Counseling' te volgen, waarin zij reflecteren op hun toekomstige carrière en sollicitatievaardigheden versterken. In 2016 is de training twee keer verzorgd. De trainingen zijn gewaardeerd met de gemiddelde rapportcijfers 8,4 en 8,5.

Hooggekwalificeerd personeel is een belangrijke voorwaarde om ambities te realiseren. Wij zetten ons in om het beste uit ons wetenschappelijk personeel te halen door middel van op maat gesneden trainingen op het gebied van academisch leiderschap voor verschillende doelgroepen (UD, UHD, hoogleraren, onderwijsdirecteuren) en coaching programma's voor het vrouwelijk wetenschappelijk personeel. In 2016 heeft een leiderschapstraining voor UD's en beginnend UHD's plaatsgevonden. Deze is gewaardeerd met een 8,8 gemiddeld. In 2016 is tevens een groep van UHD's en hoogleraren gestart met de training Academisch Leiderschap en is er een training afgerond. De afgeronde training is gewaardeerd met een 7,6 gemiddeld. Verder hebben we in 2016 in overleg met de vice-decanen onderwijs de training 'Leidinggeven aan onderwijsprogramma's' ontwikkeld. Deze training zal begin 2017 aangeboden worden aan onderwijsdirecteuren. Binnen het academisch loopbaanbeleid, focust Tilburg University zich momenteel op onderwijswaardering en de mogelijkheid om op basis van excellente onderwijsprestaties naast goed onderzoek loopbaanstappen te maken.

Werkdruk

Het is voor universiteiten van belang om signalen over te hoge prestatiedruk serieus te nemen. Bij wetenschappelijk personeel bepaalt de prestatiedruk mede de eisen die het werk stelt en daarmee de werkdruk. Wanneer de werkdruk aanhoudt, kan dat leiden tot stressklachten. Die kunnen op den duur leiden tot gezondheidsklachten, ziekteverzuim en verminderde arbeidsmotivatie. Om een succesvolle aanpak van werkdruk te bewerkstelligen hebben we experts geraadpleegd. Dit heeft ons geleerd wat wel en niet tot een goede aanpak zal leiden. Zo is het van belang om per eenheid te kijken wat de beste aanpak is. Verschillende afdelingen hebben verschillende werkculturen en daardoor andere werkdruk en andere werkdrukbeleving.

In het voorjaar van 2017 wordt een studiemiddag georganiseerd met de medezeggenschap en experts om tot concrete voorstellen te komen voor een effectieve aanpak.

Leiderschap, talent en loopbaanontwikkeling

Tilburg University zet in het Strategisch Plan 2014-2017 stevig in op leiderschapsontwikkeling en wil de verbinding en samenwerking tussen mensen en teams stimuleren en kwaliteit van leiderschap binnen een slagvaardige organisatie bevorderen. Om te komen tot een visie op (academisch) leiderschap en leiderschapstalent is eind 2016 gestart met het project 'Leiderschap, talentmanagement en mobiliteit', geleid door een stuurgroep bestaande uit directeuren, decanen en wetenschappers. Een projectgroep verricht de uitvoerende werkzaamheden.

Diversiteit & inclusie

Tilburg University hecht belang aan een inclusief werkklimaat en streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand in de breedst mogelijke zin. Hiermee dienen wij niet alleen het maatschappelijk belang en het belang van het individu, maar ook het organisatiebelang.

Genderbeleid

Daar waar het aandeel vrouwelijke studenten gelijk en soms zelfs hoger is dan het aandeel mannelijke studenten, zien we bij iedere carrièrestap de vertegenwoordiging van vrouwen afnemen. Dit heeft niet met kwaliteit of ambitie te maken, wel met extra barrières die vrouwen - meestal onbewust - opgeworpen krijgen. Het College van Bestuur en het College van Decanen hebben zich gecommitteerd aan 25% vrouwelijke hoogleraren en 40% UHD's in 2017. Om deze doelstelling te behalen is een serie interventies ingezet:

Philip Eijlander Diversity Program

Tilburg University lanceerde in 2016 het Philip Eijlander Diversity Program. Dit prestigieuze programma beoogt met het creëren van extra posities op UD, UHD en hoogleraar niveau, een inhaalslag te maken wat betreft vrouwen in hogere wetenschappelijke functies. Er is zowel intern als extern, nationaal en internationaal, geworven naar excellent talent.

Group Model Building

Met dit instrument kan genderongelijkheid worden onderzocht. Met stakeholders worden in een eerste sessie de knelpunten bij instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen en minderheden op een faculteit in kaart gebracht. Vervolgens worden in de tweede sessie met behulp van stock-flow modellen oplossingen gezocht om bias te

voorkomen en gelijkheid te bevorderen.

Door deze intensieve samenwerking wordt direct draagvlak gecreëerd bij de betrokkenen. TiSEM, TSH en TSB hebben in 2016 aan Group Model Building deelgenomen. TLS en TST volgen in 2017.

Gender Unlimited Festival

Op Internationale Vrouwendag vond het tweedaagse Gender Unlimited Festival plaats, een samenwerking van Gender Policy, Academic Forum, TIAS, Tranzo en studentenverenigingen. Doel was de bewustwording van gendergelijkheid en diversiteit te verhogen. Bij deze editie waren er lezingen en expertmeetings rondom het thema Sustainability in Career and Care.

Onderzoekondersteuning

Vrouwelijke UD's en UHD's kunnen na hun zwangerschapsverlof vertraging in onderzoekstijd voorkomen door vervanging van hun onderwijstaken of door extra ondersteuning door onderzoeksassistenten.

Participatiewet

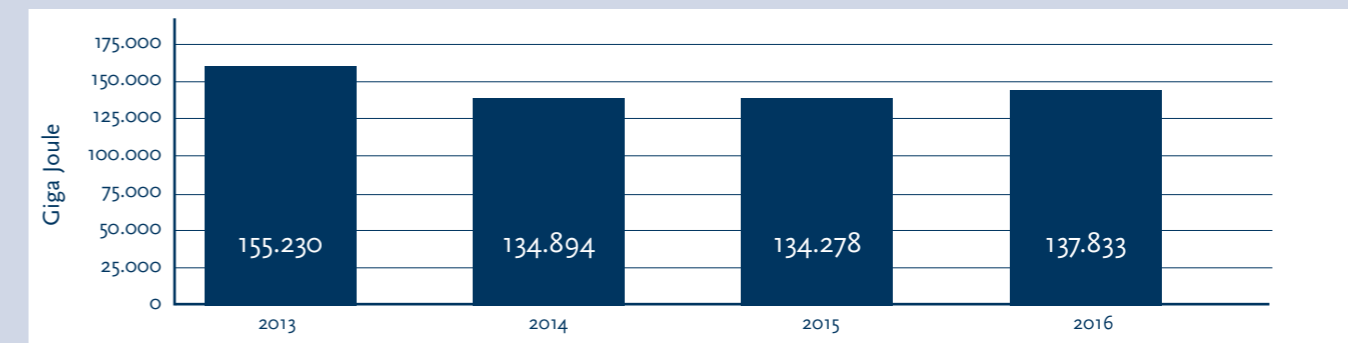
De Participatiewet is een regeling die werkgevers verplicht om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen. De opdracht is om van de negen participatiebanen die Tilburg University heeft gerealiseerd te groeien naar 45 banen van 25,5 uur in 2023. Het nieuwe Plan van Aanpak omvat een visie, financieel model, verdeelsleutel en stappenplan waarmee de faculteiten en de divisies tools krijgen om nieuwe takenpakketten en functies te creëren voor mensen uit de doelgroep. Op deze wijze draagt Tilburg University bij aan het verkleinen van enerzijds de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden en anderzijds biedt de Participatiewet ook mogelijkheden voor hoogopgeleiden met een arbeidsbeperking.

5.1.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

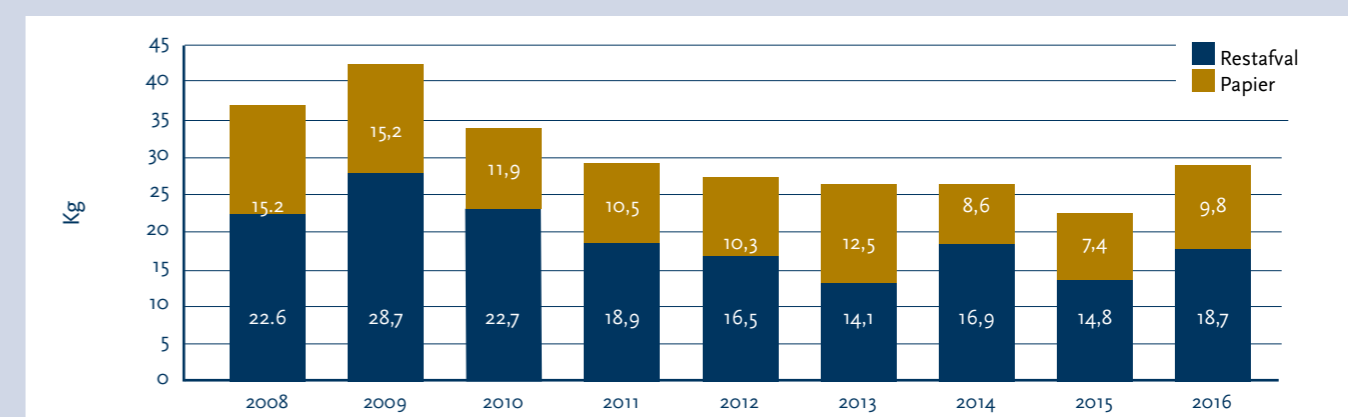
In het kader van Corporate Social Responsibility wordt verslag gedaan van het energieverbruik en het afval. Het energieverbruik is de afgelopen drie jaar gedaald met 11%. Daarmee heeft Tilburg University voldaan aan het Meerjarenakkoord Energie met de rijksoverheid om haar energieverbruik voor huisvesting

en infrastructuur met tenminste gemiddeld 2% per jaar te reduceren. Vanaf 2016 wordt elektriciteit ingekocht die is opgewekt door windmolens en daarmee is het aandeel hernieuwbare (niet fossiele) energie toegenomen tot 74%.

Grafiek 5.1 energieverbruik (elektra, gas en warmte) van huisvesting & infrastructuur



Grafiek 5.2 afval in kg per medewerker (fte) en student Exclusief GFT-afval, glas



Als gevolg van de reorganisatie van de ondersteunende diensten is de omvang van het bedrijfs- en papierafval incidenteel toegenomen.

In 2016 is de nieuwbouw gestart van een onderwijsgebouw van ongeveer 10.000 m². Het gebouw zal volgens het duurzaamheidscertificaat BREEAM Excellent label worden gebouwd. Zo zal onder meer het dak voorzien worden van een groene bedekking (sedum) en zonnepanelen.

De renovatie van het Simon gebouw is in

augustus 2016 afgerond. Het gebouw heeft onder andere een moderne energiezuinige kantoorinstallatie en is geheel voorzien van LED-verlichting. In dit pand is ook een nieuwe serverruimte aangebracht die in vergelijking met de bestaande serverruimte een energieverbruik heeft dat ongeveer 50% lager ligt.

In 2016 is Tilburg University met de

Technische Universiteit Eindhoven en de hogescholen Fontys en Avans een verkennend onderzoek gestart naar mogelijkheden om een gezamenlijk windpark te ontwikkelen. Hiermee zouden de partners gezamenlijk volledige hernieuwbare energie kunnen opwekken en verbruiken en geen fossiele energie meer afnemen.



5.2 Financiën

5.2.1 HOOFDLIJNEN JAARREKENING

In deze paragraaf lichten we de financiële jaarrekening 2016 toe. Het betreft de geconsolideerde cijfers van de Stichting Katholieke Universiteit Brabant inclusief de verbonden partijen Stichting Universiteitsfonds, TIAS School for Business and Society BV en UvT-Holding BV. In de volgende tabel is de exploitatie 2016 op hoofdlijnen vergeleken met de begroting en het voorgaande jaar.

Tabel 5.1 Vergelijking begroting en realisatie (in euro's)

	2016	Begroting 2016	2015
Rijksbijdragen OC&W	120.350.090	116.417.000	114.988.380
Collegegelden	26.905.446	24.202.000	24.716.721
Baten werk in opdracht van derden	45.333.642	48.804.000	43.865.217
Overige baten	14.593.478	13.327.000	13.752.078
Baten totaal	207.182.656	202.750.000	197.322.396
Personele lasten	145.183.606	147.827.000	139.846.823
Overige lasten	53.690.962	54.680.000	51.557.638
Lasten totaal	198.874.568	202.507.000	191.404.461
Saldo baten en lasten	8.308.088	243.000	5.917.935
Saldo financiële baten en lasten	-1.186.400	-709.000	-617.871
Buitengewone baten	0	0	0
Belasting resultaat	-292.390	0	-130.513
Aandeel derden	-82.737	0	-10.896
Exploitatieresultaat	6.746.561	-466.000	5.158.655

In 2016 heeft Tilburg University een bedrag van m€ 207,2 baten gerealiseerd. Dit is m€ 4,5 meer dan begroot en m€ 10 meer dan de realisatie in 2015. De verschillende onderdelen uitgelicht:

- De rijksbijdrage is m€ 3,9 hoger dan begroot door de toegewezen compensaties voor de hogere studentenaantallen in vergelijking met de referentieraming, de loonbijstelling, extra middelen in het kader van het loonruimteakkoord en enkele geoordeelde projectsubsidies. De prijsbijstelling is niet uitgekeerd.
- Tilburg University heeft nieuwe, aantrekkelijke opleidingen in de markt gezet waardoor de instroom is gegroeid en het aantal ingeschreven studenten met 5% is toegenomen. Dit vertaalt zich in een hogere opbrengst uit collegegelden. De instellingscollegegelden en de premastervergoedingen liggen m€ 2 hoger dan begroot, onder andere door meer niet-EER studenten bij TLS en meer premaster-studenten bij TiSEM.
- De baten uit werkzaamheden in opdracht van derden zijn hoger dan in 2015, maar lager dan begroot. Ruim de helft van de baten in opdracht van derden komt uit contractonderwijs. De baten hieruit zijn met m€ 2 gegroeid tot m€ 24. Het contractonderwijs wordt voor het grootste deel door TIAS School for Business and Society uitgevoerd. Door gericht op de kosten te sturen heeft TIAS het resultaat verder verbeterd. Bij enkele faculteiten is de start van onderzoeksprojecten vertraagd omdat niet alle WP-vacatures tijdig konden worden ingevuld.
- De overige baten, vooral subsidies in verband met bijzondere hoogleraren en bedrijfsmatige inkomsten, liggen zowel boven de begroting als de realisatie in het voorgaande jaar.

Het personeel is voor de universiteit van essentieel belang. De totale personele lasten vertegenwoordigen met m€ 145 ongeveer driekwart van de exploitatielasten. Dit is aanzienlijk meer dan in 2015, maar m€ 2,6 minder dan begroot. De oorzaak is dat de grootste faculteit (TiSEM) in de huidige arbeidsmarkt moeite heeft om de WP-vacatures op het gewenste niveau in te vullen. Dit werkt ook door in het binnenhalen van 2e en 3e geldstroomprojecten.

De personeelsbezetting is met ruim 4% gestegen naar 1.712 fte in loondienst. De gemiddelde personeelslast is met 1,6% gedaald. Dit komt vooral door lagere pensioenpremies en sociale lasten. De kosten van uitzendkrachten zijn 23% gestegen tot m€ 17. De kostenflexibiliteit is daardoor toegenomen.

In 2016 is de nieuwe ondersteuningsorganisatie in zeven universiteitsbreed opererende divisies van start gegaan. Tilburg University streeft naar meer flexibiliteit, meer kwaliteit en minder overhead. Door de besparing op overhead zijn er vanaf het laatste trimester van 2016 extra financiële middelen beschikbaar voor facultaire onderwijscapaciteit. Per ultimo 2016 was de WP-bezetting bijna 5% (+44 fte) hoger dan een jaar daarvoor.

De divisies hebben de nieuwe organisatie in 2016 ingericht. De vacatures zijn op basis van het BEST-plan ingevuld. De groei van het ondersteunend personeel naar 652 fte is volgens planning en noodzakelijk om de processen te stroomlijnen en systemen te harmoniseren. Bij de inrichting is veel aandacht besteed aan de ondersteuning van het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Met behulp van tijdelijke frictiebudgetten zijn incidentele knelpun-

ten opgelost, onder andere door de inzet van tijdelijk personeel.

De ontwikkeling van de overige lasten volgt de personele lasten en de personele bezetting. De overige lasten lagen ruim m€ 2 hoger dan de realisatie in 2015 en m€ 1 lager dan begroot. Hieruit spreekt een hoog kostenbewustzijn. Er vindt direct bijsturing plaats op basis van de ontwikkeling van de baten uit werk in opdracht van derden.

