

Tilburg University

Jaarverslag 2018

Tilburg University Jaarverslag 2018

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in 2018. Het gaat daarbij om het werk waarvoor de rijksbijdrage door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is verleend. Deze verantwoording gebeurt mede in het licht van ons instellingsbeleid en kwaliteitsbeleid. Uw vragen, opmerkingen of suggesties naar aanleiding van dit jaarverslag zijn van harte welkom. Hiervoor kunt u contact met ons opnemen via jaarverslag@tilburguniversity.edu.

Inhoud

1. Tilburg University	2. Onderzoek	3. Onderwijs	4. Impact	5. Bedrijfsvoering
1.1 Over onze universiteit 14	2.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen 26	3.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen 36	4.1 Impact doe je niet alleen: verbinden om de digitale samenleving vooruit te helpen 50	5.1 Human Resources 58
1.2 Kengetallen 2018 15	2.2 Internationale positie onderzoek 28	3.2 Positie onderwijs 38	4.2 Impact in 2018 51	5.2 Huisvesting 61
1.3 Het jaar 2018 in beeld 16	2.3 Onderzoek in 2018 30	3.3 Onderwijs in 2018 40	4.3 Impact indicatoren 52	5.3 Sustainability 62
1.4 Organisatie 20	2.4 Kwaliteitszorg Onderzoek 33	3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie 42		5.4 Financiën 63
1.5 Strategie 22		3.5 Internationalisering 43		5.4.1 Hoofddijnen jaarrekening 63
		3.6 Klachten, beroepen en bezwaren 45		5.4.2 Continuïteitsparagraaf 67
		3.6.1 Centraal Klachtenloket 45		5.4.3 Risicobeheersing 70
		3.6.2 College van Beroep voor de Examens 46		5.4.4 Treasurybeleid 75
		3.6.3 Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften 47		5.4.5 Tegemoetkoming profileringsfonds 76
				5.4.6 Flexibel hoger onderwijs 77
				5.4.7 Helderheidsaspecten 77
				5.4.8 Declaraties CvB 78
				5.4.9 Bezoldigingen CvB 78
				5.4.10 Voorinvesteringen studievoorschotmiddelen 79
6. Jaarrekening				
6.1 Kengetallen 85	6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans 98			
6.2 Geconsolideerde balans 86	6.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten 108			
6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 87	6.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting 116			
6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 88				
6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening 90				
6.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva 92				
6.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling 96				
7. Overige gegevens				
7.1 Bestuursverklaring 124				
7.2 Controle verklaring van de onafhankelijke accountant 125				

Bijlage A	Bijlage B	Bijlage C	Bijlage D
Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur 132	Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur 136	Kerncijfers C.1 Kerncijfers Onderzoek 138 C.2 Kerncijfers Onderwijs 141 C.3 Kerncijfers Personeel 146	Lijst van afkortingen 152



Verslag Stichtingsbestuur

Algemeen

Tilburg University gaat uit van Stichting Katholieke Universiteit Brabant. Deze stichting heeft ten doel het bevorderen van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek door het in standhouden van een instelling van wetenschappelijk onderwijs met een open katholieke signatuur.

De leden van het Stichtingsbestuur onderschrijven de bijzondere identiteit van de instelling en staan open voor de dialoog met andere levensbeschouwingen. Binnen het Stichtingsbestuur is een zo breed mogelijk veld van maatschappelijke activiteiten vertegenwoordigd. Er wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan een evenwichtige M/V-verhouding en aan herkenbaarheid van de belangrijkste politieke stromingen. Het strekt tot aanbeveling dat in het Stichtingsbestuur ook de alumni van Tilburg University zijn vertegenwoordigd.

Het Stichtingsbestuur bewaakt de doelstellingen van de universiteit en functioneert als Raad van Toezicht. De bestuursstaken en bevoegdheden zijn verder op basis van de door het Stichtingsbestuur vastgestelde Structuurregeling grotendeels overgedragen aan het, door het Stichtingsbestuur benoemde, College van Bestuur (CvB). Op het centrale niveau is de medezeggenschap vormgegeven in de Universiteitsraad, waarin per-

soneel en studenten zitting hebben. Op decentraal niveau vindt medezeggenschap plaats binnen de faculteiten en de divisies. Tilburg University heeft ruim 15.000 studenten (waarvan ruim 2.500 met een niet-Nederlands paspoort met ongeveer 100 nationaliteiten), circa 1.900 fte medewerkers waarvan 1156 fte wetenschappelijke staf en een jaaromzet van ruim € 200 miljoen. De universiteit is grotendeels gehuisvest op een eigen campus aan de rand van Tilburg, met daarnaast kleinere locaties in het centrum van Tilburg, Utrecht en Den Bosch.

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

Samenstelling

Het Stichtingsbestuur bestaat op dit moment uit vijf leden. Alle leden van het Stichtingsbestuur hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggenspraak.

De heer mr. H. Reumkens is voorzitter van het Stichtingsbestuur. Het Stichtingsbestuur kent een Auditcommissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van is de heer drs. J.H.P.M. van Lange, een Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact (OO&I), met twee leden met expertise over het primaire proces, onder voorzitterschap van de heer prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst en een Commissie Remuneratie, eveneens bestaande uit twee leden onder voorzitterschap van mevrouw prof. mr. E. van Sliedregt.

Het Stichtingsbestuur werkt volgens een rooster van aftreden. Met ingang van 1 oktober is de heer W.I.I. van Beek herbenoemd voor een additionele periode van een jaar. Hij maakt deel uit van de auditcommissie.

De honorering van het Stichtingsbestuur is gebaseerd op basis van de Wet Normering Topinkomens.

Het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijke secretaris. Met ingang van 1 september 2018 vervult de heer mr.dr. M.F. Nolen deze functie naast zijn werkzaamheden als Head Legal Affairs.

Taken en bevoegdheden

Het Stichtingsbestuur houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het CvB en staat het CvB met raad ter zijde. Met het oog daarop ziet het Stichtingsbestuur toe op de rechtmatige verwerving en op de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de publieke middelen en de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg en draagt hij zorg voor de bewaking van de bijzondere

signatuur van de universiteit.

In het kader van haar toezichthoudende taken ziet het Stichtingsbestuur er ook op toe dat het CvB bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen en richtlijnen, alsmede de Code Goed Bestuur Universiteiten 2017 naleeft. Daarnaast adviseert het Stichtingsbestuur gevraagd en ongevraagd het CvB. Voor de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden heeft het Stichtingsbestuur veelvuldig contact met het CvB en de universiteitsraad en is zij regelmatig aanwezig bij academische zittingen en evenementen.

Andere taken van het Stichtingsbestuur zijn het vastleggen van zijn bevoegdheden in de Structuurregeling, het besluiten over het stelsel van inrichting van de medezeggenschap, de benoeming van de accountant en de vaststelling van het benoemingsbeleid van hoogleraren.

Terugblik 2018

In 2018 is het Stichtingsbestuur intensief betrokken geweest bij Tilburg University en zijn activiteiten. De leden van het Stichtingsbestuur hebben periodiek contact onderhouden met de diverse interne en externe stakeholders. In dat kader was er bovendien regelmatig overleg met (het dagelijks bestuur van) de Universiteitsraad. Ook waren de leden van het Stichtingsbestuur aanwezig bij enkele informele activiteiten vanuit de Universiteitsraad.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2018 viermaal in aanwezigheid van het voltallige CvB vergaderd en in voorbereiding op die formele vergaderingen kwamen de diverse interne commissies meerdere malen bijeen. In 2018 waren er drie formele vergaderingen van de Audit Commissie, twee vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact en twee formele vergaderingen van de Remuneratie Commissie. Ook heeft de





Remuneratie Commissie diverse malen apart vergaderd over activiteiten op het gebied van werving en selectie, alsmede evaluatie en beoordeling.

Voorafgaand en tijdens alle commissievergaderingen spraken de leden van het Stichtingsbestuur met leden van het CvB, decanen, directeuren van divisies en faculteiten. Het Stichtingsbestuur heeft in afwezigheid van het CvB een overleg gehad met de Universiteitsraad en de decanen, bracht samen met het CvB een werkbezoek aan de Jheronimus Bosch Academy of Data Science in Den Bosch en werd betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Leden van het Stichtingsbestuur waren voorts aanwezig bij de academische plechtigheden en bij bijeenkomsten van de Tilburg University Society en de Vrienden van Cobbenhagen.

Tijdens vergaderingen en werkbezoeken besprak het Stichtingsbestuur strategische beleidsthema's, de daaruit voortvloeiende financiële consequenties, de borging van de wetenschappelijke integriteit en het toezicht op de realisering daarvan. De toepassing van relevante wet- en regelgeving werd getoetst en indien nodig werden op verzoek de interne regelingen aangepast. De bestuurs- en organisatiestructuur is door het Stichtingsbestuur getoetst en voldoet aan de code 'Goed Bestuur Universiteiten'. Er is toegezien op de aangebrachte *checks and balances* in de bedrijfsvoering en er is geadviseerd over de inhoud en realisatie van het Strategisch plan.