In verband met de renovatie van Koopmans Building is vorig jaar besloten om een deel van de boekwaarde van dit gebouw voor de etages boven de begane grond (totaal m€ 5,4) in 2015 en 2016 versneld af te schrijven. Op basis van de verdere planontwikkeling is besloten om in 2016 aanvullend ook de resterende boekwaarde van m€ 0,5 voor de inrichting op de begane grond versneld af te schrijven.

Als gevolg van de expiratie van een aantal obligaties in de beleggingsportefeuille is de waarde van de financiële vaste activa in 2016 gehalveerd tot m€ 3,2. Door de ongunstige marktomstandigheden kon maar één geschikte obligatie aan de beleggingsportefeuille worden toegevoegd. De beleggingen van Tilburg University voldoen in alle opzichten aan de nieuwe Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

De liquide middelen zijn met m€ 0,5 toegenomen tot ruim m€ 127. Hiervan wordt m€ 107 in de vorm van spaarrekeningen/deposito's aangehouden. Alle deposito's hebben een looptijd korter dan 12 maanden. Door de lagere rente is het saldo financiële baten en lasten ondanks het hogere liquiditeitsvolume in 2016 verder teruggelopen.

De voorzieningen zijn per saldo gedaald. De wachtgeldvoorziening is vanaf 2016 gebaseerd op 100% van de toekomstige verplichtingen (voorheen 75%). Voor de voorziening spaarverlof wordt voortaan uitgegaan van het specifieke in plaats van het gemiddelde uurtarief per medewerker. Voor de jubileumvoorziening is de blijfkans herijkt. In 2016 is vochtschade en schimmelvorming ontdekt in enkele boekendepots. Besloten is om de betreffende ruimten vochtvrij te maken en de schade te herstellen. Hiermee voldoet Tilburg University aan haar zorgplicht ten

aanzien van de aan haar overgedragen boekencollecties. Omdat de werkzaamheden in 2017 worden uitgevoerd is hiervoor een voorziening van m€ 0,4 getroffen.

De langlopende schulden zijn voor m€ 2,4 afgelost tot m€ 32. Dit is inclusief een versnelde aflossing van bijna m€ 0,5. De kortlopende schulden (per ultimo 2016 bijna m€ 84) zijn gestegen. Dit hangt samen met de vooruit ontvangen termijnen onderhanden werk. De netto kasstroom was ruim m€ 4,5 positief. In 2015 was deze m€ 16 positief.

De daling hangt grotendeels samen met de investeringsuitgaven in verband met de renovatie van Simon Building.

Eind 2016 bedroeg het eigen vermogen bijna m€ 150. De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) is nagenoeg gelijk gebleven. De current-ratio (vlottende activa/kortlopende schulden) is licht gestegen. De financiële ratio's liggen boven de door de Onderwijsinspectie gehanteerde signaleringsgrenzen. Tilburg University is in 2016 financieel zeer gezond gebleven.

Tabel 5.2 is exclusief verbonden partijen. Tilburg University streeft wat de studenteninstroom betreft naar groei van het marktaandeel.

De categorie Bestuur / management van de personele bezetting betreft CvB-leden (2), (vice-)decanen (15),

de secretaris van de universiteit (1) en directeurs van faculteiten en divisies (11). De WP-prognose volgt het financiële budgetkader voor de faculteiten en groeit verder als gevolg van de BEST-ombuiging en de investeringsplannen ten laste van de facultaire reserves.

5.2.2 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De meerjarenprognose van de personele bezetting, de balans en de financiële exploitatie is gebaseerd op de eind 2016 goedgekeurde meerjarenbegroting 2017-2021. De prognose voor de studentenaantallen is aangepast voor de groei per 1 september 2016. Het BEST-programma voor de herstructurering van de ondersteunende dienstverlening is in 2016 uitgevoerd. De ondersteuning van het primaire proces is

verder afgeslankt en gebundeld waardoor enerzijds de kwaliteit toeneemt en anderzijds ruimte ontstaat voor structurele investeringen in WP ten behoeve van onderwijs en onderzoek. De faculteiten hebben investeringsplannen voor onderwijs en onderzoek ten laste van de facultaire reserves uitgewerkt of zijn daarmee bezig. De reeds goedgekeurde plannen zijn verwerkt in de meerjarencijfers.

Tabel 5.2 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal studenten	13.050	13.228	13.676	14.046	14.381	14.381
Personele bezetting in fte						
- Bestuur / management	29	29	29	29	29	29
- Personeel primair proces	918	1.012	1.068	1.061	1.084	1.084
- Ondersteunend personeel	639	612	616	615	605	604

Tabel 5.3 Prognose balans per 31 december (bedragen x € 1.000)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activa						
Immateriële vaste activa	3.401	3.046	2.691	2.336	1.981	1.626
Materiële vaste activa	121.045	153.010	160.789	156.637	165.390	173.744
Financiële vaste activa	3.250	3.025	3.328	3.660	4.026	4.429
Totaal vaste activa	127.696	159.081	166.808	162.633	171.397	179.799
Voorraden	14	75	75	75	75	75
Vorderingen	20.494	20.042	20.487	20.946	21.420	21.910
Effecten & Liquide middelen	127.277	84.181	72.198	72.395	62.830	56.018
Totaal vlottende activa	147.785	104.298	92.760	93.416	84.325	78.003
Totaal activa	275.481	263.379	259.568	256.049	255.722	257.802
Passiva						
Eigen vermogen	150.296	145.480	142.445	139.249	139.198	141.320
- Algemene reserve	113.976	121.420	123.843	125.293	128.066	131.589
- Bestemmingsreserve	35.570	23.187	17.591	12.796	9.813	8.248
- Overige reserve	750	873	1.011	1.160	1.319	1.483
Voorzieningen	9.769	5.500	5.000	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	31.906	30.111	28.316	26.520	24.725	22.932
Kortlopende schulden	83.510	82.288	83.807	85.280	86.799	88.550
Totaal passiva	275.481	263.379	259.568	256.049	255.722	257.802

De daling van immateriële vaste activa hangt samen met de jaarlijkse afschrijving op goodwill. De waarde van materiële vaste activa stijgt als gevolg van de geplande investeringen in gebouwen en ICT. Er wordt een modern Onderwijs- en Zelfstudiecentrum (OZC) gebouwd en verouderde kantoorgebouwen worden gerenoveerd. De investeringen zijn gebaseerd op de strategische huisvestingsvisie van Tilburg University en het Tilburgse Onderwijs Profiel. De investeringen in vastgoed tot en met 2020 worden uit de eigen liquiditeiten gefinancierd. De vorderingen en de kortlopende schulden stijgen in verband met de verwachte prijsontwikkeling en de prognose van de studentenaantallen.

De daling van het eigen vermogen tussen 2017 en 2021 hangt één op één samen met de meerjarige bestedingsprogramma's van de faculteiten voor de innovatie van onderwijs en onderzoek. De reguliere exploitatie blijft minimaal sluitend. Vanaf 2021 is de begroting weer in evenwicht waarna het eigen vermogen zich stabiliseert. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties dalen de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen. De langlopende schulden worden volgens de leningsovereenkomsten afgelost. De effecten en liquide middelen nemen af vanwege de investeringen in activa en de investeringen in onderwijs en onderzoek. Het financiële weerstandsvermogen van Tilburg University is solide en blijft op orde.

5.2.3 RISICOBEBEERSING

Tabel 5.4 Prognose baten en lasten (bedragen x € 1.000)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Baten						
Rijksbijdrage	120.350	121.600	122.208	122.344	123.994	126.586
Collegegelden	26.905	26.829	27.398	27.816	28.501	29.352
Baten in opdracht van derden	45.334	49.663	51.527	51.823	52.941	53.287
Overige baten	14.594	14.569	13.554	12.486	11.630	11.133
Totaal baten	207.183	212.661	214.687	214.469	217.066	220.358
Lasten						
Personele lasten	145.183	155.684	158.534	157.316	158.431	158.816
Afschrijvingslasten	13.458	11.065	13.154	13.324	14.396	14.148
Huisvestingslasten	9.624	11.252	7.738	10.015	7.732	9.887
Overige lasten	30.610	38.251	37.132	35.993	35.616	34.554
Totaal lasten	198.875	216.252	216.558	216.648	216.175	217.405
Saldo baten en lasten	8.308	-3.591	-1.871	-2.179	891	2.953
Waarvan belasting	292	0	0	0	0	0
Saldo financiële baten en lasten	-1.186	-1.225	-1.164	-1.017	-942	-831
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0
Aandeel derden	-83	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	6.747	-4.816	-3.035	-3.196	-51	2.122
Resultaat uitgesplitst naar						
Inzet facultaire reserves	-2.659	-5.174	-5.204	-4.844	-2.994	-1.574
Reguliere exploitatie	9.406	358	2.169	1.648	2.943	3.696

De ambities van Tilburg University en de investeringsplannen in onderwijs en onderzoek vertalen zich financieel in facultaire tekortbegrotingen. De faculteiten hebben t/m 2021 voor m€ 21 aan investeringsplannen ontwikkeld. De tekorten worden gedekt uit de facultaire reserves. Hier liggen solide business plannen aan ten grondslag die het volledige bestuurlijke besluitvormingstraject

doorlopen hebben. De begroting voor de reguliere exploitatie van nagenoeg alle faculteiten is sluitend. Zowel geconsolideerd als enkelvoudig is sprake van een structureel sluitende meerjarenbegroting. De solide financiële positie van onze instelling komt door de geplande en gefaseerde inzet van facultaire reserves boven de ondergrens van de normatieve bandbreedte niet in gevaar.

Tabel 5.5 Financiële ratio's (geconsolideerd)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Current ratio	1,77	1,27	1,11	1,09	0,97	0,88
Solvabiliteit	0,55	0,55	0,55	0,54	0,54	0,55

Governance

Risicomanagement, governance en control hangen nauw met elkaar samen omdat deze instrumenten van vitaal belang zijn voor het realiseren van de strategische doelen en de continuïteit van de organisatie. Om succesvol te kunnen zijn, is het cruciaal dat kansen effectief worden benut en dat er bewust wordt omgegaan met risico's.

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling en nader uitgewerkt in het Bestuurs- en Beheersreglement. Het Stichtingsbestuur keurt als toezichthouder het Strategisch Plan, de begroting en het jaarverslag goed. Via de Auditcommissie wordt toezicht gehouden op de aanwezigheid en werking van de systemen en processen voor risicobeheersing, compliance en financiën. Het Stichtingsbestuur is nauw betrokken bij majeure beleidsbeslissingen.

Het College van Bestuur mandateert - voor zover niet voortvloeiend uit de wet - de bevoegdheden op het gebied van onderwijs en onderzoek aan de decanen en op het gebied van de personele en financiële bedrijfsvoering aan de decanen en de divisiedirecteuren. Bij besluiten over universiteitsbrede aangelegenheden wordt veel waarde gehecht aan het draagvlak bij de faculteiten en divisies. Er wordt minstens twee keer per jaar bilateraal overleg gevoerd met de faculteiten: in het voorjaar over de prestaties en de jaarrekening en in het najaar over het jaarplan en de begroting. Afspraken met decanen worden vastgelegd in individuele managementcontracten.

Risicomanagement

Risicomanagement is het proces van het onderkennen van risico's en bewuste keuzes maken om hier al dan niet maatregelen voor te treffen. Er is sprake van effectief risicomanagement als de ingezette beheersingsmaatregelen in balans zijn met de mogelijke impact van de risico's.

Alle beheerseenheden van Tilburg University besteden hier systematisch aandacht aan. Bij de voorbereiding van het jaarplan en de begroting worden potentiële risico's geïnventariseerd en gewogen en worden bijpassende beheersingsmaatregelen getroffen. De top 3 van de risico's per eenheid wordt besproken met het College van Bestuur.

In 2016 is besloten om een Governance, Risk & Compliance Officer aan te stellen. Deze is onder andere belast met de verdere ontwikkeling van het risk-framework en de coördinatie en bewaking van de risico's op instellingsniveau. Dit door middel van een systematische inventarisatie van de risico's met een potentieel versturende werking op het bereiken van de strategische doelstellingen en de continuïteit van de organisatie. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande processen, structuren en systemen en er wordt onderscheid gemaakt naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Lines of Defense model

Voor de interne beheersing hanteert Tilburg University het zogenaamde Lines of Defense model. Het operationele

lijnmanagement van faculteiten en divisies vormt de eerste lijn. De tweede is belast met de inrichting van systemen en de bewaking van interne beheersingsprocessen zoals Governance, Risk & Compliance en Finance & Control. Internal Auditing beoordeelt vanuit de derde lijn de kwaliteit en de effectiviteit van de beheersing door de eerste en tweede lijn. Internal Auditing is recent flink in omvang uitgebreid. De vierde lijn is de externe accountant. De lijnen zijn onderling onafhankelijk.

Control

De strategische planperiode van vier jaar is opgedeeld in meerdere planning- en controlcycli. Elke jaarcyclus start met een geactualiseerde doorrekening van het middelenkader (TMP). Hierin werken zowel de strategische doelstellingen als externe bekostigingsparameters door. In het najaar worden onderling samenhangende meerjarenbegrotingen voor de exploitatie, investeringen en kasstromen opgesteld. Hieruit volgen financieel taakstellende exploitatieresultaten per beheerseenheid. Beheerseenheden rapporteren periodiek over de voortgang en maken afsluitende analyses ten behoeve van de jaarrekening. Het intern verdeelmodel wordt periodiek geëvalueerd.

De coördinatie van de financiële planning- en controlcyclus is vanaf 2016 belegd in de tweede lijn bij de divisie Finance & Control. Van daaruit ondersteunen controllers de decanen en directeuren in de eerste lijn bij het opstellen van de begroting, tussentijdse rapportages en de

eindverantwoording aan het College van Bestuur. Het Treasurystatuut is eind 2016 vernieuwd en goedgekeurd door het Stichtingsbestuur. Dit statuut sluit volledig aan bij de nieuwe Regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. De universiteit voldoet hier in alle opzichten aan.

Tilburg University hanteert normatieve bandbreedtes voor de omvang van de financiële reserves op universitair niveau en de reserves van beheerseenheden. Verder zijn er bandbreedtes gedefinieerd voor de afwijking ten opzichte van de begrote exploitatieresultaten, de current-ratio en de solvabiliteit. In geval van afwijkingen wordt er meerjarig bijgestuurd om doorschieten te voorkomen. De evaluatie van het reservebeleid is in 2016 afgerond. Korte termijn fluctuaties in de exploitatiebaten worden opgevangen door een deel van de kosten flexibel te houden.

Cultuur en effectiviteit risicomanagement

Organisatorisch handelen en risico's zijn onlosmakelijk verbonden. Controle- of beheersingssystemen waarmee alle risico's volledig kunnen worden uitgesloten bestaan niet en er kunnen altijd fouten optreden. Naast gerichte systeemmaatregelen is ook de cultuur van de organisatie van groot belang om risico's effectief te kunnen beheersen.

In 2016 is aangifte gedaan bij het Openbaar Ministerie in verband met een vermoeden van financiële fraude door een voormalig lid van de wetenschappelijke staf. Tilburg University heeft dit zelf ontdekt. Het College van Bestuur heeft de zaak onmiddellijk en grondig zowel intern als extern laten onderzoeken. Dit onderzoek betrof niet alleen het financiële aspect maar ook de wetenschappelijke integriteit.

In de praktijk blijkt dat inzicht in de drijfveren van mensen essentieel is om als organisatie compliant te kunnen zijn. Dit vraagt om een open cultuur waarin niet alleen houding en gedrag maar ook fouten bespreekbaar zijn. Alleen zo kan herhaling van fouten in de toekomst worden voorkomen. Het College van Bestuur ziet voor zichzelf een belangrijke taak weggelegd in de normstelling en de dialoog binnen de universiteit over de wijze waarop studenten en medewerkers concreet invulling geven aan de Code of Conduct.

Belangrijke risico's en onzekerheden

Studenteninstroom
Studenteninstroom en studieprestaties vormen een belangrijke indicator voor de aantrekkingskracht van de universiteit en beide hebben grote invloed op de universitaire inkomsten. Om het hoofd te bieden aan de demografische ontwikkeling in Nederland investeert Tilburg University in onderwijsintensivering, modernisering van de leeromgeving en verruiming van het aanbod waaronder Engelstalige opleidingen.

Arbeidsmarkt

Een van de kerndoelstellingen van Tilburg University is het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. De afhankelijkheid van voldoende kwalitatief hoogwaardig wetenschappelijk personeel is daardoor per definitie groot. Dit wordt versterkt door de krimpende arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing in Nederland. Maar ook door de groeiende studentenaantallen en de onderwijsintensivering groeit de behoefte aan wetenschappelijk personeel dat zowel inzetbaar is voor onderwijs als voor onderzoek. Tilburg University beoogt de toegang tot de arbeidsmarkt te behouden door

versterking van de wetenschappelijke reputatie, genderbeleid, betrokkenheid in netwerken en het behoud van een aantrekkelijke campus binnen de voor de Nederlandse economie zo belangrijke Brabantse kennisregio.

Integriteit en fraudebeheersing

Transparantie ten aanzien van het beloningsbeleid, declaraties en nevenfuncties vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het vertrouwen van de samenleving in de integriteit van de universiteit en haar medewerkers. 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.

In 2016 zijn er aanvullende maatregelen genomen om financiële fraude te voorkomen. In 2014 zijn extra maatregelen getroffen tegen het risico op wetenschapsfraude, zoals het instellen van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit en het verplicht stellen van twee promotoren bij iedere promotie. Er gelden gedragsregels voor het bewaren en delen van onderzoeksgegevens en een kritische houding van wetenschappers onderling wordt gestimuleerd.

Bekostiging

Strategische beslissingen zijn steeds meer afhankelijk van financiële randvoorwaarden. Zo is er druk om de rijksbijdrage meer te koppelen aan afspraken over prestaties en profilering en wordt de concurrentie om 2e en 3e geldstroomprojecten binnen te halen steeds heviger. Tilburg University richt zich met een actieve wervingsstrategie vooral op het binnenhalen van prestigieuze persoonsge-



bonden subsidies en andere nationale en Europese fondsen. Met de diversificatie van de onderzoeksbekostiging groeit ook de regel- en verantwoordingsdruk voor de ondersteuning vanuit de divisies.

Data integriteit en continuïteit

De afhankelijkheid van informatietechnologie en data wordt steeds groter. Dit betreft niet alleen de ondersteunende processen maar in toenemende mate ook de primaire processen van onderwijs en onderzoek. Die groeiende afhankelijkheid stelt steeds hogere en ook andere eisen aan data-integriteit en de continuïteit van informatiesystemen. De continuïteitsrisico's zijn door een tweede serverlocatie op de campus gemitigeerd. Data-integriteit vraagt permanent aandacht, ook omdat een goede balans moet worden gezocht tussen de gewenste openheid van de organisatie en een adequate databeveiliging. Tilburg University heeft een Data Integrity Officer aangesteld en een kader geïmplementeerd om data integriteit te waarborgen.

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 studentenaantallen en de personeelsformatie. Maar ook onderwijsintensivering en technische ontwikkeling hebben invloed op de

kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte. Dat vraagt om efficiëntere huisvestingsconcepten en een periodieke evaluatie van de strategische huisvestingsvisie.

Vastgoedprojecten zijn onderhevig aan specifieke risico's, zowel tijdens de planfase als tijdens de uitvoering. De risico's zijn zeer uiteenlopend en worden vanuit diverse disciplines in samenhang gemonitord. Het financiële Lange Termijn Huisvestingsplan wordt ieder jaar doorgelicht en bijgesteld. Ieder nieuwbouw- of renovatieproject wordt begeleid en gemonitord door een projectteam. Ieder projectteam wordt aangestuurd door een brede stuurgroep bestaande uit bestuurders, gebruikers, bouwtechnici en financieel deskundigen. De afdeling Inkoop ziet erop toe dat de Europese en Nederlandse aanbestedingsregels worden gevolgd. Contracten worden juridisch vooraf beoordeeld op contractrisico's. Facility Services rapporteert periodiek over de voortgang van ieder project en na oplevering wordt een integrale eindverantwoording opgesteld.

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. Met het oog op toekomstige transacties in US dollars wordt een US dollar 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 omdat de gehele portefeuille voldoet aan de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het kredietrisico van onze afnemers is door de aard van de activiteiten van Tilburg University klein. De liquide middelen van de universiteit staan uit bij 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.

De liquiditeiten van Tilburg University zijn verspreid over diverse bankrekeningen bij meerdere Nederlandse banken. Door de goede liquiditeitspositie van Tilburg University zijn er geen kredietfaciliteit afspraken met banken noodzakelijk. Tilburg University heeft een tweetal leningen waarbij sprake is van een renteherziening in de toekomst. 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 niet afgedekt door middel van een hedge-instrument. Derhalve loopt Tilburg University mogelijk een toekomstig renterisico.



5.2.4 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 15 december 2016 goedgekeurd door het Stichtingsbestuur.

Tilburg University hanteert een zeer defensief beleggingsprofiel. Tijdelijk overtollige middelen worden afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte binnen tactische bandbreedtes belegd in vastrentende waarden, zoals (staats-) obligaties, deposito's en spaarrekeningen.

In 2016 is er één nieuwe obligatie met een looptijd van vijf jaar aangekocht die in de beleggingsportefeuille van de universiteit past. 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, meerjarenbegrotingen 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 het 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 de spaarrekeningen en deposito's wordt per ultimo 2016 nog geen negatieve rente in rekening gebracht. Op spaarrekeningen en deposito's samen is

in 2016 een totaal rendement gerealiseerd van 0,22% (2015: 0,67%). 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 koersdalingen is deze reserve in 2016 afgewaardeerd. Verkoop van obligaties heeft een koersverlies opgeleverd van € 38.452. Voor 2017 wordt een lagere beleggingsopbrengst verwacht dan in 2016.

5.2.5 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 masteropleiding 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 2016 bevat deze reserve een bedrag van € 669.418. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 786.000 beschikbaar voor het Profileringsfonds. De volgende tabel geeft een overzicht van de verstrekte vergoedingen in 2016. Van het totale bedrag was 87% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 5.6 Vergoedingen uit het Profileringsfonds 2016

Herkomst	Aantal studenten	Vergoeding
EER	489	€697.590
Niet-EER	10	€ 21.805
Totaal	499	€ 719.395



5.2.6 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 2016 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties of andere instellingen.
- 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten**
Tilburg University heeft in 2016 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 2016 hebben in totaal 293 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben zelf hun collegegeldverplichting voldaan.
- 6. Studenten volgen modules**
Studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen, worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen Tilburg University van toepassing zijnde regeling contractcursisten aanschuifonderwijs. Deze studenten worden niet uitgewisseld met DUO.
- 7. Studenten volgen een andere opleiding**
Studenten geven zonder tussenkomst van Tilburg University rechtstreeks via Studielink zelf aan voor welke opleiding(en) zij zich aanmelden en zich willen laten inschrijven. Tilburg University schrijft studenten niet in voor andere opleidingen dan waarvoor zij zich hebben aangemeld.
- 8. Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties**
Er zijn in 2016 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties georganiseerd.

5.2.7 DECLARATIES COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur van Tilburg University bestaat uit twee personen - de voorzitter en de 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 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 onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen bij de representatiekosten.

Tabel 5.7 Declaraties College van Bestuur (in euro's)

2016, totaal	dr. K.M. Becking	prof. dr. E.H.L. Aarts
Reis- en Verblijfskosten Binnenland	27.761,50	33.290,69
Reis- en Verblijfskosten Buitenland	11.311,18	0,00
Representatiekosten	142,58	420,95
Representatiekosten VOV	2.700,00	2.700,00
Overige kosten	0,00	0,00
Totaal	41.915,26	36.411,64

5.2.8 BEZOLDIGINGEN COLLEGE VAN BESTUUR

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 van de bezoldiging ook voor het wetenschappelijk onderwijs. Voor onderwijsinstellingen zijn klassen gedefinieerd die bepalend zijn voor het bezoldigingsmaximum van de topfunctionarissen. De klasse waarin een onderwijsinstelling wordt ingedeeld, is gebaseerd op het aantal zogenaamde complexiteitspun-

ten van de instelling. Tilburg University valt in klasse G. Hiervoor geldt een bezoldigingsmaximum van € 179.000. Via het overgangsrecht worden bestaande bezoldigingsafspraken boven het vastgestelde bezoldigingsmaximum enkele jaren gerespecteerd.

Het bezoldigingsbeleid voor leden van het College van Bestuur 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 College van Bestuur 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.

Tabel 5.8 Bezoldigingen College van Bestuur (in euro's)

Bezoldigingen	dr. K.M. Becking	prof. dr. E.H.L. Aarts	prof. dr. Ph. Eijlander (gewezen bestuurder)
Totaal	203.529	230.390	155.644

5.2.9 VOORINVESTERINGEN STUDIEVOORSCHOT

De VSNU heeft met de minister afgesproken dat de universiteiten in de periode 2015 - 2017 gezamenlijk m€ 67 per jaar investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Dit voorafgaand aan het beschikbaar komen van de opbrengst uit de invoering van het studievoorschot voor het hoger onderwijs vanaf 2018. De

volgende tabel geeft de voorinvesteringen in 2015, 2016 en planning 2017 van Tilburg University in de verbetering van onderwijskwaliteit en infrastructuur onderwijsvoorzieningen (huisvesting en ICT) weer.

Tabel 5.9 Voorinvesteringen studievoorschot (bedragen x € 1.000)

	2015	2016	Planning 2017
Onderwijskwaliteit			
Pilots verbeteren onderwijskwaliteit/implementatie onderwijsprofiel	250	250	250
Inzet WP voor onderwijs	471	471	0
Verbeteren onderwijskwaliteit	180	180	180
Overtreffen prestatieafspraken studiesucces	544	544	544
Uitbreiding toetsexpertise AS	48	45	0
Uitbreiding BKO capaciteit	0	39	75
Extra medewerker roostering	0	0	75
Grand Initiative on Data Science	452	476	284
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	1.230
Bevordering internationalisering d.m.v. beurzen	0	220	370
Career Services	0	113	267
Totaal exploitatie onderwijskwaliteit	1.945	4.762	9.268
Infrastructuur onderwijsvoorzieningen			
ICT	866	0	317
Huisvesting	726	814	490
Totaal investeringen infra onderwijs (HVC en ICT)	1.592	814	807



De pilots verbeteren onderwijskwaliteit betreft enkele universitaire projecten ten laste van de strategische middelen voor de implementatie van het Tilburgs Onderwijsprofiel. Meer handen aan het onderwijsbord is het doel van de inzet WP en de BEST-opbrengst voor onderwijs bij de faculteiten. Verder zetten faculteiten een deel van de aan hen toegewezen strategische middelen in voor projecten ter verbetering van de onderwijskwaliteit en de verdere verhoging van het studiesucces na het behalen van de prestatieafspraken. Bij Academic Services zijn middelen ingezet voor extra toets expertise en uitbreiding van de BKO-capaciteit. In 2016 is k€ 476 besteed aan het Data Science initiatief met een belangrijke onderwijscomponent waaronder nieuwe joint bachelor- en masteropleidingen op het

gebied van Data Science samen met de TU/e. Faculteiten hebben in 2016 veel energie besteed aan de uitbreiding en modernisering van het opleidingsaanbod. Daarnaast is geïnvesteerd in de voorbereiding van studenten op de arbeidsmarkt. Met de investeringen in onderwijsinfrastructuur zijn in 2016 extra studiewerkplekken en buitenwerkplekken gerealiseerd en zijn de faciliteiten in enkele collegezalen verbeterd. Tilburg University investeert de komende jaren verder in de onderwijsinfrastructuur. Zo wordt in 2017 en 2018 in totaal ruim m€ 28 geïnvesteerd in een nieuw Onderwijs- en Zelfstudiecentrum met moderne ICT-faciliteiten inclusief digitaal toetsen. Dit zal in de loop van 2018 in gebruik worden genomen.

‘Kleine verhalen hebben grote waarde’

Liesbeth Hoeven

Tilburg University beviel Liesbeth Hoeven zo goed dat ze de universiteit na haar studie Religiewetenschappen trouw bleef. Ze promoveerde bij Cultuurwetenschappen op de herinneringscultuur rond de Tweede Wereldoorlog. Vervolgens werd ze manager/medeoprichter van het Tilburg Cobbenhagen Center. ‘Mooi om management te kunnen combineren met citizen science, wetenschap waarbij we burgers actief betrekken.’

“Kleine verhalen van gewone mensen fascineren mij, zelfs meer dan grote idealen. Het zijn vensters op de wereld. Ze vertellen over motieven, drijfveren en zingeving. Mijn drijfveer is het doorgeven van wat mensen bezighoudt en in beweging zet.”

“Mijn proefschrift *Een boek om in te wonen. De verhaalcultuur na Auschwitz* (2015) gaat over de herinneringscultuur rond de Tweede Wereldoorlog. Direct na de bevrijding domineerde het grote verhaal over opkomen tegen het onrecht. Dit leidde tot een verzetsmythe, waarbij zwartwit werd gedacht over goed en kwaad. Later kwamen de ‘kleinere’ verhalen op die vertelden over het lot van de vele verschillende slachtoffers. Dit mondde uit in het grote verhaal rond ‘Nooit meer

Auschwitz’. Nu zie je weer een kentering naar kleine verhalen. Er is behoefte aan een boodschap over wat wij met de lessen uit de oorlog kunnen: als we dit nooit meer willen, wat willen we dan wel? Verhalen kunnen daarbij helpen, ook als ze worden verteld door mensen die de oorlog niet zelf hebben meegemaakt.”

“Kleine verhalen over de oorlog hebben grote waarde. Aan het levend houden daarvan geef ik nu zelf vorm bij het Tilburg Cobbenhagen Center (zie kader). We hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de 22 Tilburgse studenten die de oorlog niet hebben overleefd. Van hen was alleen een naam en een sterfdatum bekend. Wij wilden elke overleden student uit de anonimiteit halen door ze een verhaal en een gezicht te geven.”

“Het onderzoek hebben we gedaan samen met het Regionaal Archief Tilburg en twintig burger-vrijwilligers. Zij spitten met ons archieven door om feitelijke informatie zoals foto’s, certificaten, brieven en artikelen te achterhalen. Ook spraken we met 16 van de 22 families van de overledenen. ‘Citizen science’ is een bewuste keuze. Het Tilburg Cobbenhagen Center wil de waarden van de universiteit levend houden en de betekenis daarvan in de samenleving onderzoeken. Daarom betrekken we bij al onze projecten burgers.”

“Ons onderzoek naar de 22 omgekomen studenten heeft geleid tot een gedenk-wand in het Cobbenhagengebouw en een digitaal monument. Kern van die digitale gedenkplaats zijn geschreven portretten van de 22 overledenen. Maar dat is niet het enige. Wij hebben huidige studenten gevraagd om aan een van die 22 een brief te schrijven. Ze hebben nagedacht over: wat zou ik in hun situatie hebben gedaan? Wat als bij mij alle luxe en vrijheid wegvallen?”

“Dit project heeft veel impact. Het raakt mensen en geeft stof tot nadenken. Het valt mij op hoe dankbaar deelnemende studenten zijn voor de vrijheid waarin we leven. En dat jezelf ook voor dilemma’s kunt komen te staan. Van de oorlog kunnen we leren dat we moeten vasthouden aan onze overtuigingen en waarden. Dat je af en toe dwars moet zijn, ook als het moeilijk wordt. Dat kan niet vaak genoeg worden herhaald in onderwijs en wetenschap.”

Tilburg Cobbenhagen Center

Oprichter Martinus Cobbenhagen van Tilburg University was priester en econoom. Hij wilde vakkennis nadrukkelijk koppelen aan nadenken over maatschappelijke waarden. Tijdens de Tweede Wereldoorlog heeft hij veel betekend voor zijn studenten. Hij schreef bemoedigende brieven aan studenten, stuurde voedselpakketten en sprak de Duitse autoriteiten aan. Het in 2015 opgerichte Tilburg Cobbenhagen Center houdt de traditie van de oprichter – die de identiteit en missie van Tilburg University richting gaf – levend.



6. Jaarrekening 2016

6.1 Kengetallen

Kengetallen ¹	2012	2013	2014	2015	2016
Studenten					
Eerstejaars (WO/I)	3.273	3.235	3.089	3.729	4.161
Ingeschrevenen initiële opleidingen	12.952	12.599	12.113	12.399	13.050
Ingeschrevenen postdoctorale opleidingen ²	198	184	238	328	392
Ingeschrevenen TIAS	2.779	3.213	3.430	3.380	4.021
Onderwijs					
Doctoraal diploma's	6	0	0	0	0
Postdoctoraal diploma's	67	16	8	8	30
Bachelor diploma's	1.779	1.743	1.677	1.606	1.405
Master diploma's	2.815	2.408	2.608	2.693	2.626
Diploma's TIAS	559	561	546	560	648
Onderzoek					
Promoties ³	132	132	160	165	128
Wetenschappelijke publicaties ⁴	2.049	2.033	1.728	1.734	1.597
Exploitatie					
Rijksbijdragen (in m€)	110	111	118	115	120
College- en examengelden (in m€)	24	24	25	25	27
Overige baten (in m€)	65	55	56	58	60
Exploitatieresultaat (in m€)	-1,6	0,3	5,2	5,2	6,7
Vermogen					
Eigen vermogen (in m€)	132	133	138	143	150
Vreemd vermogen (in m€)	126	121	123	126	126
Liquiditeit					
Liquide middelen (in m€)	92	96	107	123	127
Netto werkkapitaal (in m€)	36	41	49	61	64
Current ratio	1,4	1,6	1,6	1,7	1,8
Current ratio alle universiteiten	1,3	1,3	1,4	1,5	pm
Solvabiliteit	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Solvabiliteit alle universiteiten	0,5	0,5	0,5	0,5	pm
Personeel					
Wetenschappelijk personeel TiU	963	931	880	890	934
Ondersteunend beheerspersoneel TiU	683	663	649	624	652
Personeelsbestand verbonden partijen	146	110	107	127	126
Totaal personeel in loondienst	1.792	1.704	1.636	1.641	1.712
Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	129	129	129	126	128
Personele lasten uitzendkrachten (in m€)	17	14	14	14	17

¹ Cijfers zijn inclusief de gegevens van de deelnemingen en verbonden partijen.