Het Stichtingsbestuur heeft op basis van de voorbereiding door de Commissie Remuneratie volgens de reguliere governan-

ce-normen het functioneren van de leden van het CvB en hun nevenfuncties geëvalueerd en beoordeeld. Bij de beloning van de leden van het CvB worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens getoetst en nageleefd.

De voorzitter van het Stichtingsbestuur had halfjaarlijks overleg met de Minister van OCW en de overige voorzitters van de raden van toezicht van de andere Nederlandse universiteiten. Bovendien heeft de voorzitter rechtstreeks overleg gehad met de Inspectie van het Onderwijs.

Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan de Begroting 2019, het Taken en Middelen Plan 2018-2022, het Reservebeleid, de strategische vastgoedvisie en, in aanwezigheid van de externe accountant, aan het Jaarverslag 2017 en de Jaarrekening 2017. Tevens is de jaarlijkse Management Letter besproken en het Accountantsverslag, in aanwezigheid van de externe accountant. De besluitvorming hiertoe werd voorbereid door de Auditcommissie. De Auditcommissie heeft tevens toegezien op het ICT-beleid, compliance en het plan tot ontwikkeling van de Internal Audit Functie, en het Internal Audit Charter.

In 2018 kwam Tilburg University een aantal malen negatief in het nieuws vanwege de wijze waarop een beperkt aantal hoogleraren promoties begeleid hebben. Het Stichtingsbestuur heeft intensief contact onderhouden met het CvB over de gesignaleerde problemen en aangedrongen op maatregelen. Ook zijn in 2018 de procedures verder verscherpt en is er een nieuw informatie-systeem ontwikkeld om promotieprocessen beter te volgen.

Met het oog op het einde van de benoemingstermijn van prof. dr. E.H.L. Aarts als Rector magnificus op 1 juni 2019, heeft het Stichtingsbestuur eind 2018 de procedure in gang gezet om zijn opvolger te benoemen.

Slot

De financiële positie van de universiteit is gezond en maakt het mogelijk om de sterke groei die de afgelopen jaren is gerealiseerd te blijven faciliteren.

De afgelopen jaren heeft Tilburg University goed gepresteerd en een aantal belangrijke vernieuwingen gerealiseerd, waaronder oprichting van de Jheronimus Academy of Data Science in Den Bosch in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven, de verwezenlijking van een impactprogramma gericht op kennisvalorisatie en de inrichting van hoogwaardig augmented reality lab.

Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de in 2018 door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en de behaalde resultaten. De kwaliteit van Tilburg University is internationaal bekend en trekt een substantieel aantal buitenlandse studenten aan, evenals een gedifferentieerde en internationale staf. Het Stichtingsbestuur juicht de ontwikkelingen binnen de universiteit op wetenschappelijk gebied toe, speciaal waar het de impact op de samenleving betreft.

De verwachtingen van studenten, medewerkers en burgers over de wijze waarop Tilburg University verantwoordelijkheid neemt,

open staat voor samenwerking en transparant communiceert zijn terecht hoog en groeien continu. Tilburg University heeft een gedeelde visie op leiderschap (*Connected Leading*) waarbij door middel van het stimuleren van dialoog, openheid en transparantie wordt gewerkt aan teamontwikkeling en het verder ontwikkelen van leiderschap. Het leiderschapsteam van de universiteit (CvB, decanen, vice-decanen en directeuren) is een belangrijke ambassadeur van het leiderschapsprogramma.

De opgave is om de komende jaren nog meer van het aanwezige potentieel te verzilveren. Dit vergt scherpe, strategische keuzes en uitvoering van de voornemens die zijn weergegeven in een gezamenlijk ontworpen en breed gedragen Strategisch plan (2018-2021).

Tilburg, mei 2019

Namens het Stichtingsbestuur,

De heer mr. H. Reumkens
voorzitter

Voorwoord

College van Bestuur

Het academisch jaar 2017-2018 liet wederom sterke groei zien van onze studentenpopulatie in lijn met het Strategisch Plan van de universiteit. Nog nooit eerder telde Tilburg University zoveel studenten: het record aantal ingeschreven studenten van het vorige jaar werd gebroken en steeg van 14.269 naar 15.761.

De universiteit werkte hard aan de toekomst. We konden de studenten voor het eerst verwelkomen in ons duurzaam en transparant gebouwde onderwijs- en zelfstudiecentrum CUBE. We stelden een nieuwe vastgoedvisie vast, die de verwachte verdere groei in studentenaantallen zal faciliteren. Tegelijkertijd verduurzaamden we de campus, waaronder het rookvrij maken van ons terrein. Om alle plannen te realiseren heeft de universiteit een scherp financieel beleid gevoerd, met inzet van haar reserves om de strategie te bekostigen.

De ontwikkeling van Impact - onderzoek op basis van samen-

werking en multidisciplinariteit - bleef in 2018 een prioriteit. Het eerste impactcongres was een succes en trok veel bezoekers. We hebben in 2018 meer tweede en derde geldstroommiddelen binnengehaald om ons onderzoek mee te bekostigen.

We hebben de nationale toppositie van onze onderwijsprogramma's bestendigd in 2018, onder andere door de top 3 positie in de Elsevier Beste Studies. Daarnaast hebben we een succesvolle audit door de NVAO gehad voor de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Drie awards van de prestigieuze Comenius-beurzen van NWO voor leraren, met betrekking tot onderwijsonderzoek,

werden uitgereikt aan Tessa Leesen, Marie Postma en Rob Jansen. Marnik Dekimpe ontving een eredoctoraat van de Faculteit Business Administration van de Universiteit van Hamburg.

Op het managementniveau deden zich enkele wijzigingen voor. Paulina Sniijders trad aan als vice-voorzitter van het College van Bestuur. Lex Meijdam van TiSEM en Wim Drees van TSHD sloten hun decanaat vorig jaar af. Hun opvolgers, respectievelijk Geert Duysters en Boudewijn Haverkort, startten hun werkzaamheden in het nieuwe jaar 2019.

De universiteit ontving enkele prominente gasten: premier Mark Rutte aan de Tilburg University Society. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Ingrid van Engelshoven, tijdens de opening van het academische jaar. Nobelprijswinnaar Lars Hansen en Julia Hirschberg ontvingen een eredoctoraat tijdens de Dies Natalis.

In 2018 is ook een begin gemaakt met het opstellen van een samenwerkingsagenda met de gemeente. Het doel van de agenda is om meerwaarde te creëren in de combinatie van stedelijke problematiek en kennis van de universiteit. Dit tegen de achtergrond van het idee van een nog hechtere relatie tussen stad en universiteit. Ook de relatie met het ETZ is versterkt, door het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van traumatologie en neurologie.

In 2018 is Braventure opgericht. Deze nieuwe en unieke samenwerking van de twee Brabantse universiteiten, de hogescholen, vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen en de Brabantse ontwikkelingsmaatschappij heeft tot doel start-ups te ondersteunen. Op nationaal niveau werken we in VSNU verband samen aan de digitale samenleving.

Afgelopen jaar is er ook een aantal publicaties geweest in de media over zaken die speelden rondom promoties. Wij hebben hier meerdere vergaande maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

Het verlagen van de werkdruk voor onze medewerkers is een punt van aandacht geweest in 2018. We nemen maatregelen om de werkdruk te verminderen en waar mogelijk zullen we deze in het komende jaar intensiveren. In 2019 maken we nieuwe kwaliteitsafspraken, met grote betrokkenheid van studenten en docenten om ons onderwijs kwalitatief hoogstaand te hebben en houden. We gaan daarnaast verder met de uitrol van onze strategie en het verbinden van ons onderzoek met de samenwerking om impact te maken.

Het CvB dankt alle medewerkers voor de getoonde inzet in het afgelopen jaar.