² Exclusief TIAS 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 (geredigeerde) boeken.

6.2 Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

Activa	Ref	31-12-2016	31-12-2015
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	3.400.883	3.755.758
Materiële vaste activa	2	121.045.031	117.584.240
Financiële vaste activa	3	3.249.870	6.494.450
		127.695.784	127.834.448
Vlottende activa			
Voorraden	4	14.178	51.946
Vorderingen	5	20.493.902	18.617.960
Liquide middelen	6	127.277.281	122.702.891
		147.785.361	141.372.797
Totaal activa		275.481.145	269.207.245

Passiva		31-12-2016	31-12-2015
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	7	149.546.397	142.905.837
Aandeel derden	8	749.647	666.910
		150.296.044	143.572.747
Voorzieningen	9	9.769.425	10.522.757
Langlopende schulden	10	31.906.236	34.309.925
Kortlopende schulden	11	83.509.440	80.801.816
		125.185.101	125.634.498
Totaal passiva		275.481.145	269.207.245

6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten (alle bedragen in €)

Ref	2016	Begroting 2016	2015	
Baten				
Rijksbijdragen OCW	12	120.350.090	116.417.000	114.988.380
Collegegelden	13	26.905.446	24.202.000	24.716.721
Baten werk i.o.v. derden	14	45.333.642	48.804.000	43.865.217
Overige baten	15	14.593.478	13.327.000	13.752.078
		207.182.656	202.750.000	197.322.396
Lasten				
Personele lasten	16	145.183.606	147.827.000	139.846.823
Afschrijvingen	17	13.456.794	9.945.000	12.830.887
Huisvestingslasten	18	9.624.116	9.214.000	9.494.336
Overige lasten	19	30.610.052	35.521.000	29.232.415
		198.874.568	202.507.000	191.404.461
Saldo baten en lasten		8.308.088	243.000	5.917.935
Saldo financiële baten en lasten	20	-1.186.400	-709.000	-617.871
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering vóór belastingen		7.121.688	-466.000	5.300.064
Belasting resultaat uit gewone bedrijfsvoering		292.390	-	130.513
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering na belastingen		6.829.298	-466.000	5.169.551
Resultaat uit buitengewone bedrijfsvoering		-	-	-
Aandeel derden	8	-82.737	-	-10.896
Exploitatieresultaat		6.746.561	-466.000	5.158.655

6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht (alle bedragen in €)

	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	8.308.088	5.917.935
Belastingen	-292.390	-130.513
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	13.456.794	12.830.887
Mutaties voorzieningen	-753.332	-382.389
	12.703.462	12.448.498
Veranderingen in vlottende middelen:		
Vorraden	37.768	21.516
Vorderingen	-2.173.447	-1.004.279
Schulden	2.719.220	5.457.476
	583.541	4.474.713
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	21.302.701	22.710.633
Ontvangen interest	635.766	987.662
Betaalde interest	-1.536.257	-1.564.202
	-900.491	-576.540
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	20.402.210	22.134.093
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-16.605.727	-5.290.489
Desinvesterings in materiële vaste activa	43.016	-
Mutaties leningen	-231.770	-267.300
Overige investeringen in financiële vaste activa	3.476.350	1.614.000
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-13.318.131	-3.943.789
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-2.403.689	-1.969.166
Mutatie herwaarderingsreserve effecten en vermogensmutatie	-106.000	-99.275
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.509.689	-2.068.441
Mutatie liquide middelen	4.574.390	16.121.862
Beginstand liquide middelen	122.702.891	106.581.029
Mutatie liquide middelen	4.574.390	16.121.862
Eindstand liquide middelen	127.277.281	122.702.891

6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening

Activiteiten

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

Continuïteit

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

Vestigingsadres

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

Stelsel- en schattingswijzigingen

In 2016 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan. Wel zijn enkele schattingswijzigingen doorgevoerd met betrekking tot de post voorzieningen. Deze schattingswijzigingen zijn bij de betreffende balanspost toegelicht.

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 de 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%
 - TIAS Nimbás Business School Utrecht B.V.
 - TIAS Nimbás Business School Germany GmbH
- Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%

Joint operation JADS (Jheronimus Academy of Data Science) betreft de gezamenlijke overeenkomst waarbij Tilburg University en TU/e de gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, recht hebben op de activa en



aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst.

Joint operation JADS wordt 'proportioneel' verwerkt. Volgens de methode van 'proportioneel verwerken' worden in de geconsolideerde jaarrekening van Tilburg University activa, passiva, baten en lasten opgenomen, alsmede de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten naar evenredigheid van het belang in de joint operation JADS, zijnde 50%.

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

maatschappijen 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 2016 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, 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 semi-publieke sector (WNT) is van kracht.

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. Wel zijn enkele schattingswijzigingen doorgevoerd, zie paragraaf 6.5.

Vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. De uit de transacties in vreemde valuta voortvloeiende kosten en opbrengsten, respectievelijk vorderin-

gen 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 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 full-time 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

kastromen. 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 nieuwe 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 balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Eventuele bijzondere waardevermindering verliezen 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 desbetreffende effecten niet langer in de balans worden verwerkt, wordt de cumulatieve waardevermeerdering in het

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

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 gefactureerde 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

Deze reserve is ontstaan uit het saldo eigen vermogen in materiële vaste activa in het kader van de Integrale Verantwoordelijkheid Huisvesting (IVH)-operatie per 1 januari 1995. De reserve muteert als gevolg van desinvesteringen.

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 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 nettobedrag 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%

(31 december 2015: 75%) 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. Met ingang van 2016 wordt gerekend met het werkelijke uurtarief per medewerker in plaats van een gemiddeld vast tarief.

WIA/WGA Eigen Risico

Tilburg University is sinds 1 juli 2004 eigenrisicodragend voor de WIA/WGA. De voorziening is gebaseerd op de verplichtingen in verband met toegekende WIA/WGA-uitkeringen na (gedeeltelijk) ontslag wegens arbeidsongeschiktheid.

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. Ten opzichte van 2015 is sprake van een schattingswijziging in de blijfkans, zie hiervoor de toelichting op 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 worden. 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 transitievergoeding, een voorziening in verband met ontstane schimmelproblematiek en een voorziening latente vennootschapsbelasting bij TIAS. 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.

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.

Rentebaten

De rentebaten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Lasten

Personele lasten

Hier zijn de lasten opgenomen in verband met de beloning voor verrichte arbeid, inclusief sociale lasten en pensioenpre-

mies, alsmede overige personeelskosten voor zover deze betrekking hebben op het verslagjaar.

Tilburg University heeft een pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige 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 terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden met ingang van het jaar van ingebruikneming afgeschreven over de geschatte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en gebouwen in uitvoering 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 belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.



6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1 Immateriële vaste activa

		Goodwill
Aanschafprijs	01-01-16	7.097.496
Afschrijvingen	01-01-16	3.341.738
Boekwaarde	01-01-16	3.755.758
Investeringen	2016	-
Desinvesteringen AW	2016	-
Desinvesteringen AFS	2016	-
Afschrijvingen	2016	354.875
Aanschafprijs	31-12-16	7.097.496
Afschrijvingen	31-12-16	3.696.613
Boekwaarde	31-12-16	3.400.883

De goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

2 Materiële vaste activa

		Gebouwen en Terreinen (incl. inrichting)	Gebouwen in uitvoering	Inventaris en apparatuur
Aanschafprijs	01-01-16	205.434.181	1.960.536	39.835.093
Afschrijvingen	01-01-16	101.177.696	-	28.467.876
Boekwaarde	01-01-16	104.256.485	1.960.536	11.367.217
Investeringen	2016	646.573	11.895.491	4.063.663
Desinvesteringen AW	2016	-	-	330.186
Desinvesteringen AFS	2016	-	-	287.170
Afschrijvingen	2016	8.604.206	-	4.497.713
Aanschafprijs	31-12-16	206.080.754	13.856.027	43.568.570
Afschrijvingen	31-12-16	109.781.902	-	32.678.419
Boekwaarde	31-12-16	96.298.853	13.856.027	10.890.151

2 Materiële vaste activa

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-16	247.229.810
Afschrijvingen	01-01-16	129.645.572
Boekwaarde	01-01-16	117.584.239
Investeringen	2016	16.605.727
Desinvesteringen AW	2016	330.186
Desinvesteringen AFS	2016	287.170
Afschrijvingen	2016	13.101.919
Aanschafprijs	31-12-16	263.505.352
Afschrijvingen	31-12-16	142.460.321
Boekwaarde	31-12-16	121.045.031

In verband met de geplande renovatie van Koopmans Building in 2017 waarbij de gehele binnenkant wordt gestript, is besloten over te gaan tot het versneld afschrijven van de investeringen die in het verleden hiervoor zijn gedaan. Het bedrag aan versnelde afschrijving over 2016 bedraagt m€ 3,2. De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit investeringen in Simon Building (m€ 8,8), het Onderwijs en Zelfstudie Centrum (m€ 3,5) en overig (m€ 1,5). Simon is eind 2016 in gebruik genomen, de financiële afwikkeling vindt plaats in 2017. De desinvesteringen betreffen voornamelijk materiële vaste activa van verbonden partijen die door aanpassingen aan de waarderingsgrondslagen niet worden opgenomen. Het verschil tussen desinvestering aanschafwaarde en desinvestering afschrijving betreft een feitelijke desinvestering bij TIAS.

De afschrijvingen worden vanaf het jaar van ingebruikname van het actief berekend over de aanschafwaarde en zijn gebaseerd op de volgende percentages:

Terreinen (incl. inrichting)	0% - 5% - 10%
Gebouwen	1,7% - 3,3% - 5% - 10%
Inventaris en apparatuur	10% - 25 %

3 Financiële vaste activa

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

Overige leningen u/g	Plaats	Boekwaarde 31-12-2015	Verstrekingen 2016	Aflossingen 2016	Boekwaarde 31-12-2016
Lening u/g ESN	Tilburg	-	4.700	-	4.700
Studentleningen TIAS	Tilburg	267.300	227.070	-	494.370
Totaal overige leningen u/g		267.300	231.770	-	499.070

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 31-12-2015	Investeringen 2016	Desinvestering 2016	Boekwaarde 31-12-2016
Obligaties	6.227.150	1.168.102	4.644.452	2.750.800
Totaal effecten	6.227.150	1.168.102	4.644.452	2.750.800

Er is in 2016 één obligatie aangekocht voor de waarde van € 1.168.102. Daarnaast zijn er in 2016 zeven obligaties uitgeloot voor een totale waarde van € 4.644.452. De actuele waarde van de effecten per 31-12-2016 is € 2.750.800.

Totaal financiële vaste activa	6.494.450	3.249.870
---------------------------------------	------------------	------------------

4 Voorraden	31-12-2016	31-12-2015
Handelsgoederen	14.178	51.946
Totaal voorraden	14.178	51.946

5 Vorderingen	31-12-2016	31-12-2015
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.286.845	2.298.872

Vanaf 2016 wordt in de presentatie onderscheid gemaakt tussen subsidie- en onderhanden projecten. Balanssaldi op subsidieprojecten worden niet meer gesaldeerd met het onderhanden werk, maar afzonderlijk gepresenteerd bij de overlopende activa of passiva (afhankelijk van het saldo per project).

Debiteuren	12.913.306	12.694.059
OCW	-	20.000
Overige vorderingen	30.854	13.080
TIAS vennootschapsbelasting	-	179.286

Overlopende activa

Vooruitbetaalde licenties	653.116	748.814
Overige vooruitbetaalde kosten	1.719.122	1.629.980
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	2.251.317	-
Verstrekke voorschotten	77.598	116.180
Nog te ontvangen rente	172.186	560.076
JADS	1.477.889	-
Overige overlopende activa	304.086	810.543
	6.655.315	3.865.593
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-392.417	-452.930
Totaal vorderingen	20.493.902	18.617.960

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

6 Liquide middelen	31-12-2016	31-12-2015
Banken	20.049.403	16.622.215
Kasmiddelen	14.714	11.346
Deposito's	107.213.164	106.069.330
Totaal liquide middelen	127.277.281	122.702.891

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

7 Eigen vermogen	Saldo 31-12-2015 ¹	Bestemming resultaat 2016	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2016
Algemene reserve (publiek)	110.625.682	6.970.942	-15.944.937	101.651.687
Algemene reserve (privaat)	11.849.565	474.405	-	12.323.970
Bestemmingsreserve (publiek)	19.730.445	-577.000	15.944.937	35.098.382
Bestemmingsreserve (privaat)				
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	509.144	-121.786	-	387.358
Herwaarderingsreserve effecten	191.000	-	-106.000	85.000
Eigen vermogen	142.905.837	6.746.561	-106.000	149.546.397

8 Aandeel derden	Saldo 31-12-2015 ¹	Bestemming resultaat 2016	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2016
Minderheidsbelang derden	666.910	82.737	-	749.647
Totaal eigen vermogen	143.572.747	6.829.298	-106.000	150.296.044

De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

¹ Gezien de relatief geringe financiële invloed maakt de deelneming van Tilburg University in L-Logic geen deel uit van de consolidatie.

De vergelijkende cijfers 2015 zijn hiervoor gecorrigeerd (algemene reserve privaat - € 667 en minderheidsbelang derden - € 444).

9 Voorzieningen	Saldo 31-12-2015	Dotaties 2016	Onttrekkingen 2016	Vrijval 2016	Saldo 31-12-2016
Wachtgelden	1.392.964	738.220	1.086.484	-	1.044.700
Spaarverlof	1.964.025	283.623	85.690	-	2.161.958
WIA/WGA eigen risico	810.674	10.910	173.879	-	647.705
Jubilea	955.711	487.199	169.475	-	1.273.435
Reorganisatievoorziening	4.850.094	941.511	1.359.335	810.711	3.621.559
Overige voorzieningen	549.289	802.422	331.643	-	1.020.068
Totaal voorzieningen	10.522.757	3.263.885	3.206.506	810.711	9.769.425

Wachtgeld Vanaf 2016 worden alleen die personen opgenomen in de voorziening waarvoor het recht op wachtgeld is vastgesteld. Het maximale recht (100%; 2015: 75%) op toekomstige meerjarige verplichtingen is als voorziening opgenomen.

Spaarverlof Tot en met 2015 werd gerekend met een vast gemiddeld tarief voor een verlof voor alle medewerkers. Vanaf 2016 is in de berekening uitgegaan van de waarde van een verlof voor betreffende medewerker. Het financieel gevolg voor de hoogte van de voorziening is minimaal.

Jubilea Een belangrijke schatting in deze voorziening betreft de blijfkans. Deze blijfkans is in 2016 opnieuw herijkt met behulp van ervaringscijfers van de afgelopen drie jaar. Het effect hiervan is dat de voorziening m€ 0,3 hoger is dan vorig jaar. De voorziening jubilea wordt één maal per jaar bepaald; dotatie en/of vrijval worden daarom gesaldeerd opgenomen.

Bestedingen van het saldo per 31-12-2016	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	498.383	546.317	-	1.044.700
Spaarverlof	216.196	864.783	1.080.979	2.161.958
WIA/WGA eigen risico	149.385	354.000	144.320	647.705
Jubilea	88.244	469.041	716.150	1.273.435
Reorganisatievoorziening	1.100.717	2.313.091	207.751	3.621.559
Overige voorzieningen	686.907	333.161	-	1.020.068
Totaal bestedingen	2.739.832	4.880.393	2.149.200	9.769.425

10 Langlopende schulden	Ingangsdatum	Balans 31-12-2015	Aangegane leningen 2016	Aflossingen 2016	Balans per 31-12-2016	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan > 5 jaar	Rente-percentage	Aflossingsverplichting 2017
BNG 40.97642	02-06-03	608.333	-	608.333	-	-	-	4,000%	-
BNG 40.100760.01	01-02-09	4.812.500	-	250.000	4.562.500	1.250.000	3.312.500	3,585%	250.000
BNG 40.97636	02-06-03	17.489.092	-	945.356	16.543.736	4.726.780	11.816.956	4,390%	945.356
BNG 40.105893	15-10-10	11.400.000	-	600.000	10.800.000	3.000.000	7.800.000	3,995%	600.000
Totaal langlopende schulden		34.309.925	-	2.403.689	31.906.236	8.976.780	22.929.456		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 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 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 vervreemden dient voorafgaand toestemming gevraagd te worden aan BNG. Lening BNG 40.97642 is eind 2016 vervroegd afgelost. De aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

11 Kortlopende schulden	31-12-2016	31-12-2015
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	1.667.042	12.874.074
Verliesvoorziening onderhanden projecten	128.908	-
Vanaf 2016 wordt in de presentatie onderscheid gemaakt tussen subsidie- en onderhanden projecten. Verwerkte verliezen op onderhanden projecten worden afzonderlijk gepresenteerd in plaats van gesaldeerd met vooruitontvangen termijnen of nog te factureren kosten. Balansaldi op subsidieprojecten worden niet meer gesaldeerd met het onderhanden werk, maar afzonderlijk gepresenteerd bij de overlopende activa of passiva (afhankelijk van het saldo per project).		
Crediteuren	8.137.505	7.176.254
Loonheffing	4.855.870	5.104.814
Omzetbelasting	809.353	774.836
Premies sociale verzekeringen	1.144.634	1.103.547
Schulden terzake pensioenen	1.295.033	1.269.648
Overige kortlopende schulden		
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.795.356	1.969.166
Penvoerderfondsen	372.312	734.637
Winstanspraken derden	312.880	310.149
TIAS vennootschapsbelasting	131.298	-
Overige	399.783	554.118
	3.011.629	3.568.070
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	10.353.853	11.232.196
Vooruitontvangen collegegelden contractonderwijs	218.276	510.449
Vooruitgefactureerde collegegelden TIAS	15.066.418	14.193.761
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	817.570	491.869
Vakantiegeld	4.428.694	4.162.579
Vakantiedagen	3.128.182	2.914.682
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	12.224.730	-
Netspar	8.441.256	9.034.964
TIAS	3.156.317	2.383.411
Sportkaarten	430.589	374.236
SEO gelden	478.962	306.368
Overige vooruitontvangen baten	1.973.078	1.423.142
Nog te betalen kosten	950.424	811.496
Overige overlopende passiva	791.117	1.091.420
	62.459.466	48.930.573
Totaal kortlopende schulden	83.509.440	80.801.816

Geormerkte Doelsubsidies OCW

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond ja/nee
Subsidie Data Science voor Alfa en Gamma	705AO-3542	01-mei-15	100.000	100.000	ja

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Subsidie	Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-16	Ontvangen t/m verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in 2016	Totale kosten 31-12-2016	Saldo nog te besteden 31-12-2016
Professionele leergemeenschappen	PLG 2013 15	2-dec-13	200.000	53.217	200.000	50.000	45.063	141.846	58.154
	PLG 2013 11	2-dec-13	200.000	51.450	200.000	50.000	47.863	146.413	53.587
Beg.startende leraren	BSL 2013 03	2-dec-13	1.296.000	387.202	1.296.000	454.000	135.373	590.171	705.829
			1.696.000	491.869	1.696.000	554.000	228.299	878.430	817.570

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Leaseverplichtingen

Tilburg University heeft een operationeel autoleasecontract gesloten met een maximale looptijd van 5 jaar. De jaarkosten bedragen € 34.874.

Huurverplichtingen

Tilburg University heeft drie huurcontracten afgesloten. Twee huurovereenkomsten lopen tot 30 november 2018; de derde tot 1 november 2019. De totale verplichting bedraagt € 1.357.401 waarvan € 527.756 betrekking heeft op 2017.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. twee huurovereenkomsten. Het eerste contract loopt tot 30 april 2017 met een verplichting van € 112.000. Vanaf 1 april 2017 start het contract voor de huur van het nieuwe pand voor een periode van 10 jaar met een verplichting van € 416.721 voor 2017, € 1.756.032 voor de periode 2018-2021 en € 4.200.978 voor de periode daarna.

Investeringsverplichting

Tilburg University is voor de realisatie van een nieuw Onderwijs- en Zelfstudie Centrum een investeringsverplichting

aangegaan. De aanneemsom bedraagt € 18.300.000. Van deze verplichting is tot en met december 2016 € 2.783.000 in rekening gebracht. TIAS Business School B.V. is voor de renovatie van het nieuwe pand een investeringsverplichting aangegaan voor 2017 met een aanneemsom van € 1.832.081.

Meerjarige financiële verplichtingen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhoudscontracten met een verplichting van € 2.186.739 in 2017, een verplichting van € 3.531.022 tussen 2018 en 2021 en een verplichting van € 57.413 vanaf 2022.

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, Jheronimus Academy of Data Science (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 € 539.000 voor een looptijd van 3 jaar en een investeringsverplichting voor 2017 van € 294.000.

TIAS Business School B.V. is voor de installatie van audiovisuele en ICT apparatuur in het nieuwe pand een verplichting aangegaan voor 2017 van € 455.616.

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.

Elke rechtspersoon van de fiscale eenheid kan aansprakelijk worden gesteld voor de belastingschulden van de andere rechtspersonen.



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

12 Rijksbijdragen OCW	2016	2015
Normatieve Rijksbijdrage TiU (WO)	120.121.791	114.954.249
Overige OCW subsidies	228.299	34.131
Totaal rijksbijdragen	120.350.090	114.988.380

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

13 Collegegelden	2016	2015
College- en examengelden	19.967.642	19.424.018
Instellingscollege- en examengelden	6.937.804	5.292.703
Totaal collegegelden	26.905.446	24.716.721

14 Baten werk in opdracht van derden	2016	2015
Contractonderwijs	24.286.489	22.292.355
Contractonderzoek	18.849.932	20.027.833
Overige baten werk in opdracht van derden	2.197.221	1.545.029
Totaal baten werk in opdracht van derden	45.333.642	43.865.217

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

15 Overige baten	2016	2015
Verhuur onroerende zaken	550.398	632.141
Detachering personeel	836.068	655.597
Subsidies	5.692.225	5.463.826
Dienstverlening/personele ondersteuning	880.267	1.159.050
Verkoop sportkaarten	915.321	811.762
Ontvangsten kopiëren/drukkerwerk/telefoon	827.158	548.636
Doorbetalingen congresbureau	693.569	915.982
Dictaten/cursussen/congressen	715.906	671.103
TIAS Lab partnerschappen en projecten	1.651.678	1.631.916
Overige inkomsten	1.830.888	1.262.065
Totaal overige baten	14.593.478	13.752.078

16 Personele lasten	2016	2015
Brutolonen en salarissen	100.284.770	97.407.222
Sociale lasten	11.480.981	11.032.449
Pensioenpremies	12.258.768	12.416.855
Overige personele lasten		
Uitzendkrachten	17.389.013	14.160.796
Dotatie personele voorzieningen	2.068.174	2.553.762
Overige	2.378.048	2.888.031
	21.835.235	19.602.589
Uitkeringen (-/-)	-676.148	-612.292
Totaal personele lasten	145.183.606	139.846.823

Per 31-01-2017 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 98,8% (bron: website www.abp.nl, d.d. 08-03-2017).

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 2016 waren gemiddeld 1712 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband, in 2015 waren dit 1641 werknemers. In paragraaf 6.10 is voor Tilburg University enkelvoudig een onderverdeling opgenomen in de categorieën management/bestuur, personeel primair proces en ondersteunend personeel.

17 Afschrijvingen	2016	2015
Immateriële vaste activa	354.875	354.875
Materiële vaste activa	13.101.919	12.476.012
Totaal afschrijvingen	13.456.794	12.830.887

18 Huisvestingslasten	2016	2015
Huur	647.843	604.460
Verzekeringen	275.922	275.628
Onderhoud	1.705.549	1.611.793
Energie en water	1.817.660	1.858.392
Schoonmaakkosten	1.979.818	1.839.264
Heffingen	620.220	585.093
Overige	2.577.104	2.719.706
Totaal huisvestingslasten	9.624.116	9.494.336

19 Overige lasten	2016	2015
Accountantskosten	645.657	421.511
Inventaris en apparatuur	6.252.830	5.310.565
Boeken/literatuur	2.709.259	2.761.432
Subsidies/inkomenoverdrachten	1.896.912	2.734.292
Reis- en verblijfkosten	2.860.275	2.794.132
Beurzen	3.216.416	3.328.522
Bureaunkosten	1.011.492	1.181.563
Dotatie/vrijval voorziening OL	385.000	-235.128
Representatiekosten	5.085.280	4.919.087
Voorlichtingskosten	1.691.438	1.742.022
Algemene kosten	2.348.305	1.835.334
Verbruiksmaterialen O&O	1.085.743	1.007.646
Onderzoek en ontwikkeling	1.421.444	1.431.437
Totaal overige lasten	30.610.052	29.232.415

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	2016	2015
Honorarium onderzoek jaarrekening	40.904	123.153
Honorarium andere controle werkzaamheden	1.876	75.479
Honorarium fiscale advisering	53.326	43.385
Honorarium andere niet-controlediensten	-	8.000
Totaal	96.106	250.018

Deloitte	2016	2015
Honorarium onderzoek jaarrekening	323.435	87.621
Honorarium andere controle werkzaamheden	53.623	14.335
Honorarium fiscale advisering	-	-
Honorarium andere niet-controlediensten	77.162	-
Totaal	454.220	101.956

20 Financiële baten en lasten	2016	2015
Rentebaten	235.093	767.816
Waardeveranderingen financiële activa	-36.404	14.438
Overige opbrengsten financiële activa	139.572	152.954
Rentelasten	-1.524.661	-1.553.079
Saldo financiële baten en lasten	-1.186.400	-617.871

Overzicht verbonden partijen

Meerderheidsdeelneming (BV of NV)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2016	Exploitatie saldo in 2016	Omzet in 2016	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	3.748.234	413.684	24.835.980	N	80%	Ja
UvT Holding	BV	Tilburg	4	521.363	-20.796	2.008.628	N	100%	Ja
Totaal meerderheidsdeelneming				4.269.597	392.888	26.844.608			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2016	Exploitatie saldo in 2016	Omzet in 2016	Verklaring art. 2:403 BW
Universiteitsfonds Tilburg	stichting	Tilburg	4	387.358	-121.786	386.022	N

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige.
Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 125 (2015: 125), UvT Holding 1 (2015:1)

Overige verbonden partijen (niet geconsolideerd) (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 2016 Tilburg University

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Tilburg University van toepassing zijnde regelgeving: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de sectorale regeling van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Het WNT-bezoldigingsmaximum 2016 voor Tilburg University is conform de sectorale OCW-regeling vastgesteld op € 179.000 (klasse G). Dit geldt naar rato van de duur en omvang van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen (alle bedragen in €)

Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking 2016

	Dr. K.M. Becking	Prof. dr. E.H.L. Aarts	Prof. dr. Ph. Eijlander
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Gewezen bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2016	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	203.805	230.474	179.000

Beloning	187.183	213.712	140.779
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.346	16.678	14.865
Subtotaal	203.529	230.390	155.644
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	203.529	230.390	155.644
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	183.455	122.493	150.945
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.758	10.278	16.758
Totaal bezoldiging 2015	200.213	132.771 ¹	167.703

¹ In september 2016 (na vaststelling en indiening jaarstukken) is gebleken dat alsnog sprake is van fiscale bijtelling voor de auto van de werkgever van het CvB-lid over de periode vanaf juni 2015, waardoor de WNT-grens in 2015 wordt overschreden en sprake is van onverschuldigde betaling. Dit is gemeld aan de Dienst Uitvoering Onderwijs van het ministerie van OCW. Deze onverschuldigde betaling wordt verrekend met de bezoldiging van de betreffende topfunctionaris in 2016 en 2017. Hiervoor is een schema overeengekomen, waarbij het bedrag per mei 2017 volledig is voldaan. Ultimo 2016 bedraagt de omvang van de vordering uit hoofde van de onverschuldigde betaling € 8.082,21.

Toeziendhoudende topfunctionarissen 2016

	Dr. J.H.M. Hommen	Mevr. drs. R.I. Doerga RA	Dhr. W.I.I. van Beek
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.850	17.900	17.900
Beloning	15.000	10.000	10.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	15.000	10.000	10.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	15.000	10.000	10.000
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning	11.000	5.500	5.500
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	11.000	5.500	5.500

Toeziendhoudende topfunctionarissen 2016

	mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	mevr. mr. N.A. Kalsbeek
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-
Individueel WNT-maximum	17.900	17.900	-
Beloning	10.000	10.000	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	10.000	10.000	-
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	10.000	10.000	-
Verplichte motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/11 - 31/12	1/8 - 31/12	1/1 - 1/11
Beloning	917	2.292	4.583
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	917	2.292	4.583

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT (alle bedragen in €)

Naast de hiervoor vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekkingen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen 2016

	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	179.000
Beloning	259.187	240.204	194.734
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.371	17.524	16.058
Totaal bezoldiging	276.558	257.728	210.792
Verplichte motivering	1	1	1

¹ De functionarissen 1 t/m 5 zijn in 2015 door de verlaging van de WNT-norm naar toen € 178.000 boven het drempelbedrag uitgekomen. De andere functionarissen zijn in 2016 boven het drempelbedrag van € 179.000 uitgekomen door het bestuursbesluit van de VSNU om de aftopping van de pensioenpremie voor de zogenaamde boventonners zowel over 2015 als 2016 te compenseren in 2016. De ontwikkelingen worden nauwlettend gevolgd. Indien mogelijk wordt het beloningsbeleid bijgesteld in overeenstemming met de Nederlandse normen. Het dienstverband met functionaris 7 is in 2016 beëindigd.

WNT-drempelbedrag ontslaguitkering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-
Waarvan betaald in 2016	-	-	-
Verplichte motivering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Voorgaande functie			

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	235.451	230.424	172.732
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	18.803	18.444	16.745
Totaal bezoldiging 2015	254.254	248.868	189.477

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen 2016

	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5	Hoogleraar 6
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	179.000
Beloning	189.840	179.853	167.114
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.960	15.760	14.865
Totaal bezoldiging	205.800	195.613	181.979
Verplichte motivering	1	1	1

WNT-drempelbedrag ontslaguitkering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-
Waarvan betaald in 2016	-	-	-
Verplichte motivering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Voorgaande functie			

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	169.070	162.125	126.086
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.638	16.402	15.373
Totaal bezoldiging 2015	185.708	178.527	141.459

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen 2016

	Hoogleraar 7	Hoogleraar 8	Hoogleraar 9
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 1/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	134.373	179.000	179.000
Beloning	143.349	178.136	179.015
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	11.781	15.760	15.760
Totaal bezoldiging	155.130	193.896	194.775
Verplichte motivering	1	1	1
WNT-drempelbedrag ontslaguitkering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-
Waarvan betaald in 2016	-	-	-
Verplichte motivering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Voorgaande functie			

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	161.070	161.070	160.883
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.402	16.402	16.402
Totaal bezoldiging 2015	177.472	177.472	177.285

Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen 2016

	Hoogleraar 10	Hoogleraar 11	Hoogleraar 12
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	0,9	0,8
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	161.100	143.200
Beloning	171.374	160.065	140.899
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.462	14.147	12.465
Totaal bezoldiging	186.836	174.212	153.364
Verplichte motivering	1	1	1
WNT-drempelbedrag ontslaguitkering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-
Waarvan betaald in 2016	-	-	-
Verplichte motivering	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Voorgaande functie			

Gegevens 2015

Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	0,8	0,98
Beloning	155.754	143.528	158.659
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	16.059	14.719	16.472
Totaal bezoldiging 2015	171.813	158.247	175.131

6.10 Enkelvoudige Jaarrekening, inclusief toelichting

Enkelvoudige balans (na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

Activa	31-12-2016	31-12-2015
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Gebouwen	84.028.713	92.051.340
Terreinen	12.270.140	12.205.146
Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen	13.856.027	1.960.536
	110.154.880	106.217.022
Inventaris en apparatuur	10.496.986	11.014.223
	120.651.866	117.231.245
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	3.519.949	3.209.798
Overige leningen u/g	4.700	-
Effecten	2.750.800	6.227.150
	6.275.449	9.436.948
	126.927.315	126.668.193
Vlottende activa		
Vorraden		
Gebruiksgoederen	14.178	51.946
Vorderingen		
Debiteuren	5.320.927	4.601.517
OCW	-	20.000
Verbonden partijen	256.275	217.795
Overige vorderingen	30.854	13.080
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	1.286.845	2.298.872
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	2.251.317	-
Vooruitbetaalde kosten	1.956.427	2.100.681
Verstreckte voorschotten	77.598	116.180
Nog te ontvangen rente	160.591	512.353
Overige overlopende activa	1.761.276	790.844
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-	-
	13.102.110	10.671.322
Liquide middelen	113.729.839	111.658.734
	126.846.127	122.382.002
Totaal activa	253.773.442	249.050.195

Het debiteurensaldo bestaat voor € 180.214 uit vorderingen op verbonden partijen.