Koen Becking

Voorzitter

Paulina Sniijders

Vicevoorzitter

Emile Aarts

Rector magnificus







deel | Bestuursverslag

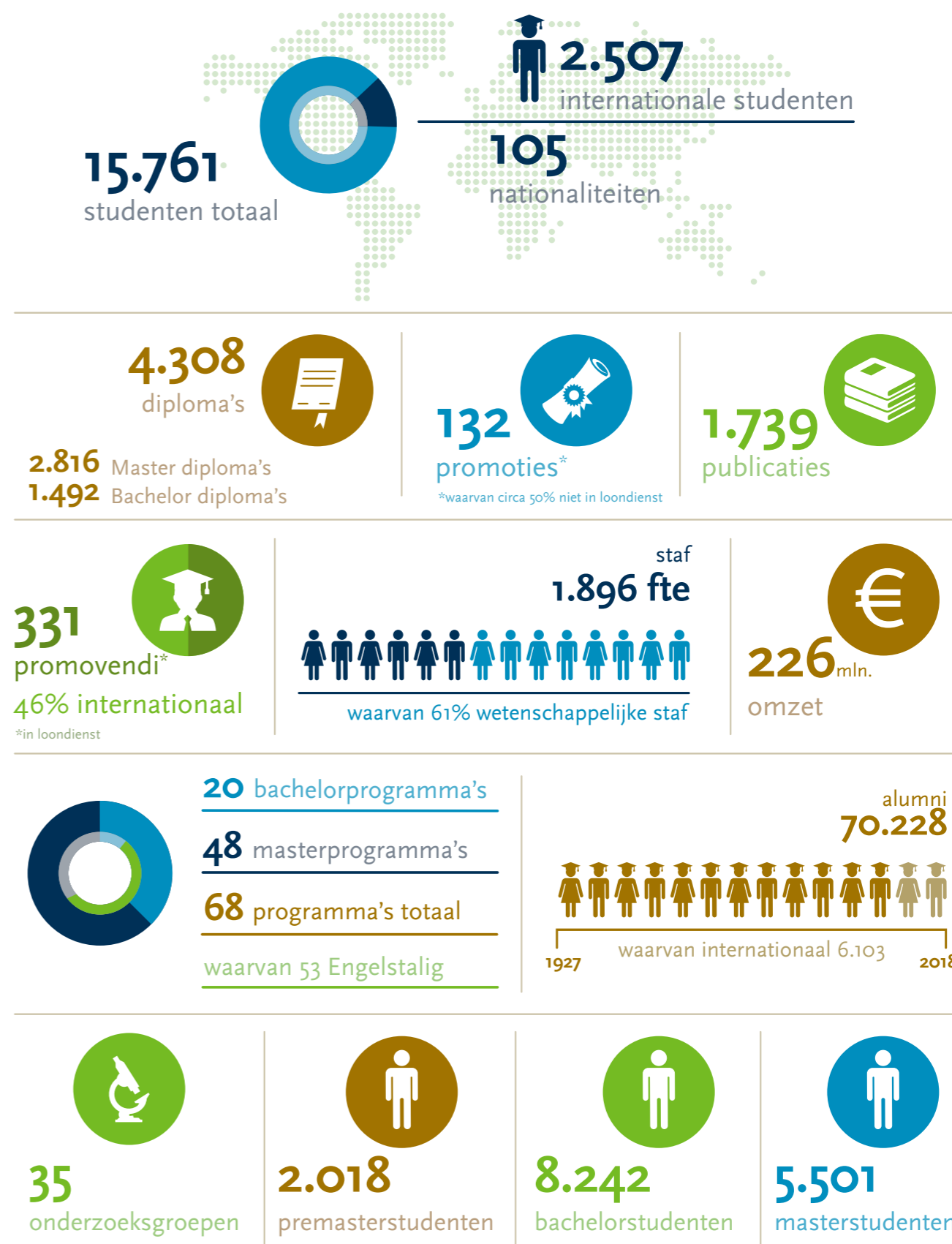
1.1 Over onze universiteit

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

Tilburg University draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het ontwikkelen en overdragen van kennis. Onze disciplines zijn economie, recht, katholieke theologie, sociale en gedragswetenschappen, geesteswetenschappen en digital sciences. Fundamenteel en hoogwaardig onderzoek staan aan de basis van toegepast onderzoek. De universiteit brengt bovendien mensen uit verschillende vakgebieden en organisaties samen. We nodigen bedrijven, organisaties, overheden en burgers uit om samen met ons te werken aan nieuwe inzichten en waardevolle antwoorden voor maatschappelijke vraagstukken. Innovatie vinden we door te onderzoeken, te

leren en te begrijpen. Onze missie: Understanding Society. Dit motto is een actuele vertaling van het gedachtegoed van founding father Martinus Cobbenhagen en reflecteert de christelijke en humanistische tradities waarin Tilburg University wortelt. Het begrijpen van die maatschappij staat centraal in alles wat we doen, ook in het onderwijs aan onze studenten. We leiden hen op om verantwoordelijkheid te dragen in onze maatschappij en duurzame oplossingen te bevorderen. De groene campus biedt een mooie basis voor het versterken van de internationale gemeenschap waarin studenten en medewerkers elkaar stimuleren en uitdagen en kennis opdoen.

1.2 Kengetallen 2018



1.3 Het jaar 2018 in beeld

Hoogtepunten en successen van een enerverend jaar

1 januari

Mr. Hugo Reumkens benoemd tot voorzitter Stichtingsbestuur Tilburg University

Advocaat mr. Hugo Reumkens is benoemd tot voorzitter van het Stichtingsbestuur van Tilburg University. Hij neemt het voorzitterschap over van Jan Hommen. Reumkens is als partner verbonden aan het gerenommeerde Amsterdamse advocatenkantoor Van Doorne.

> Lees meer



7 maart

Keuzegids Masters: 8 topopleidingen voor Tilburg University

Volgens de Keuzegids Masters 2018 behoren maar liefst 8 masteropleidingen van Tilburg University tot de top van het Nederlandse wetenschappelijk onderwijs. Aan deze masters is daarom het kwaliteitszegel 'topopleiding' toegekend. Daarnaast zijn er ook nog eens 7 masteropleidingen die zich de beste in hun vakgebied mogen noemen.



18 april

Prof. Geert Duijsters nieuwe decaan van TiSEM

Prof. Geert Duijsters wordt vanaf 1 januari 2019 de nieuwe decaan van de Tilburg School of Economics and Management (TiSEM). Hij was vice-decaan Onderzoek en hoogleraar Entrepreneurship and Innovation bij TiSEM. Hij is de opvolger van prof. Lex Meijdam.

> Lees meer



12 juni

CUBE officieel geopend

Op dinsdag 12 juni is het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum CUBE geopend, in bijzijn van de Tilburgse burgemeester Theo Weterings. CUBE is een eigentijds gebouw dat is ontwikkeld volgens scherpe duurzaamheidsdoelstellingen en sluit goed aan op de nieuwe manieren van doceren en leren.

> Lees meer



28 juni

Hoogste studenttevredenheid

Net als in 2016 en 2017 is van alle algemene universiteiten in Nederland de algehele studenttevredenheid het hoogst bij Tilburg University. Dat blijkt uit cijfers van de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE) over het jaar 2017-2018.

14 juni

Impact Congres: Science with a Soul

Tilburg University nodigt beleidsmakers, ondernemers, onderzoekers en andere professionals uit om nieuwe vormen van samenwerking te verkennen op haar eerste open Impact Congres. Door kennis en ervaring van binnen en buiten de universiteit met elkaar te verbinden, kunnen we meer impact creëren in zowel de wetenschap als de samenleving.

> Lees meer



Februari en maart

Open dagen

De bachelior open dagen trekken in 2018 een recordaantal van 12.003 bezoekers.

18 april

Drie docenten ontvangen prestigieuze Comenius beurzen

NWO/NRO heeft docenten Tessa Leesen van University College en Marie Postma van Tilburg School of Humanities and Digital Sciences een Senior Fellowship toegekend. Eerder is het Comenius Teacher project van Rob Jansen van Tilburg School of Behavioral Sciences samen met Remco Mannak en John Goedee gehonoreerd. Senior Fellowships zijn tweejarige onderwijsinnovatieprojecten.

> Lees meer

18 juni

Eén programma voor Brabantse startups

De twee Brabantse universiteiten, vier Brabantse hogescholen, de provincie Noord-Brabant en alle regionale ontwikkelingsmaatschappijen slaan de handen ineen om kansrijke Brabantse startups te ondersteunen. Deze unieke alliantie leidt tot één gezamenlijk programma onder de naam Braventure.

3 september

Opening Academisch Jaar 2018 met Minister Ingrid van Engelshoven

Op maandag 3 september opent Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Ingrid van Engelshoven het Academisch Jaar 2018 bij Tilburg University. Het thema van de opening is Views Connected; ontwikkelingen, verantwoordelijkheden en verwachtingen in het universitair onderwijs. De opening vindt plaats in CUBE.



12 september

Prof. Boudewijn Haverkort nieuwe decaan Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

Prof. Boudewijn Haverkort is benoemd tot nieuwe decaan van de Tilburg School for Humanities and Digital Sciences. Hij treedt op 1 januari 2019 in dienst en volgt prof. Willem B. Drees op.

3 oktober

Tilburg University wederom in top-3 Elsevier Beste Studies ranking

In de Elsevier Beste Studies ranking van beste Nederlandse universiteiten staat Tilburg University, net als in 2016 en 2017, op de derde plaats van de 13 Nederlandse universiteiten (op basis van tevredenheid van bachelorstudenten). De Tilburgse studenten beoordelen 6 bachelors en 7 masterstudies als de beste in hun soort.

[> Lees meer](#)

4 oktober

Night University

Op Wereldierendag vindt hét jaarlijkse campusfestival van Tilburg University plaats, met het thema Science Zoo. De ontmoeting tussen wetenschap en samenleving staat centraal. 2.000 bezoekers (studenten, medewerkers en externen) stelden hun programma samen uit zo'n 65 presentaties, debatten, rondleidingen, workshops, experimenten en culturele optredens.

[> Lees meer](#)



15 november

Dies Natalis in het teken van interdisciplinariteit

Het thema van de 91ste Dies Natalis, de geboortedag van Tilburg University, is interdisciplinariteit. Tijdens de plechtigheid worden eredoctoraten uitgereikt aan de Amerikaanse Nobelprijswinnaar en econoom Lars Hansen, en de Amerikaanse taal- en computerdeskundige Julia Hirschberg.

[> Lees meer](#)



6 november

Premier Rutte spreker op jubilerende Tilburg University Society

Premier Mark Rutte was keynote speaker bij de 35e editie van Tilburg University Society. Hij hield een unieke rede getiteld: 'Reflectie op het premierschap'.

[> Lees meer](#)

31 december

Tilburg University groeit met 1.492 studenten

De universiteit groeit van 14.269 studenten in 2017, naar 15.761 in 2018. Een toename van 1.492 studenten.

15 november

Dr. Michèle Nuijten ontvangt dissertatieprijs tijdens de Dies

Ze deed onderzoek naar statistische inconsistenties in publicaties. Ze ontwikkelde het Statcheck-programma: een 'spellingcontrole' voor statistiek.

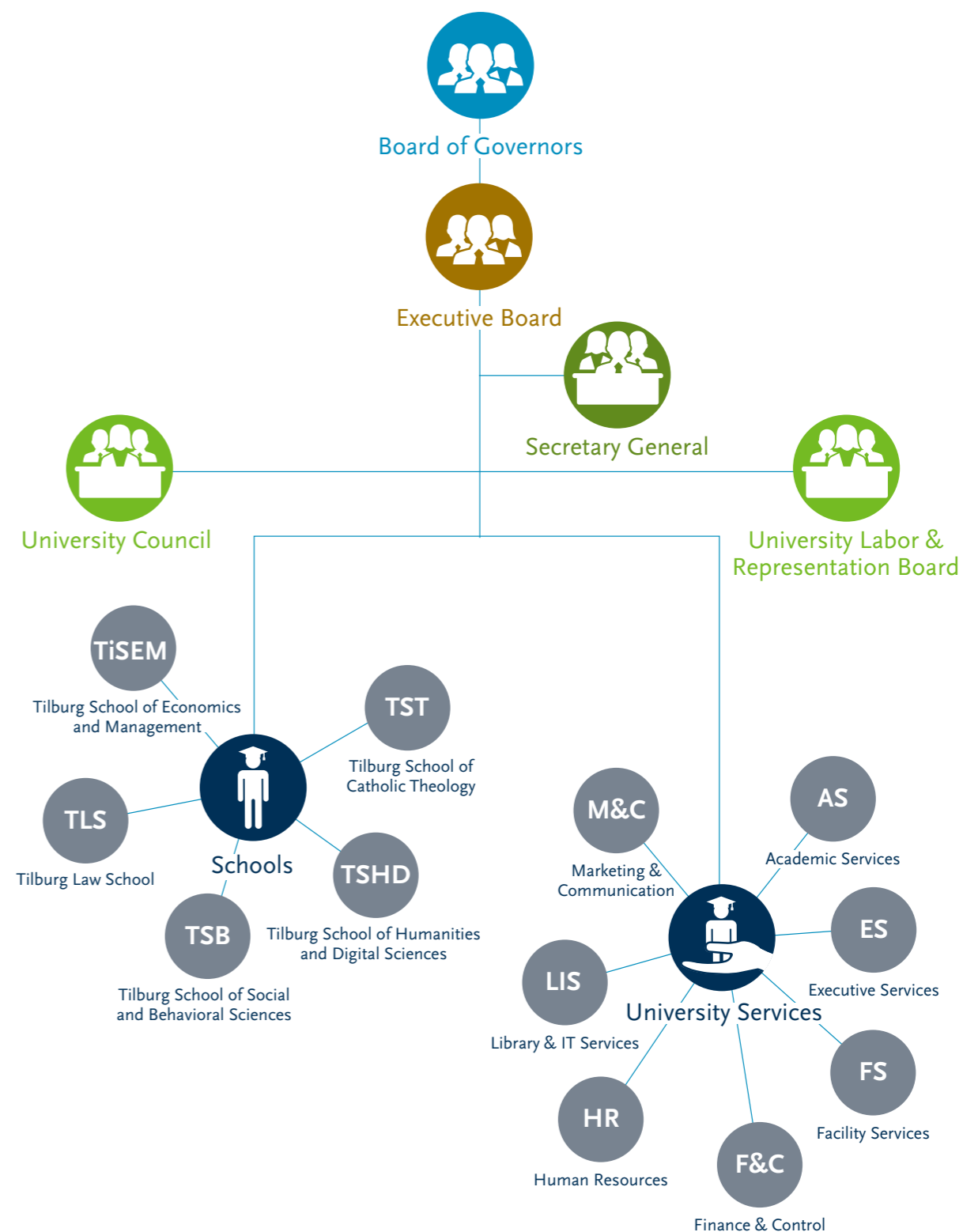


In 2018 ontvangen 4.501 studenten hun diploma.



1.4 Organisatie

Tilburg University is een bijzondere instelling voor wetenschappelijk onderwijs die uitgaat van een privaatrechtelijke rechtspersoon, de Stichting Katholieke Universiteit Brabant. Het doel van de stichting is om het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek met een open katholieke signatuur te bevorderen en in stand te houden. Dit doel en de regels van de stichting zijn vastgelegd in de statuten. De stichting wordt bestuurd door een Stichtingsbestuur, dat bovendien functioneert als Raad van Toezicht. De leden van het bestuur worden door de Nederlandse Bisschoppenconferentie benoemd. De universiteit heeft een eigen bestuur: het College van Bestuur (CvB). De bevoegdheden van dit college zijn vastgelegd in de statuten. De Collegevoorzitter heeft een algemene volmacht om namens de universiteit op te treden 'in en buiten rechte'. Het College van Bestuur is verantwoording verschuldigd aan het Stichtingsbestuur. Het CvB, de inrichting van de universiteit en de medezeggenschap worden geregeld in de Structuurregeling. Dit is vastgelegd in artikel 9.51 van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). Het Bestuurs- en beheersreglement bevat de toedeling van bestuurs- en beheersbevoegdheden naar organen binnen de universiteit. De mandatering van bevoegdheden is verder geregeld in de Mandaatregeling.



1.5 Strategie

Het Strategisch Plan ‘Verbinden om de samenleving vooruit te helpen’ is opgesteld voor de periode 2018-2021. Om onze missie en visie te realiseren, hebben we ambities geformuleerd voor onze drie primaire processen – onderwijs, onderzoek en het genereren van impact – en een strategie en doelstellingen op het gebied van groei, onze locatie, cultuur en governance en een excellente bedrijfsvoering. Het Strategisch Plan 2018-2021 is het geconsolideerde resultaat van een gezamenlijk proces in 2017. Interne en externe stakeholders hebben bijgedragen om tot een breed gedragen visie en strategie te komen voor de toekomst van de universiteit.

VISIE

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

MISSIE

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

AMBITIE

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

STRATEGIE

Profiel

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

Onderwijs

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

Onderzoek

Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek.

Impact

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door regionale samenwerking uit te breiden en door ons te richten op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder: Empowering the Resilient Society; Enhancing Health and Wellbeing; en Creating Value from Data. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de Digitale Samenleving.

Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.

Groei

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

Locatie

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

Cultuur en governance

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

Excellente bedrijfsvoering

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

DOELSTELLINGEN

Onderwijs

1. Onze Onderwijs Visie en Profiel implementeren in alle bacheloropleidingen.
2. Het Digital Education Enhancement Program (DEEP) ontwikkelen en implementeren.
3. De waardering voor onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs en docenten verhogen.
4. Programma's ontwikkelen gericht op professioneel leren en een leven lang leren.

Onderzoek

5. De samenwerking in landelijke en internationale wetenschapsconsortia vergroten.
6. Activiteiten ontwikkelen om Open Science te stimuleren.

Impact

7. De coherentie en samenwerking tussen de onderzoeksprogramma's stimuleren en de zichtbaarheid van onze maatschappelijke impact vergroten.
8. De samenwerking met partners stimuleren om de samenleving vooruit te helpen.