Passiva	31-12-2016	31-12-2015
Eigen vermogen		
Algemene reserve publiek	101.815.941	110.625.682
Algemene reserve privaat	12.159.716	11.849.565
Bestemmingsreserves publiek	35.098.382	19.730.445
Herwaarderingsreserve	85.000	191.000
	149.159.039	142.396.692
Voorzieningen		
Wachtgeld	1.044.700	1.392.964
Overige	8.720.364	9.124.055
	9.765.064	10.517.019
Langlopende schulden		
Overige langlopende schulden	31.906.236	34.309.925
Kortlopende schulden		
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	1.667.042	12.874.074
Verliesvoorziening onderhanden projecten	128.908	-
Crediteuren	7.088.208	6.227.089
Loonheffing	4.715.644	4.952.796
Omzetbelasting	679.668	663.580
Premies sociale verzekeringen	1.127.672	1.081.933
Schulden terzake pensioenen	1.295.033	1.269.648
Aflosverplichting langlopende schulden	1.795.356	1.969.166
Overige kortlopende schulden	788.285	1.098.998
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	817.570	491.869
Vooruitontvangen collegegelden	10.572.129	11.742.645
Vakantiegeld	4.077.109	3.785.324
Vakantiedagen	2.961.853	2.706.773
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	12.224.730	-
Netspar	8.441.256	9.034.964
Overlopende passiva	4.562.640	3.927.700
	62.943.103	61.826.559
Totaal passiva	253.773.442	249.050.195

Het crediteurensaldo bestaat voor € 486.590 uit schulden aan verbonden partijen.

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

	2016	Begroting 2016	2015
Baten			
Rijksbijdragen OCW	120.350.090	116.417.000	114.988.380
Collegegelden	26.905.446	24.202.000	24.716.721
Baten werk in opdracht van derden	22.927.101	24.806.000	23.046.792
Overige baten	14.551.700	12.518.000	13.725.297
	184.734.337	177.943.000	176.477.190
Lasten			
Personele lasten	131.566.298	133.741.000	127.089.985
Afschrijvingen	12.975.926	9.257.000	12.343.459
Huisvestingslasten	9.043.184	8.984.000	8.889.502
Overige lasten	23.402.940	25.852.000	22.544.968
	176.988.348	177.834.000	170.867.914
Saldo baten en lasten	7.745.989	109.000	5.609.276
Saldo financiële baten en lasten	-1.187.793	-781.000	-693.924
Resultaat	6.558.196	-672.000	4.915.352
Resultaat deelnemingen	310.151	-	79.499
Exploitatieresultaat	6.868.347	-672.000	4.994.851

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 en waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Gedurende het jaar 2016 waren gemiddeld 1586 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband: 29 fte bestuur/management, 918 fte

personeel primair proces en 639 fte ondersteunend personeel. In 2015 waren dit 1514 werknemers (26 fte bestuur/management, 874 fte personeel primair proces en 614 fte ondersteunend personeel).

Financiële vaste activa

Deelnemingen	Plaats	Boekwaarde 31-12-2015 ¹	Investerings 2016	Desinvestering 2016	Resultaat 2016	Boekwaarde 31-12-2016
UvT Holding B.V.	Tilburg	542.159	-	-	-20.796	521.363
TIAS Business School B.V.	Tilburg	2.667.639	-	-	330.947	2.998.586
Totaal deelnemingen		3.209.798	-	-	310.151	3.519.949

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 TIASNimbus Business School Utrecht B.V. en TIASNimbus Business School Germany GmbH zijn betrokken in de consolidatie. UvT heeft een 80% deelneming in TIAS Business School B.V.

¹ Gezien de relatief geringe financiële invloed maakt de deelneming van Tilburg University in L-Logic geen deel uit van de consolidatie. De vergelijkende cijfers 2015 zijn hiervoor gecorrigeerd (boekwaarde - € 667).

Eigen vermogen	Saldo 31-12-2015	Bestemming resultaat 2016	Overige mutaties	Saldo 31-12-2016
Algemene reserve				
Algemene reserve centraal (publiek)	31.927.807	-2.208.658	1.958.922	31.678.071
Algemene reserve gebouwen (publiek)	35.869.772	-	944.000	36.813.772
Algemene reserves decentraal (publiek)	42.828.103	9.179.600	-18.847.859	33.159.844
Algemene reserves decentraal (privaat)	8.639.767	164.254	-	8.804.021
Algemene reserve deelnemingen (privaat) ¹	3.209.798	310.151	-	3.519.949
	122.475.247	7.445.347	-15.944.937	113.975.657
Bestemmingsreserve (publiek)	19.730.445	-577.000	15.944.937	35.098.382
Herwaarderingsreserve effecten	191.000	-	-106.000	85.000
Totaal eigen vermogen	142.396.692	6.868.347	-106.000	149.159.039

Van de bestemde reserves is m€ 7,4 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€ 27,7 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	31-12-2016	31-12-2015
Eigen vermogen TiU (enkelvoudig)	149.159.039	142.396.692
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	387.358	509.144
Geconsolideerd eigen vermogen	149.546.397	142.905.836

Exploitatiesaldo	2016	2015
Exploitatiesaldo TiU (enkelvoudig)	6.868.347	4.994.851
Exploitatiesaldo IVO	-	101.206
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	-121.786	62.598
Geconsolideerd exploitatiesaldo	6.746.561	5.158.655

Resultaatbestemming 2016

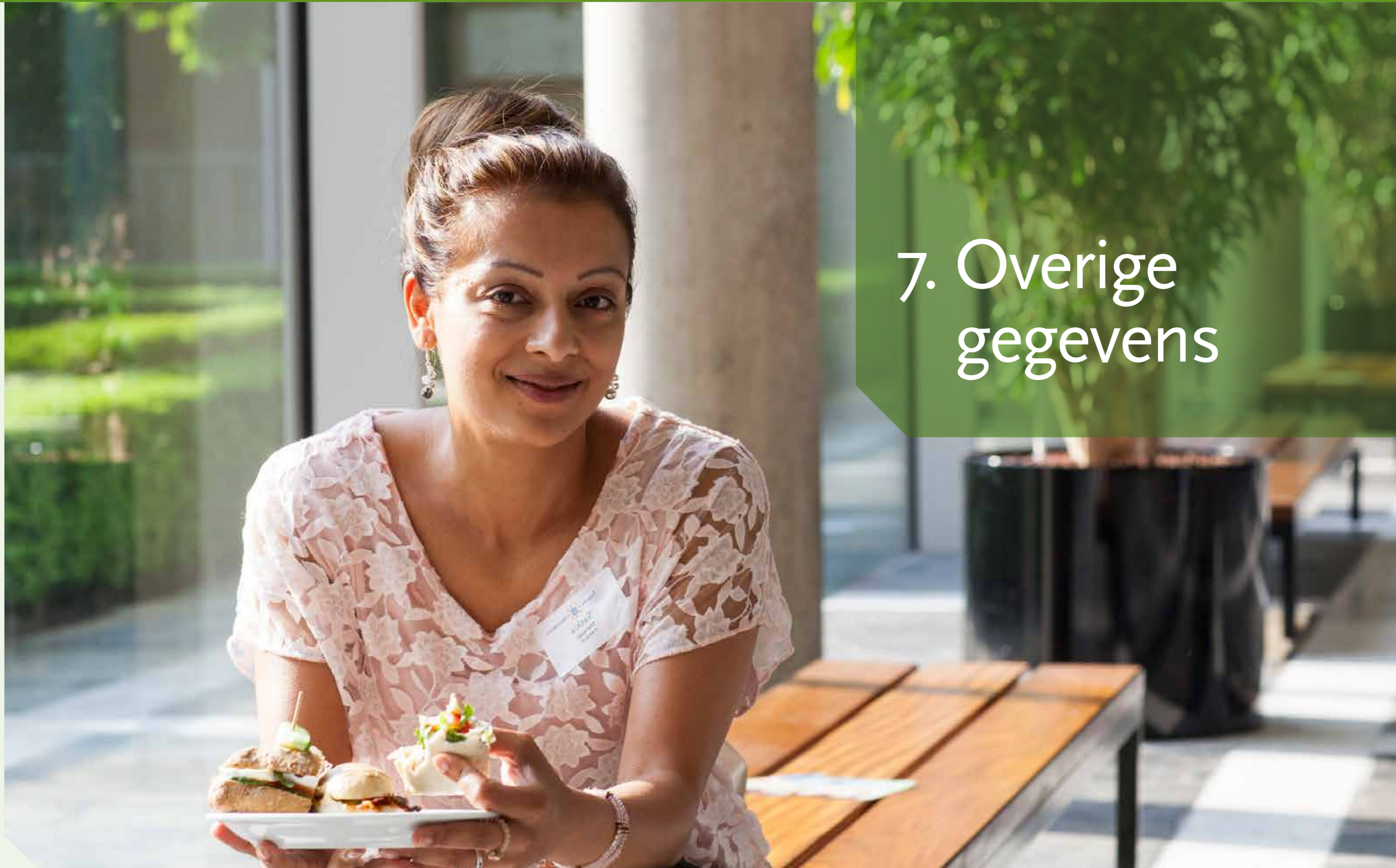
Het exploitatieresultaat 2016 bedraagt € 6.746.561 en wordt op grond van een besluit van het College van Bestuur als volgt bestemd:

Algemene reserve	
Centraal	-2.208.658
Decentraal	9.343.854
Deelnemingen	310.151
Bestemmingsreserve (publiek)	
Fonds beleidsinitiatieven	-796.000
ICT	205.000
Arbo en milieu	-28.000
Innovatie knelpunten diensten	42.000
	-577.000
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	-121.786
Totaal	6.746.561

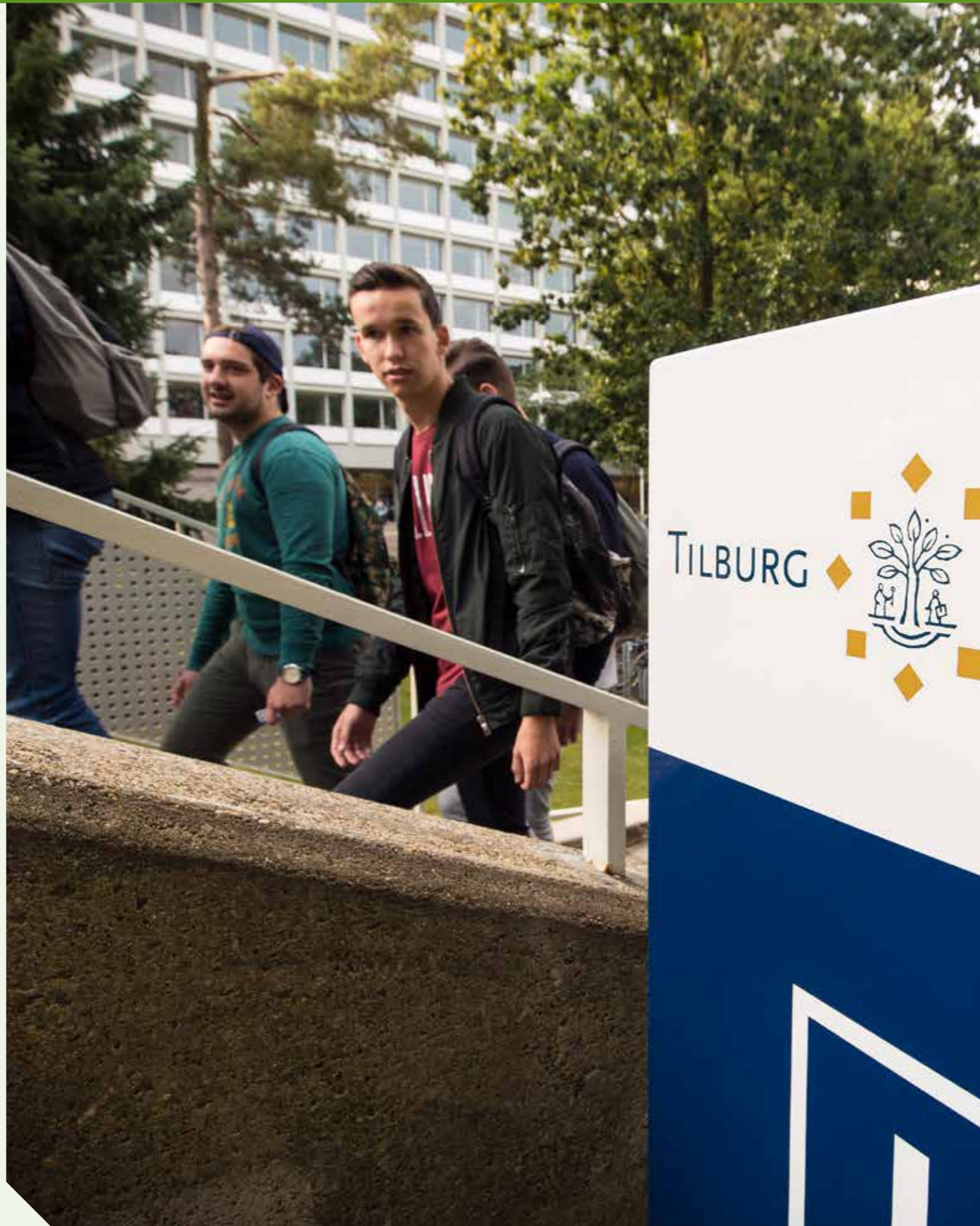
De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2016 verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

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



7. Overige gegevens



7.1 Bestuursverklaring

Het College van Bestuur heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2016 afgegeven aan de onafhankelijke accountant waarin is verklaard dat alle bij het College van Bestuur bekende informatie is verstrekt die van belang is voor de controleverklaring bij de jaarrekening en de bekostigingsgegevens en waarin het College van Bestuur zijn verantwoordelijkheden 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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het stichtingsbestuur van Stichting Katholieke Universiteit Brabant

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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.

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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 bestuur en het stichtingsbestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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 bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 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 bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het 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 bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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 de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

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

Maastricht Airport, 1 juni 2017
Deloitte Accountants B.V.

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



Bijlagen



Bijlage A Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur

Overzicht van de nevenfuncties van de leden van het Stichtingsbestuur Tilburg University:

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 Technische Universiteit Eindhoven

Nevenfuncties:

- Part-time hoogleraar Queensland University of Technology, Brisbane, Australië
- Lid van de Koninklijke Hollandse 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

De heer 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
- (Vice-)Voorzitter EFRO-programma Kansen voor West I

Nevenfuncties op persoonlijke titel:

- Voorzitter Raad van Toezicht van Stichting 'De Stille' (Dansschool te Breda)
- Lid Raad van Commissarissen van de Brabanthallen 's-Hertogenbosch
- Lid Raad van Toezicht Stichting Defensie Musea
- 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)

Tabel A.1.1 Rooster van aftreden; stand van zaken 2016

Naam	Rol	1 ^e Benoeming	Herbenoeming	Einddatum
Drs. J.H.M. Hommen	Voorzitter SB en lid RC	01-01-2014	01-01-2018	
Mw. drs. R. I. Doerga RA	Lid SB en voorzitter AC	01-10-2009	01-10-2013	01-10-2017
W.I.I. van Beek	Lid SB en lid AC	01-10-2010	01-10-2014	01-10-2018
Prof. dr. ir. W.M.P van der Aalst	Lid SB en voorzitter OO&V	01-08-2015	01-08-2019	
Mw. prof. dr. E van Sliedregt	Lid SB, lid OO&V, voorzitter RC	01-11-2015	01-11-2019	

Bijlage B Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur

Het College van Bestuur vormt het dagelijkse bestuur van de universiteit. Het is belast met alle bestuurlijke aangelegenheden en met het beheer van de universiteit. Het College van Bestuur 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 College van Bestuur is verantwoording verschuldigd aan het Stichtingsbestuur.

Het College van Bestuur bestaat uit twee personen:

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

Het College van Bestuur wordt ondersteund door de Secretaris van de Universiteit, drs. A.R.G. van der Zee.

Nevenfuncties

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

Dr. K.M. Becking, MPA

- Stellenbosch University
 - Bijzonder Hoogleraar (01-01-2015 tot 01-01-2018)
- VSNU
 - Diverse rollen vanuit Algemeen Bestuur
- VVD
 - Voorzitter scoutingcommissie VVD Brabant

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
- Lid bestuur Stichting Toekomstbeeld der Techniek
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Raad van Advies NWO-NIHC
- Open Innovation Strategy and Policy Group (OISPG)

In relatie tot zijn functie:

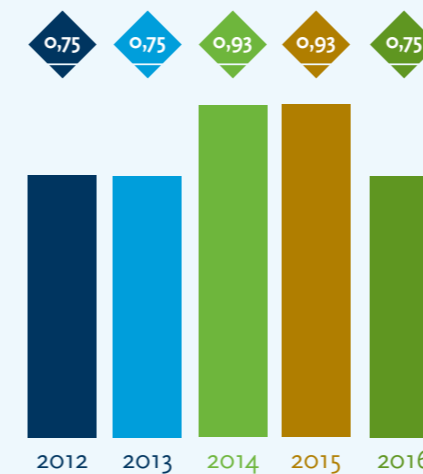
- Lid Rectoren College Nederland
- Lid Stuurgroep Onderzoek en Valorisatie VSNU
- Voorzitter Ledenraad Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
- Lid Algemeen bestuur Midpoint Brabant
- Co-voorzitter Landelijk KTO-overleg VSNU

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.