Groei

9. De totale studentenpopulatie verhogen door middel van gecontroleerde en duurzame groei.
10. Geldstromen verhogen.

Locatie

11. Onze bruisende campus ontwikkelen en versterken.
12. Duurzaamheid en Corporate Social Responsibility tot speerpunten maken voor Tilburg University.

Cultuur en governance

13. Diversiteit en inclusiviteit stimuleren: naar meer gendergelijkheid streven en de integratie van internationale en Nederlandse medewerkers en studenten stimuleren.
14. Een leiderschap competentie ontwikkelprogramma implementeren.

Excellente bedrijfsvoering

15. Een dienstverleningsmentaliteit ontwikkelen die studenten en wetenschappers centraal stelt.
16. Ondersteunende processen harmoniseren en een efficiënte inrichting van de processen garanderen.
17. Een sterk partnerschap tussen de faculteiten en University Services ontwikkelen.





2.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen

In 2018 is Tilburg University gestart met de uitvoering van het strategisch plan 'Verbinden om de samenleving vooruit te helpen' (2018-2021). Belangrijke aandachtspunten op het gebied van onderzoek zijn de scientific strengths waarmee wij ons onderzoek profileren, Open Science, het verwerven van externe financiering en kwalitatief goede promotietrajecten en proefschriften.

Onderzoekspraktijken

In 2018 heeft Tilburg University vanzelfsprekend de nieuwe Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit ondertekend. Om dit naar de wetenschappelijke staf te communiceren en hen te ondersteunen is in 2018 een intranetomgeving gelanceerd. In 2018 heeft een pilot training wetenschappelijke integriteit voor promovendi plaatsgevonden die in 2019 verder wordt uitgerold. Vanaf 2018 hebben alle faculteiten een ethische en datamanagementcommissie.

Open Access en Open Science

Begin 2018 is een Open Access fonds ingericht om onderzoekers te stimuleren hun artikelen Open Access te publiceren. Daarnaast is het testproject Taverne voorbereid, dat een extra impuls moet geven aan 'groen' Open Access in 2019. In het najaar van 2018 is een Open Science-coördinator aangesteld, die is gestart met de uitvoering van het Actieplan Open Science. Het omvat verschillende incubatieprojecten om wetenschappers

ervaring te laten opdoen met het openstellen van wetenschap en wetenschappelijk onderwijs. Het gaat, onder meer, om de oprichting van een Open Science Community, het realiseren van een Open Access tijdschrift Law & Technology (lancering in het voorjaar van 2019), het openstellen van pre- en postprints en educatief materiaal ('Open Education'), het experimenteren met Open Books en het ontwikkelen van OS-vaardigheden.

Versterking onderzoeksprofilering

In 2018 is een vervolg gegeven aan de verscherping van de onderzoeksprofilering resulterend in een eerste uitgave van de Tilburg University *Scientific Strengths*. Deze vormen het wetenschappelijke fundament van onze universiteit en dragen bij aan een scherpere profilering en de versterking van de impact van het onderzoek. In 2017 is dit project gestart met een focus op het stimuleren van interdisciplinaire samenwerking tussen de faculteiten en in 2018 is gewerkt aan een herziene versie die zich vooral richt op externe stakeholders. Met de uitgave die hier in 2019 uit

voortkomt, presenteert Tilburg University haar onderzoek en de maatschappelijke impact van het onderzoek op een wijze die goed aansluit bij de landelijke en internationale onderzoeksagenda's.

Stimulering van het verwerven van onderzoekssubsidies

Focus lag in 2018 op de ontwikkeling en implementatie van een meerlaagse subsidieacquisitiestrategie, een geharmoniseerd incentivebeleid en thematische subsidievererving tussen faculteiten, inclusief mogelijkheden voor publiek-private samenwerking. Dit heeft in 2018 geresulteerd in € 19,558 aan onderzoekssubsidies.

Promovendimonitor

In 2017 heeft de eerste promovendimonitor plaatsgevonden. Alle promovendi zijn gevraagd naar hun tevredenheid over verschillende aspecten van hun promotietraject. Onderwerpen die hierin aan bod kwamen zijn onder andere welzijn, opleidingsbehoeften, begeleiding, ondersteuning en faciliteiten. In 2018 zijn de resultaten tijdens de jaarlijkse Tilburg University PhD dag gepresenteerd. Promovendi geven Tilburg University een overall score van 7,7 (1-10). De uitkomst van deze monitor geeft daarnaast ook punten aan die verbeterd kunnen worden. In samenwerking met het Tilburg PhD Platform (TiPP) is een actieplan geformuleerd dat momenteel wordt geïmplementeerd. De monitor wordt elke twee jaar uitgevoerd.

Optimalisatie van de ondersteunende processen van de Graduate Schools

Met de keuze van een universitair promovendivolgsysteem (Hora Finita) worden de ondersteunende processen van de Graduate

Schools verder gestroomlijnd en geoptimaliseerd. Daarnaast wordt de efficiency en transparantie van het promotietraject verder vergroot en wordt de kwaliteit van de managementinformatie verbeterd. In 2018 is hard gewerkt aan de implementatie en sinds de zomer werkt het secretariaat van het College voor Promoties nu volledig digitaal. In het voorjaar van 2019 start de tweede fase van het project waarin de Graduate Schools worden aangehaakt. De afronding hiervan is in de zomer van 2019.

Bijeenkomsten voor promovendi

In 2018 zijn verschillende bijeenkomsten voor promovendi georganiseerd waaronder in maart de PhD Day met als thema: 'Kom en verken de ins & outs van een promotietraject'. De middag omvatte sessies over actuele ontwikkelingen, diverse workshops (zoals stress management en Open Science) en een sketch over de interculturele relatie tussen promovendi en hun begeleiders.

In november was Tilburg University gastheer voor de nationale dag voor promovendi georganiseerd door Promovendi Netwerk Nederland met als thema: 'Blijf verbonden'. Tijdens de keynote lezingen vertelde Tilburgse prof. Henriëtte Prast over haar unieke carrièrepad en stond Ingeborg Meijer (Universiteit Leiden) stil bij de mentale gezondheid van promovendi. Daarna volgden workshops, onder andere over effectief communiceren met begeleiders en hoe gemotiveerd te blijven tijdens het promotietraject. Tot slot werd Prof. Janneke Gerards (Universiteit Utrecht) verkozen tot beste promotor 2018.



2.2 Internationale positie onderzoek

Tilburg University heeft een goede internationale positie in de world rankings zowel voor de universiteit in haar geheel als voor haar afzonderlijke vakgebieden.

In de Times Higher Education World University Ranking staat Tilburg University overall op plaats 201-250 en bij CWTS Leiden Ranking Impact overall op positie 178. We bekleden top 50 posities in Business, Finance, Economics, Law en Psychology en een top 100 positie in Social Sciences & Humanities in de Leiden Ranking.

Tabel 2.1 Rankings

Tilburg University	2018 wereld
Academic Ranking of World Universities (Shanghai)	
Business Administration	6
Finance	12
Management	32
Economics	38
Public Administration	51-75
Psychology	76-100
Communication	101-150
Law	101-150
Sociology	101-150
Political Sciences	201-300
Education	301-400
Public Health	401-500
Overall	501-600
Times Higher Education World University Ranking	
Business & Economics	28
Law	43
Psychology	44
Arts & Humanities	126-150
Social Sciences	101-125
Education	176-200
Overall	201-250
QS World University Ranking	
Overall	319

QS World University Ranking, subjects	
Economics & Econometrics	41
Accounting & Finance	51-100
Business & Management	51-100
Sociology	151-200
Statistics & Operational research	101-150
Psychology	51-100
Law	51-100
QS World University Ranking, research areas	
Social sciences & Management	115
Arts & Humanities	451-500
CWTS Leiden Ranking Impact (PP, top 50%)	
Social Sciences & Humanities	67
Biomedical & Health Sciences	213
Mathematics & Computer Science	338
Overall	178
US News Best Global Universities Ranking, overall	
Economics & Business	18
Psychiatry/Psychology	77
Social Sciences and Public Health	225
Overall	468
National Taiwan University Ranking, Social Sciences	
Overall	120
UT Dallas World Ranking Business Research	
Overall	39
Tilburg University Economics Ranking	
Overall	39

* International Management



2.3 Onderzoek in 2018

In 2018 hebben 132 promoties plaatsgevonden, waarvan er 6 met een cum laude zijn beoordeeld. Tijdens de Dies Natalis (lustrumviering) zijn twee eredoctoraten uitgereikt aan prof. Lars Peter Hansen op voordracht van TiSEM en aan prof. Julia Hirschberg op voordracht van TSHD.

Oprichting Herbert Simon Research Institute

Er is een toenemende behoefte om complexe maatschappelijke problemen op een meer integrale wijze te bestuderen, waarvoor expertise nodig is die de grenzen van een specifiek departement overschrijdt. Om de samenwerking tussen de departementen te stimuleren en te vergemakkelijken, heeft TSB het Herbert Simon Research Institute voor 'Health, well-being, and adaptiveness' opgericht. Tijdens een feestelijke bijeenkomst op 28 augustus 2018 zijn de drie thema's gepresenteerd waarop de faculteit zich de komende jaren gaat richten. Dit zijn *Personalized Prevention and Care, Adaptive Societies, Organizations and Workers en Healthy Life Span*. Daarnaast hebben jonge onderzoekers, in het kader van de interne competitie voor het beste interdisciplinaire onderzoeksvorstel, verschillende pitches gegeven.

Improving Science

In 2018 is in het toonaangevende tijdschrift *Science* een uitgebreid artikel verschenen over de onderzoeksgroep van prof. Jelte Wicherts en prof. Marcel van Assen. Deze meta-onderzoeksgroep wordt geprezen voor haar zoektocht naar het verbeteren van wetenschappelijk onderzoek.

Het proefschrift van dr. Michèle Nuijten heeft de Tilburgse dissertatieprijs gewonnen. De door haar ontwikkelde software Statcheck wordt wereldwijd, waaronder door een aantal gerenommeerde tijdschriften, gebruikt. Statcheck is een tool voor onderzoekers om statistische fouten te detecteren in wetenschappelijke artikelen.

Fusie TILT en TILEC

Op 1 december 2018 zijn het Tilburg Institute for Law, Technology and Society (TILT) en het Tilburg Law and Economics (TILEC) gefuseerd tot een nieuwe vakgroep binnen de Law School onder de naam LTMS (Law, Technology, Markets and Society). Een vakgroep op het gebied van bestuur en regulering van economische activiteit in brede zin. In een tijd waarin informatietechnologie innovatie op veel gebieden stimuleert, ontstaat met de combinatie van de expertises van TILT en TILEC een toonaangevende onderzoeksgroep in Europa en daarbuiten.

Publicatie boek Hans Lindahl in de Global Law Series

Op 6 september 2018 verscheen het boek *Authority and the Globalisation of Inclusion and Exclusion*, geschreven door prof. Hans

Lindahl. Dit boek is het eerste in een reeks boeken over Global Law, gefinancierd door TLS en het CvB. Naar aanleiding van de publicatie van dit boek is een viertal symposia georganiseerd aan verschillende universiteiten in Europa. Verder is prof. Hans Lindahl sinds 1 september 2018 leerstoelhouder Global Law aan de Queen Mary University in Londen.

TSHD colloquia

In 2018, bij de overgang naar een nieuwe naam van de School of Humanities and Digital Sciences, is een reeks van faculteitsbrede colloquia georganiseerd. Tijdens elk colloquium wordt een podium geboden aan twee sprekers uit verschillende departementen die elk vanuit hun eigen gezichtspunt een thema belichten. Dit biedt de gelegenheid voor uitwisseling, debat en samenwerking tussen de verschillende departementen.

Promoties in de Geesteswetenschappen

Het NWO programma 'PhD's in de Geesteswetenschappen' biedt TSHD de kans om extra promotieonderzoek in de geesteswetenschappen mogelijk te maken. Dit jaar is het twee kandidaten gelukt om in het kader van deze oproep financiering te krijgen. Het betreft Marie Barking, die onderzoek gaat doen naar taalinterferentie, en Katarina Mihaljević, die het leven van de filosoof Rose Rand gaat onderzoeken.

Universitair Centrum voor Geestelijke Verzorging

TST heeft samen met de Protestantse Theologische Universiteit het Universitair Centrum voor Geestelijke Verzorging (UCGV) opgericht. Het UCGV is een platform voor geestelijk verzorgers, onderzoekers en studenten. In de werkvelden waar geestelijk verzorgers actief zijn; zorg, justitie, defensie en eerste lijn, is duidelijk dat het vak in beweging is. Nieuwe inzichten en praktijken ontstaan en vragen om onderzoek en reflectie. Het UCGV gaat bijdragen aan de theologische en sociaalwetenschappelijke reflectie op geestelijke verzorging als beroepspraktijk en als wetenschappelijke discipline. Daarnaast richt het zich op het ontwikkelen, delen en versterken van onderzoeksinitiatieven en het organiseren van studiedagen, conferenties en bijzondere bijeenkomsten rondom vragen die in verschillende werkvelden en in het maatschappelijk debat een rol spelen.

Prijzen en internationale erkenning

Dr. Koen Peters en prof. Hein Fleuren (TiSEM) hebben de 'jury award' voor de 'Best Humanitarian Innovation 2018' gewonnen van de Dutch Coalition for Humanitarian Innovation (DCHI), voor hun bijdrage aan de optimaliseringstool van het Wereldvoedselprogramma (WFP) van de Verenigde Naties. De door Fleuren en Peters ontwikkelde optimaliseringstool Optimus was een *game changer* voor het WFP en vormt een heel mooi voorbeeld van hoe Data Science impact kan hebben op humanitaire hulp.

Prof. Marc Swerts (TSHD) heeft in november 2018 de Humboldt Forschungsprijs toegekend gekregen op voordracht van de Saarland University. Deze prijs wordt jaarlijks door de Alexander von Humboldt Foundation toegekend aan maximaal 100 internationaal gerenommeerde wetenschappers die werkzaam zijn buiten Duitsland. De prijs bedraagt € 60.000 en biedt daarnaast de mogelijkheid voor verdere ondersteuning van het onderzoek gedurende het leven van de prijswinnaar.

Op 24 oktober 2018 ontving prof. Marnik Dekimpe (TiSEM) een eredoctoraat van de Faculteit Business Administration van de Universiteit van Hamburg. Dekimpe ontving het eredoctoraat voor zijn jarenlange en kwalitatief hoogstaande academische bijdragen aan het onderzoeksdomein Marketing Research.

Nationale en Europese onderzoekssubsidies

Ook in 2018 hebben verschillende onderzoekers prestigieuze onderzoekssubsidies ontvangen. Een kleine greep uit de vele successen:

- Dr. Lisanne Huis in 't Veld heeft een NWO-Veni toegevoegd gekregen voor haar project 'Flauw van angst door naalden en bloed...hoe kan dat?' Veel mensen vallen flauw bij het zien van naalden of bloed, waardoor ze medische zorg ontwijken. De onderzoekers gaan met behulp van warmtebeeldcamera's onderzoeken hoe de hersenen en het lichaam reageren in dergelijke situaties. Ook gaan zij een smartphone interventie ontwikkelen die gebruikt kan worden om de kans op flauwvallen te verlagen.

- Mariia Shaidrova heeft een NWO Onderzoekstalent subsidie ontvangen voor haar onderzoeksproject naar de persistentie van riskante migratie patronen. In de komende jaren zal zij een vergelijkende studie doen naar Eritrese en Nigeriaanse migratie naar Europa. Zij wordt begeleid door prof. Conny Rijken.
- Prof. Emiel Krahmer, prof. Steffen Pauws en prof. Jeroen Vermunt hebben van NWO een subsidie ontvangen voor onderzoek naar datagestuurde, gezamenlijke besluitvorming voor individuele kankerpatiënten.
- NWO heeft een industrial doctorate subsidie toegekend aan het pensioenonderzoek van Jorgo Goossens, in samenwerking met zijn promotor prof. Bas Werker. Dit nieuwe subsidieprogramma stimuleert intensieve samenwerking tussen universiteiten en ondernemingen om kennis daadwerkelijk in de praktijk terecht te laten komen. Het onderzoek wordt mede gefinancierd door financiële dienstverlener APG en zal de komende jaren bij Tilburg University en APG uitgevoerd worden.
- Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO) heeft een subsidie toegekend aan prof. Marianne van Woerkom voor een driejarig project ter verbetering van de professionele ontwikkeling van docenten. Het project maakt gebruik van een *positive psychology en strengths-based* aanpak. Centrale stelling is dat wanneer docenten worden ondersteund bij het identificeren en bevorderen van hun sterktes, dit kan leiden tot meer professionele ontwikkeling dan wanneer zij worden aangespoord om hun tekorten te verbeteren.
- Prof. Ton Wilthagen heeft een Europese subsidie gekregen voor het project EYES. Binnen EYES werken vijf Noord-Europese grote steden, non-governmental organizations (NGO's) uit die steden en drie universiteiten samen om een nieuwe methodologie te ontwikkelen voor gepersonaliseerde coaching van zogenaamde NEETS: jongeren Not in Employment, Education or Training. In Noordwest-Europa

betreft dat 14 procent van de jongeren tussen de 15 en 34 jaar, vooral in grote steden. Omdat zij moeilijk bereikbaar zijn voor overheden en sociale dienstverlening, lopen ze het risico om langdurig uitgesloten te zijn van de arbeidsmarkt.