Bijlage C Kerncijfers

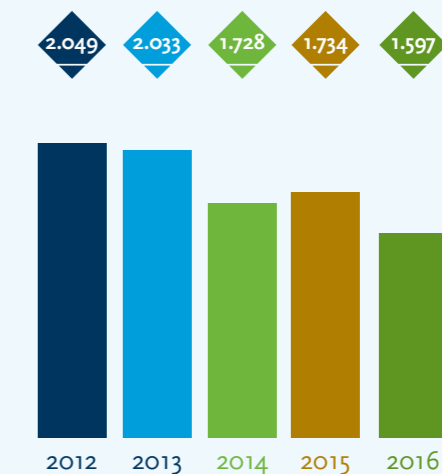
C.1 KERNCIJFERS ONDERZOEK

Tabel C.1.1 Promoties per hoogleraar (fte)



Vanwege een sterke daling van het aantal promoties is het aantal promoties per hoogleraar in het afgelopen jaar eveneens gezakt tot op het niveau van 2013.

Tabel C.1.2 Wetenschappelijke publicaties



Tabel C.1.3 Output Tilburg University volgens SEP-indeling ^{1) 2)}

	2012	2013	2014	2015	2016	
Academic publications	In refereed journals	1.054	1.072	1.010	1.002	951
	In other journals	123	115	84	109	93
Bookchapters	621	593	390	384	358	
Monographs en edited books	119	121	84	74	67	
PhD Theses (dissertaties I en II)	132	132	160	165	128	
Totaal wetenschappelijke publicaties	2.049	2.033	1.728	1.734	1.597	
Professional publications and products	633	439	472	493	513	

¹⁾ Standard Evaluation Protocol dat wordt gebruikt bij de beoordeling van onderzoek.

²⁾ Omvang van de publicaties in Open Access is nog niet mogelijk omdat een landelijke definitie nog ontbreekt.

In 2016 is het aantal wetenschappelijke publicaties aanmerkelijk gedaald. Dit wordt veroorzaakt door de daling van het aantal wetenschappers (gemiddelde bezetting in fte) in 2014 t/m 2016.

Dit komt overeen met de dalende onderzoeksinzet tot 2016, zie figuur C.1.6. Het aantal vakpublicaties is in 2016 daarentegen gestegen omdat de universiteit inzet op valorisatie.

Tabel C.1.4 Baten contractonderzoek (x € 1000)

	2014	2015	2016
Internationale organisaties	3.467	4.431	4.276
Nationale overheden	1.653	2.167	2.782
NWO	10.606	8.124	8.165
KNAW	-28	4	-15
Overige non-profit organisaties	4.270	2.873	1.355
Bedrijfsleven	1.142	2.429	2.287
Totaal	21.111	20.028	18.850

De baten contractonderzoek zijn met 6% gedaald.

Tabel C.1.5 Gemiddeld cumulatief promotierendement van promovendi in loondienst

Promotie binnen 5 jaar			
cohort		# instroom	instroomjaren
2008	49%	482	2002 t/m 2008
2009	50%	520	2003 t/m 2009
2010	53%	548	2004 t/m 2010
2011	56%	586	2005 t/m 2011
Promotie binnen 6 jaar			
cohort		# instroom	instroomjaren
2007	63%	432	2001 t/m 2007
2008	64%	482	2002 t/m 2008
2009	65%	520	2003 t/m 2009
2010	67%	548	2004 t/m 2010

Het promotierendement is opnieuw met enkele procentpunten toegenomen.

Tabel C.1.6 Onderzoeksinzet (fte)

	2012	2013	2014	2015	2016
Eerste geldstroom	306,1	310,1	285,2	283,9	299,1
Tweede geldstroom	91,6	92,7	89,5	87,6	88,7
Derde geldstroom	55,1	49,6	39,5	40,9	53,9
Totaal	452,8	452,4	414,2	412,4	441,6

De onderzoeksinzet is in het afgelopen jaar na een flinke daling in twee voorgaande jaren toegenomen tot 442 fte.

Tabel C.1.7 toegekende grants (x € 1000)

	2012	2013	2014	2015	2016
NWO en KNAW	9.359	8.698	9.638	7.625	4.362
EU grants	4.822	1.467	4.327	1.698	9.665
Totaal	14.181	10.165	13.965	9.323	14.027

Na een forse daling in 2015 is de omvang van de grants ongeveer op het niveau van 2014, waarbij opvalt dat de omvang van EU grants fors is toegenomen en de nationale grants zijn afgenomen.

C.2 KERNCIJFERS ONDERWIJS

Tabel C.2.1 Diploma's

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Bacheloropleidingen	1.779	1.743	1.677	1.606	1.405
Masteropleidingen	2.815	2.408	2.608	2.693	2.626
Doctoraalopleidingen	6	0	0	0	0
Totaal initiële opleidingen	4.600	4.151	4.285	4.299	4.031
Postdoctorale opleidingen	67	16	8	8	30

Het aantal afgegeven bachelordiploma's is met 13% gedaald als gevolg van een dalende instroom tot en met 2014/2015.

Het aantal masterdiploma's is om dezelfde reden met 2% gezakt.

Tabel C.2.2 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Totaal	3.273	3.235	3.089	3.729	4.161
Bachelor	1.993	1.936	1.841	1.943	2.207
Premaster	736	625	643	1.120	1.252
Master	544	674	605	666	702

Het aantal eerstejaarsstudenten is in 2016 met 11,5% gestegen. Het betreft vooral bachelor- en premaster studenten.

Tabel C.2.3 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I)

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Totaal	3.273	3.235	3.089	3.729	4.161
Buitenlandse studenten	557	612	662	812	852
% Buitenlandse studenten	17,0%	18,9%	21,4%	21,8%	20,5%

Het aandeel buitenlandse instroom is gedaald maar blijft ruim één vijfde van het totaal aantal eerstejaars.

Tabel C.2.4 Aantal ingeschrevenen

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Totaal	12.952	12.599	12.113	12.399	13.050

In 2016 is het aantal ingeschreven studenten met 5% gestegen.

Tabel C.2.5 Aantallen en percentage buitenlandse ingeschreven studenten

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Totaal	1.172	1.250	1.315	1.560	1.736
%	9,0%	9,9%	10,9%	12,6%	13,3%

Het aantal ingeschreven buitenlandse studenten is wederom gestegen.

Tabel C.2.6 Ingeschrevenen naar geslacht en naar opleidingsvorm

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Man	6.714	6.461	6.136	6.474	6.785
Vrouw	6.238	6.138	5.977	5.927	6.265
% Vrouw	48,2%	48,7%	49,3%	47,8%	48,0%
Voltijd	12.594	12.354	11.851	12.193	12.890
Deeltijd	358	245	262	206	160
% Deeltijd	2,8%	1,9%	2,2%	1,7%	1,2%

Na een daling in 2015 is het aandeel vrouwelijke studenten in 2016 licht toegenomen. Het aandeel deeltijdstudenten is opnieuw afgenomen.

Tabel C.2.7 Aantal contractstudenten

2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
148	152	144	186	115

Tabel C.2.8 Aandeel studenten met positief bindend Studieadvies

2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
74%	78%	79%	81%	84%

In het afgelopen studiejaar heeft 84% van de eerstejaars een positief bindend studieadvies gekregen, waarmee de stijgende lijn vanaf 2012/2013 wordt voortgezet.

Tabel C.2.9 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

(Gemiddeld aantal behaalde studiepunten ¹⁾ binnen de opleiding)			
	2013/14	2014/15	2015/16
	44	45	46

¹⁾ Inclusief studenten met nul studiepunten

Tabel C.2.10 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

(Frequentieverdeling behaalde studiepunten)			
	2013/14	2014/15	2015/16
0	9%	9%	8%
1 - 11	5%	5%	4%
12 - 23	7%	5%	6%
24 - 35	7%	5%	5%
36 - 41	3%	4%	4%
42 - 47	9%	9%	9%
48 - 59	24%	25%	23%
60 of meer	35%	38%	41%
	100%	100%	100%

Tabel C.2.11 Bachelorrendement ¹⁾

Cohort	Aantal eerstejaars ²	Geslaagd binnen 4 jaar
2007/08	1.110	60,4%
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%

¹⁾ Het aandeel van de voltijd bachelor studenten (eerstejaars HO) dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijft (herinschrijvers), en die in de nominale studietijd plus één jaar bij dezelfde instelling het bachelordiploma haalt.

²⁾ Exclusief buitenlandse premaster studenten die als bachelor staan ingeschreven.

Tabel C.2.12 Uitval en switch bachelor studenten

Cohort	Aantal eerstejaars ¹⁾	Uitval ²⁾	Switch ³⁾
2010/11	1.694	21,7%	11,7%
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%

¹⁾ Exclusief buitenlandse premasterstudenten die als bachelor staan ingeschreven.

²⁾ Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie niet meer bij dezelfde instelling staat ingeschreven (definitie Prestatieafpraak).

³⁾ Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie overstapt naar een andere opleiding bij dezelfde instelling (definitie Prestatieafpraak).



Tabel C.2.13 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%			
2015/16	1.915	42%				

In 2015/2016 is het aandeel masterstudenten dat binnen anderhalf jaar het diploma heeft behaald met twee procent punt gestegen. Het aandeel masterstudenten dat binnen een jaar het diploma haalt is met twee procentpunt gedaald.

C.2.14 Accreditatie per faculteit

Opleiding	Vervaldatum accreditatie
Tilburg School of Economics and Management	
B Bedrijfseconomie	1-7-2018
B Econometrie en Operationele Research	1-7-2018
B Economie	1-7-2018
B Economie en Bedrijfseconomie	1-7-2018
B Economie en Informatica	9-2-2017
B Fiscale Economie	1-7-2018
B International Business Administration	31-12-2019
M Accountancy	1-7-2018
M Data Science and Entrepreneurship (joint degree)	1-10-2017
M Econometrics and Mathematical Economics	1-7-2018
M Economics	1-7-2018
M Finance	1-7-2018
M Fiscale Economie	1-7-2018
M Information Management	1-7-2018
M International Management	1-7-2018
M Opleiding tot leraar v.o. in Algemene Economie	30-7-2021
M Opleiding tot leraar v.o. in Management en Organisatie	30-7-2021
M Marketing Management	1-7-2018
M Marketing Analytics	1-7-2018
M Operations Research and Management Science	1-7-2018
M Quantitative Finance and Actuarial Science	1-7-2018
M Research Master in Business	29-10-2020
M Research Master in Economics	29-10-2020
M Strategic Management	1-7-2018
M Supply Chain Management	1-7-2018
Tilburg Law School	
B Bestuurskunde	31-12-2018
B Data Science (joint degree)	30-3-2022
B Fiscaal Recht	3-7-2019
B Global Law	3-7-2019
B Ondernemingsrecht	20-3-2018
B Rechtsgeleerdheid	3-7-2019
M Bestuurskunde	31-12-2018
M Fiscaal Recht	3-7-2019
M International and European Law	3-7-2019
M International Business Law	3-7-2019
M International Business Taxation	3-7-2019
M Law and Technology	3-7-2019
M Ondernemingsrecht	3-7-2019
M Rechtsgeleerdheid	3-7-2019
M Research master in Law	29-11-2017

Opleiding	Vervaldatum accreditatie
Tilburg Law School	
M Sociaal Recht en Sociale Politiek	3-7-2019
M Victimology and Criminal Justice	3-7-2018
M Research in Public Administration and Organizational Science	1-1-2019
Tilburg School of Social and Behavioral Sciences	
B Organisationswetenschappen	31-12-2019
B Personeelwetenschappen	31-12-2019
B Psychologie	31-12-2019
B Sociologie	31-12-2019
M Human Resource Studies	31-12-2019
M Opleiding tot leraar v.o. in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen	30-7-2021
M Medische Psychologie	3-7-2019
M Organization Studies	31-12-2019
M Psychologie en Geestelijke Gezondheid	31-12-2019
M Research Master Individual Differences and Assessment	30-7-2021
M Research Master Social and Behavioral Sciences	21-12-2018
M Social Psychology	31-12-2019
M Sociology	31-12-2019
Tilburg School of Humanities	
B Algemene Cultuurwetenschappen	1-1-2021
B Communicatie- en Informatiewetenschappen	1-7-2020
B Liberal Arts and Sciences	1-1-2020
B Wijsbegeerte	31-12-2018
M Communicatie- en Informatiewetenschappen	1-7-2020
M Research Master Communicatie- en Informatiewetenschappen	31-8-2017
M Filosofie	31-12-2018
M Research Master Filosofie	25-2-2016
M Kunst- en cultuurwetenschappen	1-1-2021
M Opleiding tot leraar v.o. in Filosofie	30-7-2021
M Opleiding tot leraar v.o. in Nederlands	30-7-2021
Tilburg School of Catholic Theology	
B Theologie	1-1-2021
M Opleiding tot leraar v.o. v/d eerste graad in Godsdienst en Levensbeschouwing	19-4-2021
M Theologie	1-1-2021
M Theologie en Religiewetenschappen: variant Christianity and Society	1-1-2021

Accreditaties van TiSEM en TIAS voor AACSB en NVAO zullen in een gezamenlijk traject plaatsvinden. Het locatiebezoek zal plaatsvinden op 12, 13, 14, en 15 februari 2017.

TIAS	
Executive Master of Actuarial Science	jul-18
Executive Master of Business Valuation	jul-18
Executive Master in Finance	jul-18
Executive Master of Finance and Control / Register Controller	apr-18
Executive Master of Health Administration	jul-18
Executive Master of Information Management	jul-18
Executive Master of IT-Auditing	aug-18
Executive Master of Management and Organisation	jul-18
Executive Master of Management in Education	jul-18
Executive Master Marketing	apr-20
Executive Master of Operations and Supply Chain Excellence	jul-18
Executive Master of Real Estate	jun-19
Executive Master in Public and Non-Profit Management	jul-18
International Full-Time MBA	okt-18
International MSc in Business Administration	jul-18

N.B.

TIAS Business School is een aparte rechtspersoon onderwijs en valt daarom niet onder de instellingsaccreditatie/instellingstoets voor Tilburg University. Voor de programma's van TIAS kan dan ook geen gebruik worden gemaakt van de beperkte opleidingsbeoordeling voor (her)accreditaties, maar moet de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO worden aangehouden.

C.2.15 Instroomgegevens TIAS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MBA programma's	144	117	111	105	101	103	118
Company specific programma's	535	921	676	1122	840	859	1322
Executive master programma's	326	412	293	320	299	322	337
Executive programma's	535	421	441	489	767	843	1215
MSc programma's	89	91	65	70	105	113	135
Executive PhD programma	0	0	0	0	5	35	31
Aantal uitgegeven diploma's	522	483	559	561	546	560	648
Aantal ingeschreven studenten	2640	3039	2779	3213	3430	3380	4021



C.2.16 Uitgaande en inkomende mobiliteit

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Afgestudeerde bachelorstudenten met verblijf in het buitenland	16,5%	20,1%	24,3%	31,2%

Uitgaande mobiliteit	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Europa	196	186	253	269
Canada/Verenigde Staten	54	75	68	83
Latijns Amerika	37	20	38	28
Afrika	7	9	13	15
Australië/Nieuw Zeeland	23	30	31	34
Azië	69	84	102	110
Totaal	386	404	505	539

Inkomende mobiliteit	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Europa	323	265	243	276
Canada/Verenigde Staten	28	37	58	65
Latijns Amerika	58	41	46	51
Afrika	1	1	6	4
Australië/Nieuw Zeeland	22	28	39	33
Azië	75	75	123	134
Midden Oosten	1	0	0	2
Totaal	508	447	515	565

C.2.17 Tilburg University Summer School

Editie	Deelnemers	Cursussen
2012	255	14
2013	274	17
2014	261	16
2015	262	11
2016	182	6

C.3 KERNCIJFERS PERSONEEL (EXCLUSIEF VERBONDEN PARTIJEN)

C.3.1 Aantal medewerkers in personen en fte onderverdeeld naar geslacht

	2014			2015			2016		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	932	1028	1960	925	1006	1931	983	1088	2071
Fte's	759,30	769,9	1529,2	758,7	755,4	1514,1	778,8	807,1	1585,9