- Onderzoekers van JADS hebben twee grote Europese subsidies gekregen. Het gaat om het project Smart Ports Entrepreneurial Ecosystem Development (SPEED) en Digital Circular Economy for the Plastics Industry (Di-Plast). In SPEED werken 14 partners uit Nederland, België, Frankrijk en Engeland aan de ontwikkeling van een geïntegreerd haven ecosysteem dat gevoed wordt door data en Internet of Things technologie. De Tilburgse onderzoekers richten zich op data-analyses en entrepreneurship onderwijs/training van mkb'ers en startups in havengebieden.

In Di-Plast werken zes partners uit Nederland, Duitsland en Luxemburg aan het vergroten van het gebruik van recycled plastics (RPM) in de plastics maakindustrie. Binnen de Tilburgse context richt dit project zich op de ontwikkeling van een digitale toolkit die het gebruik van RPM in de plastic maakindustrie ondersteunt. De data die deze toolkit verzamelt zal worden gebruikt voor analyses. De nieuwe inzichten die hieruit vloeien kunnen worden toegepast op processen.



2.4 Kwaliteitszorg Onderzoek

Kwaliteit in onderzoek was ook in 2018 een belangrijk onderwerp. De onderzoekjaarverslagen die sinds een aantal jaar door elke faculteit worden opgesteld, dragen bij aan de uitwisseling van *best practices* en de voorbereiding van de faculteiten op externe visitaties.

In 2018 is in samenwerking met de faculteiten een eerste opzet gemaakt van een visie op kwaliteitszorg onderzoek. De twee centrale concepten in onze kwaliteitszorg zijn collegiale toetsing en continue verbetering, met transparantie als onderliggend concept.

In 2018 zijn volgens het standaard evaluatie protocol (SEP) 2015-2021 de onderzoeksprogramma's van zowel Tilburg School of Catholic Theology (TST) als van Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) door externe, internationale

visitatiecommissies beoordeeld. De onderzoeksvisitaties betroffen voor beide faculteiten de periode 2012-2017 en werden deels uitgevoerd in landelijke clusters. Het beoordelingspanel voor het onderzoek binnen TST kwam tot het oordeel *excellent* voor de maatschappelijke relevantie (*relevance to society*) van het onderzoek. De beoordeling van de midterm review van het TSHD-onderzoeksprogramma 'Rapid Social and Cultural Transformation: online & offline' is vastgesteld op 'very good' op alle dimensies.





3.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen

Onze visie op onderwijs kenmerkt zich door deze specifieke combinatie van kennis, kunde en karakter. In 2018 is op het gebied van onderwijs sterk ingezet op verdere implementatie van het strategisch plan. 2018 was het eerste jaar van deze planperiode. Wij leiden studenten op die niet alleen reflecteren op de samenleving, maar deze ook verder willen helpen.

Tilburg Educational Profile

Nadat in 2016 het implementatieplan van het Tilburg Educational Profile (TEP) en de Onderwijsvisie zijn vastgesteld, is in 2017 en 2018 ingezet op implementatie.

Onderwijsvisie: Kennis, Kunde en Karakter

Centraal in dit plan staan drie kernbegrippen: kennis, kunde en karakter. Deze worden gerealiseerd door middel van *Exploring*, *Connecting*, *Engaging* en *Activating* van studenten. Studenten en alumni van Tilburg University onderscheiden zich van anderen doordat er in hun opleiding veel aandacht wordt besteed aan karaktervorming. Waartoe leiden we studenten op? Hoewel het antwoord op deze vraag door de jaren heen verandert, staat het altijd in verband met de traditie van onze universiteit – een universiteit van mens- en maatschappijwetenschappen. Die traditie is er een van betrokkenheid bij de maatschappij. Centraal in de Tilburgse onderwijsvisie staat dan ook dat studenten

opgeleid worden tot ‘denkers die goed doen’, dat wil zeggen: tot ‘denkers met karakter’.

Een student of afgestudeerde aan Tilburg University onderscheidt zich van anderen door haar of zijn persoonlijke instelling om een waardevolle bijdrage te willen leveren aan onze maatschappij.

Tilburg University wil studenten opleiden tot denkers die actief bijdragen aan de maatschappij: denkers met karakter. We noemen ze TiU-shaped professionals. Een TiU-shaped professional heeft een voorsprong doordat, naast de vanzelfsprekend aanwezige academische kennis en kunde, de persoonlijke instelling van de student het verschil gaat maken. De verticale balk van de T staat voor de diepte van de academische kennis, voor professionele expertise, en professionele vaardigheden. De

horizontale balk van de T staat voor brede academische kennis en algemene vaardigheden. Daarnaast: karakter, de juiste mentaliteit om een bijdrage te leveren aan een betere maatschappij.

Implementatie centrale actielijnen TEP

De implementatie van de centrale actielijnen van TEP verloopt voorspoedig. Binnen Tilburg University is een algemeen geldend vocabulaire ontwikkeld. Daarnaast is de eerste inventarisatie van de benodigdheden voor een e-portfolio gedaan. Dit portfolio geeft studenten de mogelijkheid om de voor hun studievoortgang en ontwikkeling relevante activiteiten, behaalde resultaten en reflecties op hun functioneren te verzamelen, te organiseren en te presenteren. Met de invoering van het nieuwe learning management systeem Canvas in 2019 kan dit ook daadwerkelijk door studenten in gebruik worden genomen. Het inzetten van zogenaamde self-assessment tools is hier een onderdeel van. De implementatie van het uniform jaarrooster met daarin het *mobility window* is in 2018 goed verlopen. Momenteel wordt bekeken welke aanpassingen hier voor het komende collegejaar in kunnen worden gemaakt om met name op het gebied van tentamenroostering meer mogelijkheden te creëren. Zoals al langere tijd binnen Tilburg University een goede gewoonte was, bevindt zich binnen alle bachelorprogramma's 12 EC aan op het programma toegespitste filosofie-vakken.

Implementatie facultaire actielijnen TEP

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

Om het onderwijs dicht bij de student te organiseren en de student zich thuis en gehoord te laten voelen op de universiteit hebben alle faculteiten zogenaamde start seminars ingevoerd. Ook hebben de faculteiten curriculumteams ingesteld, die de opleidingsdirecteuren ondersteunen bij de monitoring en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Binnen alle faculteiten is een vaardigheidsprogramma geïmplementeerd. In een aantal faculteiten is dit gebeurd door separate vaardigheids cursussen op te zetten, terwijl andere faculteiten hebben gekozen om de vaardigheden te integreren in de bestaande cursussen. Daarnaast hebben TSB, TSHD en TST de opzet van kleinschalig onderwijs met onder andere klassen van maximaal 40 studenten al volledig ingevoerd. TiSEM en TLS zijn hiermee al in een vergevorderd stadium.

De eerste stappen zijn gezet om karaktervorming een belangrijk onderdeel van het onderwijsprogramma te laten worden. Bij TSHD, waar dit van oudsher al een belangrijk onderdeel van het programma is, is dit het verst gevorderd. Ook bij TSB en TST zijn de eerste goede stappen gemaakt. Het project Academically Building Character heeft als doel om tot een concrete en gedragen verdere uitwerking van de pijler karakter te komen. In alle faculteiten zijn daarnaast mooie voorbeelden zichtbaar van hoe karaktervorming terugkomt in het onderwijs. Denk daarbij aan vakken als Law in context, Improving Society Lab en de Data Challenges, maar ook aan het besteden van aandacht aan ethische dilemma's uit de praktijk door te werken met casuïstiek die uit het leven is gegrepen.

3.2 Positie onderwijs

Nationale Studenten Enquête 2018	Positie/beoordeling 2018
Keuzegids Masters 2018	
Research Master Social & Behavioral Sciences Fiscale Economie Strategic Management Quantitative Finance and Actuarial Sciences Medische Psychologie International Business Law Lerarenopleiding Nederlands	1
Research Master in Business Research Master Social & Behavioral Sciences Ondernemingsrecht International Management Strategic Management Quantitative Finance and Actuarial Sciences Research Master in Law Filosofie	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	2 (algemene universiteiten) 5 (alle beoordeelde universiteiten)
Elsevier Beste Studies 2018	
Communicatie- en informatiewetenschappen Economics Fiscale Economie Psychologie Fiscaal Recht Online Culture	1 (Bachelors)
Economics Strategic Management Fiscale Economie Marketing Management International and European Law Filosofie Kunst- en cultuurwetenschappen	1 (Masters)
Tevredenheidspercentage bachelorprogramma's	68,9% (in 2017: 68,1%)
Tevredenheidspercentage masterprogramma's	69,2% (in 2017: 71,3%)
Overall positie Tilburg University	3
Keuzegids Universiteiten 2019	
Online culture Psychologie Economics Fiscale Economie Global Law Fiscaal Recht	1 (Bachelors)
Communicatie- en informatiewetenschappen	2 (Bachelors)
Data Science	3 (Bachelors)
Bachelor Economics	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	4

Keuzegids Masters 2018 (verschenen maart 2018)

De Keuzegids Masters vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen. Over alle opleidingen gemeten wordt Tilburg University beoordeeld met 62,5 punten, een lichte daling ten opzichte van 2017 (63). Tilburg University behaalt van de *algemene universiteiten* een gedeelde tweede plaats na de Rijksuniversiteit Groningen. Dit betekent een 5e plaats onder alle beoordeelde universiteiten. Zeven masteropleidingen behalen de eerste positie in hun vakgebied. De meeste van deze masteropleidingen mogen tevens het predicaat 'topopleiding' voeren.