C.3.2 Personeelsbezetting in fte

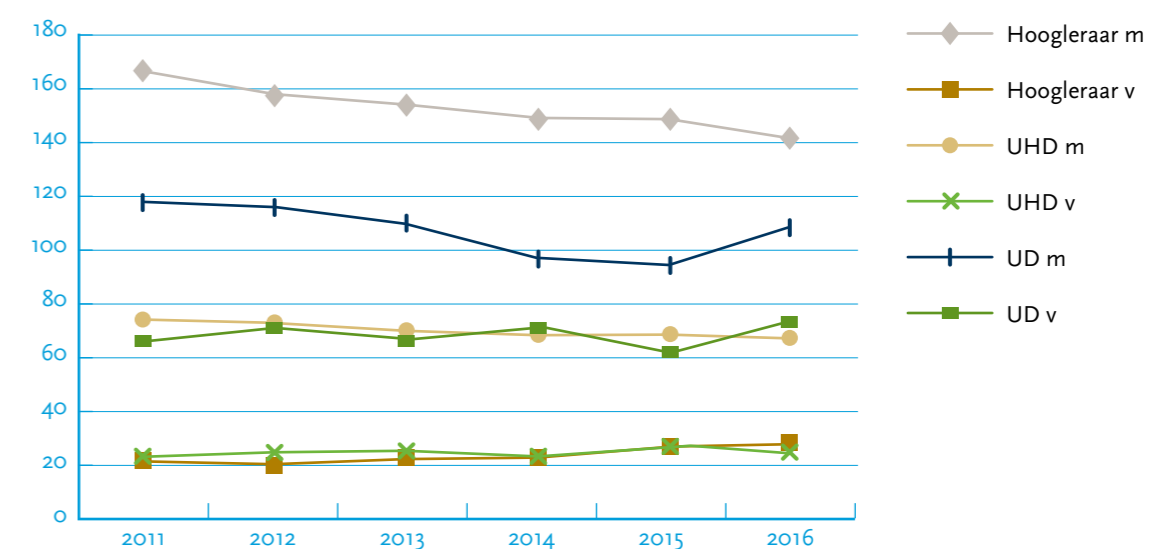
Jaar	WP-vast	WP-tijd	OBP-vast	OBP-tijd	Totaal
2012	398,6	564,3	596,8	86,1	1645,8
2013	394,7	536,1	585,6	77,6	1594,0
2014	394,6	485,5	579,6	69,5	1529,2
2015	398,1	492,0	556,2	67,8	1514,1
2016	395,8	538,2	580,7	71,2	1585,9

C.3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in fte en personele lasten

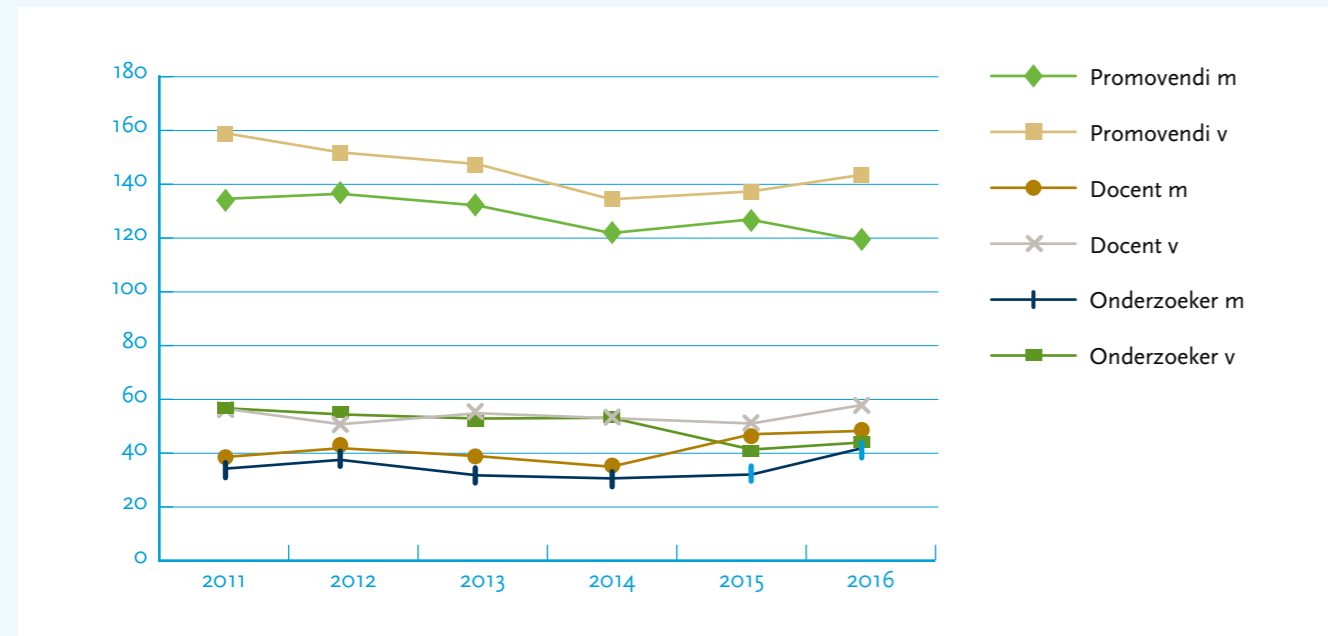
	2013	2014	2015	2016
Personeelsbestand Tilburg University (in fte's)	1594	1529	1514	1586
Wetenschappelijk personeel	931 (58,4%)	880 (57,6%)	890 (58,8%)	934 (58,9%)
Ondersteunend beheerspersoneel	663 (41,6%)	649 (42,4%)	624 (41,2%)	652 (41,1%)
Totaal personele lasten (in m€)	132	131	127*	132

* gecorrigeerd bedrag

C.3.4 Wetenschappelijke functies hoogleraar, UHD en UD, in fte naar geslacht



C.3.5 Promovendi, docenten en onderzoekers in fte naar geslacht



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.

C.3.6 Ontwikkeling tijdelijk personeel in % van het personeelsbestand naar geslacht

	2014			2015			2016		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
WP	43,8%	71,0%	55,2%	45,8%	69,0%	55,3%	49,0%	69,6%	57,6%
OBP	9,4%	11,5%	10,7%	9,7%	11,6%	10,9%	7,2%	13,0%	10,9%
Totaal	32,7%	39,9%	36,3%	34,8%	39,1%	37,0%	36,3%	40,4%	38,4%

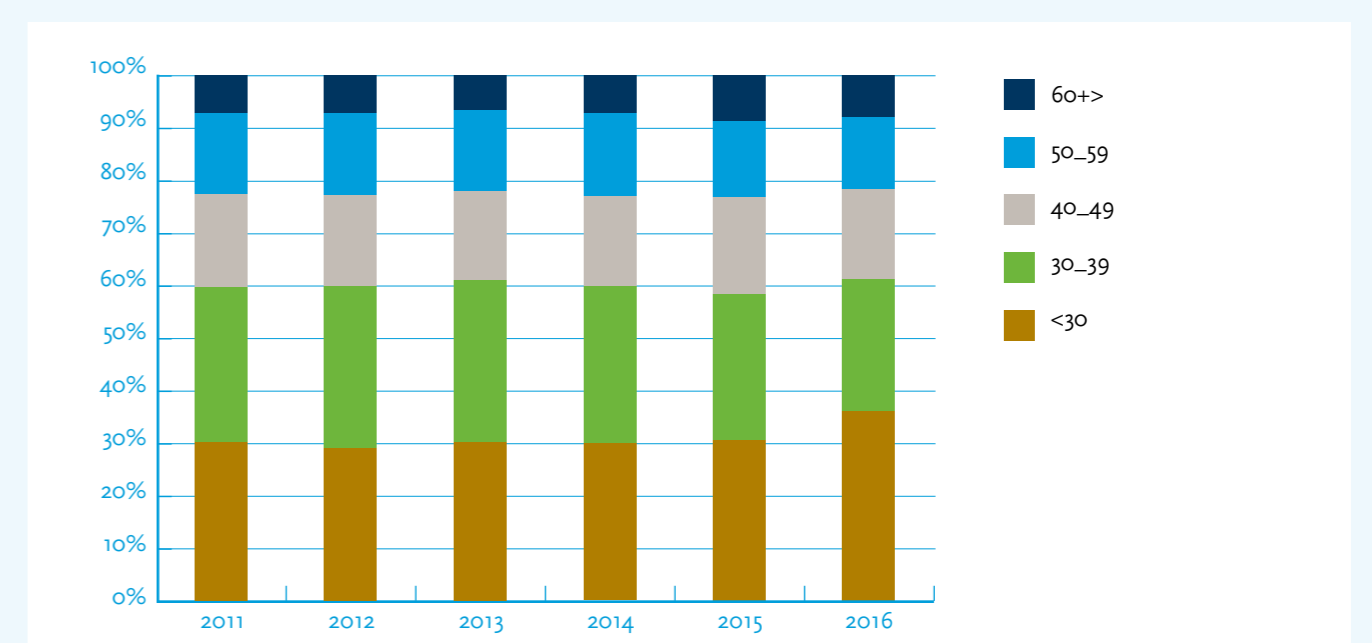
C.3.7 Ontwikkeling wetenschappelijk personeel in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD) in fte

	HGL			UHD			UD		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2012	9,7	2,9	13,6	4,2	4,6	8,8	56,7	39,6	96,3
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

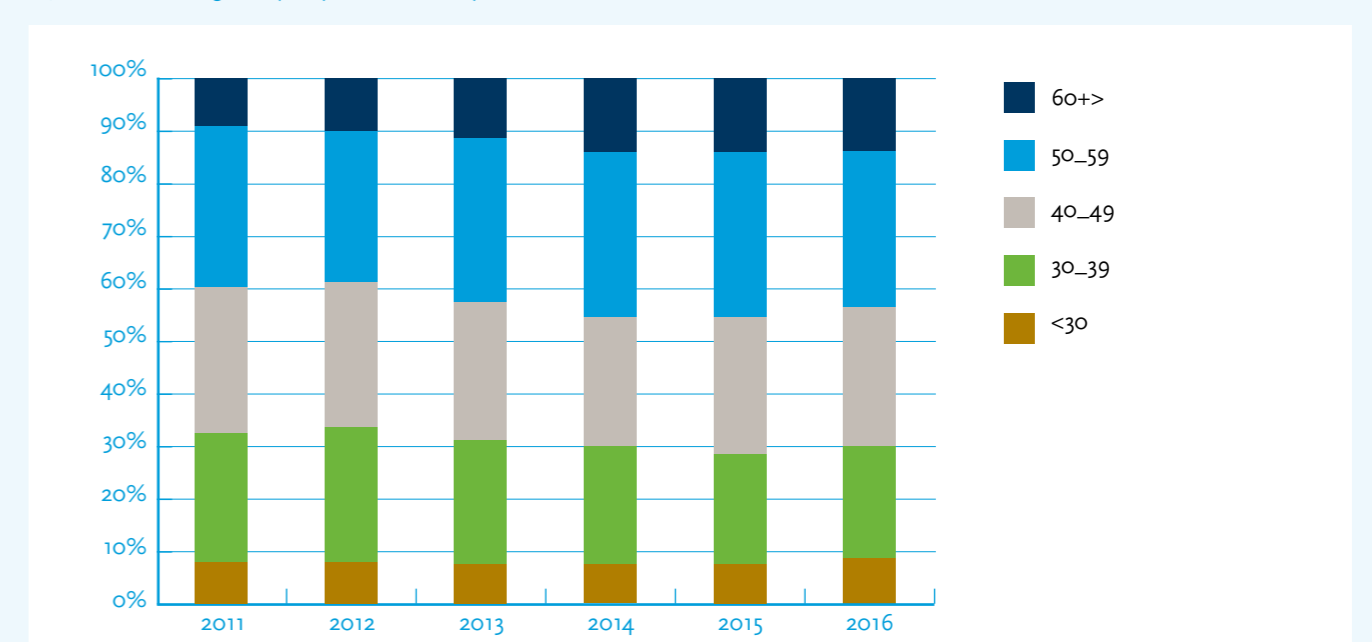
C.3.8 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (promovendi, docenten en onderzoekers) in fte

	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

C.3.9 Ontwikkeling leeftijdsopbouw WP in procenten



C.3.10 Ontwikkeling leeftijdsopbouw OBP in procenten



Bijlage D Lijst van afkortingen

C.3.11 Ontwikkeling ziekteverzuim < 1 jaar (in percentages)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ziekteverzuimpercentage WP	1,3	1,2	1,6	1,6	1,7	1,4
Ziekteverzuimpercentage OBP	4,1	3,4	4,1	3,7	3,9	4,4
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,5	2,2	2,7	2,5	2,6	2,5

C.3.12 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie

	2013	2014	2015	2016
Hoogleraar	17 (7%)	8 (4%)	14 (6%)	22 (10%)
UHD	4 (4%)	4 (4%)	7 (6%)	8 (7%)
UD	19 (10%)	15 (8%)	18 (10%)	53 (26%)
Docent	33 (25%)	32 (27%)	45 (31%)	59 (38%)
Onderzoeker	30 (27%)	41 (38%)	60 (62%)	69 (61%)
Promovendus	80 (28%)	64 (24%)	99 (37%)	91 (32%)
Overig WP	1 (25%)	1 (50%)	1 (100%)	3 (150%)
Student assistent	177 (125%)	171 (120%)	168 (107%)	196 (113%)
OBP	82 (10%)	41 (5%)	84 (11%)	143 (18%)
Totaal	443 (22%)	410 (21%)	496 (26%)	644 (31%)

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

C.3.13 Uitstroom in personen naar functiecategorie

	2013	2014	2015	2016
Hoogleraar	27 (12%)	21 (10%)	33 (15%)	32 (15%)
UHD	7 (7%)	14 (13%)	13 (12%)	20 (19%)
UD	28 (14%)	14 (7%)	30 (17%)	21 (10%)
Docent	38 (29%)	35 (29%)	36 (25%)	39 (25%)
Onderzoeker	39 (37%)	46 (42%)	65 (67%)	53 (46%)
Promovendus	85 (29%)	81 (30%)	97 (36%)	83 (29%)
Overig WP	2 (50%)	1 (50%)	2 (200%)	1 (50%)
Student assistent	196 (138%)	169 (119%)	161 (103%)	172 (99%)
OBP	122 (15%)	104 (13%)	134 (18%)	106 (13%)
Totaal	544 (27%)	485 (25%)	571 (30%)	527 (26%)

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

C.3.14 KCS en uitzendbureaus

Inhuur van derden (x € 1000) en als percentage van de totale personele lasten

	KCS	Uitzendbureaus
2011	2.992 (3,2%)	2.240 (1,7%)
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%)

AMBA	Association of MBAs	MSc	Master of Science
AS	Academic Services	Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
BA	Bachelor	NSE	Nationale Studenten Enquête
BaMa	Bachelor-Master	NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
BESI award	Best Entrepreneurial Student Initiative award	NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
BEST	Building Excellent Support at Tilburg University	NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs	OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
BSA	Bindend Studie Advies	OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften	PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst	RM	Rector Magnificus
CBE	College van Beroep voor de Examen	SBL	Stichting Bijzondere Leerstoelen
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs	SEP	Standard Evaluation Protocol
C.H.O.I.	Centrum Hoger Onderwijs Informatie	TCE	Tilburg Center of Entrepreneurship
CoRPS	Center of Research on Psychology in Somatic diseases	TIAS	TIAS School for Business and Society
CvB	College van Bestuur	TiCC	Tilburg Center for Cognition and Communication
DSA	Data Seal of Approval	TILEC	Tilburg Law and Economics Center
ECHE	Erasmus Charter for Higher Education	TiLPS	Tilburg Center for Logic, Ethics, and Philosophy of Science
ECTS	European Credit Transfer System	TILT	Tilburg Institute for Law, Technology and Society
ERC	European Research Council	TISEM	Tilburg School of Economics and Management
ES	Executive Services	TiU	Tilburg University
ESB	Economische Statistische Berichten	TiUV	Tilburg University Ventures
F&C	Finance & Control	TLS	Tilburg Law School
FS	Facility Services	TOP (week)	Tilburg Orientation Program (week)
Fte	Fulltime-equivalent	TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
GO-LAB	Gedragsfysiologisch Onderzoekslaboratorium	TSC	Tilburg Sustainability Center
HBO	Hoger Beroepsonderwijs	TSH	Tilburg School of Humanities
HGL	Hoogleraar	TST	Tilburg School of Catholic Theology
HR	Human Resources	UD	Universitair Docent
ICT	Informatie en Communicatie Technologie	UHD	Universitair Hoofddocent
IDA	Individual Differences and Assessment	VPWMB	Valorisatieplan West- en Midden-Brabant
INTERVICT	International Victimology Institute Tilburg	VSNU	Vereniging van universiteiten
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen	WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
JADS	Jheronimus Academy of Data Science	WNT	Wet Normering Topinkomens
KP7	Zevende Kaderprogramma	WO	Wetenschappelijk Onderwijs
LMS	Learning Management System	WP	Wetenschappelijk Personeel
MBA	Master of Business Administration		
M&C	Marketing & Communication		



Colofon

Samenstelling:	Executive Services, Finance & Control
Productie:	Marketing & Communication
Ontwerp en vormgeving:	Communicatie Team
Fotografie:	Interviews: Dolph Cantrijn, overige beelden: Beeldveld, Bart van Overbeeke, Gerdien Wolthaus Paauw, Tilburg University, Robbert Goddyn
Interviews:	Joost Bijlsma, Willem van Leeuwen
Drukwerk:	PrismaPrint

Tilburg University
Jaarverslag 2016

Tilburg University

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

Telefoonnummer: 013 - 466 9111

www.tilburguniversity.edu