Nationale Studenten Enquête 2018	
Aantal deelnemers	4.757
Tevredenheid op een schaal van 1-5	4,12
Overall positie Tilburg University	3

NSE 2018

De studenttevredenheid ligt beduidend hoger dan het landelijk gemiddelde voor universiteiten: 4,05. Studenten van Tilburg University oordelen positiever over aspecten als de inhoud van hun opleiding, het opdoen van wetenschappelijke vaardigheden, docenten, toetsing en beoordeling, informatievoorziening, studielast, kwaliteitszorg, uitdagend onderwijs en internationalisering. Aandachtspunten blijven de thema's *voorbereiding op beroepsloopbaan en stage en opleiding*.

Elsevier Beste Studies 2018

In de Elsevier Beste Studies 2018 behoudt Tilburg University haar 3e plaats. 13 opleidingen worden als beste in hun soort beoordeeld. Het gemiddelde tevredenheidspercentage over de 20 Tilburg University bachelorprogramma's (68,9%) is gestegen ten opzichte van eerdere jaren (in 2014: 65,2%). Bij de masterprogramma's is sprake van een lichte daling ten opzichte van 2017, maar er is nog steeds een stijging ten opzichte van de jaren daarvoor.

Keuzegids Universiteiten 2019 (verschenen oktober 2018)

Ten slotte wordt Tilburg University in de Keuzegids Universiteiten 2019 hoger beoordeeld dan afgelopen jaren. Hiermee gaan we van een 5e naar een 4e positie in de overall ranking, met een duidelijk hogere score dan het landelijk gemiddelde. De bachelor Economics verdient met een score van 84 punten het kwaliteitszegel 'topopleiding'.

3.3 Onderwijs in 2018

Basiskwalificatie onderwijs

In 2018 is het aantal Tilburgse docenten met een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) fors toegenomen. De begeleiding van docenten om hun BKO te halen is sinds 2016 geïntensiveerd. Behalve het opleiden van nieuw in dienst gekomen docenten, wordt er stevig geïnvesteerd in verschillende vormen van begeleiding van de zittende staf. BKO (TSB, TST, TSHD, TiSEM) en SKO (TSB, TSHD) stonden hoog op de facultaire bestuursagenda's. In 2018 heeft dit geleid tot een verdere stijging van het BKO-percentage tot 81%.

Onderwijswaardering

Het CvB heeft ingezet op een cultuur waarin meer aandacht komt voor waardering van onderwijsprestaties, meer carrière-mogelijkheden voor docenten en aandacht voor de start van een wetenschappelijke carrière op deze universiteit. Er zijn concrete plannen voor een meer gebalanceerd carrièrebeleid waarbij onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en team-spirit belangrijke aspecten zijn. Daarbij hoorden tevens de eerste stappen voor een doorontwikkeling van het SKO-traject.

In het kader van de strategische actielijn Onderwijswaardering stond docentprofessionalisering ook bij de faculteiten hoog op de agenda's. TST zette in de bestuursagenda in op de Studievoorschotmiddelen om te investeren in onderwijspersoneel.

Toetsbeleid

Bij excellent onderwijs hoort vanzelfsprekend ook excellente toetsing. In 2018 is een herzien toetskader ontwikkeld, in aansluiting op een eerdere evaluatie van het toetsbeleid. Daarin is toetsing integraal onderdeel van het onderwijssysteem en -programma. Het kader wordt begin 2019 afgerond, waarna een verdere uitwerking van de procedures en werkwijze wordt opgepakt met de herziening van het toetsbeleid.

Digital Education Enhancement Program (DEEP)

In het collegejaar 2018-2019 is het Education Innovation Lab (EDUiLab) van start gegaan. Het EDUiLab ondersteunt de docenten met digitale onderwijsvormen. In 2018 zijn hiervan steeds meer voorbeelden zichtbaar geworden zoals het gebruik van videocolleges en kennisclips, digitale magazines en de digital global classroom.

In het nieuwe onderwijsgebouw CUBE zijn twee speciale zalen ingericht voor digitale toetsing. Daarnaast zijn binnen CUBE diverse andere technologische voorzieningen gecreëerd zoals het draadloos projecteren vanaf laptop of telefoon. Deze voorzieningen dagen docenten en studenten uit tot nieuwe vormen van samenwerken en leren.

Honors onderwijs

Er zijn verschillende honorsprogramma's aan Tilburg University. De (in aantal studenten) grootste programma's zijn het Outreaching Honors Program (50 studenten per jaargang) en het Honors Program Discourses on Europe (40 studenten per jaargang). Het Outreaching Honors Program bereidt talentvolle studenten voor op een leiderschapsfunctie in de maatschappij. In een nieuwe opzet (verwachte start: september 2019) zullen studenten in samenwerking met ondernemers werken aan 'social enterprises' voor *wicked problems*. European Discourses is een programma voor getalenteerde studenten, waarbinnen de focus ligt op Europa vanuit de invalshoek van verschillende disciplines.

Pre-bachelorjaar voor vluchtelingstudenten

In 2018 is het pilotjaar van de pre-bachelor voor vluchtelingstudenten (16 deelnemers) afgerond en een tweede cohort (15) van start gegaan. Tijdens de pre-bachelor ronden deelnemers hun inburgering af (Staatsexamen NT2) en bereiden ze zich voor op een studie aan de universiteit. Omdat het een intensief programma is dat niet in het reguliere bachelor- en

mastertraject valt, heeft OPZuid (Europees subsidiefonds voor Zuid-Nederland) in 2018 een subsidie verleend voor twee jaar.

Arbeidsmarktoriëntatie

Bij alle faculteiten stond in 2018 arbeidsmarktoriëntatie hoog op de bestuursagenda's. In dit proces wordt de student gefaciliteerd maar blijft zelf verantwoordelijk. Iedere faculteit heeft een Career Services Officer die schakelt met verschillende doelgroepen binnen de faculteit. Tevens is hij/zij voor de studenten het eerste aanspreekpunt voor alle vragen omtrent arbeidsmarktoriëntatie. Er wordt op dit punt nauw samengewerkt met de studieverenigingen. In het kader van het TEP dragen een uniform jaarrooster en een Mobility Window bij aan de bevordering van arbeidsmarktoriëntatie. Deze twee maatregelen zorgen voor heldere randvoorwaarden om bijvoorbeeld stages te faciliteren. In 2018 heeft Tilburg University in samenwerking met JobTeaser een nieuwe Career Portal gelanceerd. Dit dynamische portal is dé centrale ontmoetingsplek waar studenten en alumni van Tilburg University samenkomen met bedrijven. Voor de volgende fase van TEP staat een verdere verbetering van de arbeidsmarktoriëntatie centraal.

Onderwijs in 2018 per faculteit

Aanvullend op de agenda van Tilburg University hadden de individuele faculteiten hun eigen plannen.

Evenals in andere jaren hebben meerdere faculteiten gewerkt aan het *verhogen van de instroom* in de opleidingen (TSB, TiSEM, TLS). Door enkele faculteiten gebeurde dit door het vergroten van met name de *internationale instroom* (TiSEM, TSB). Uiteraard was *marketing* daarbij belangrijk (TSHD, TiSEM).

Verder werd er door verschillende faculteiten gewerkt aan het *opleidingenpalet*. Er werden initiatieven genomen voor nieuwe opleidingen: Education Science (TSB), Entrepreneurship (TiSEM), Data Science and Society (TSHD, in samenwerking met TiSEM,

TSB en TLS, verzelfstandiging van het mastertrack Data Science: Business and Governance). TSHD startte met de accreditatie van een zelfstandige bachelor- en masteropleiding Cognitive Science and Artificial Intelligence. Ook werden bestaande opleidingen herzien: Bestuurskunde werd Public Governance (TLS).

TSHD zette in op een aanbod van *professional education* dat aansluit bij de alumni van TSHD.

Internationalisering van het onderwijs was voor de faculteiten een belangrijk thema. Voor TSB ging het om het verankeren van het bewustzijn over de internationale context van maatschappelijke problemen. Voor TSHD en TST ging het om het vergroten van de internationale oriëntatie. Ook TLS en TiSEM zetten sterk in op internationalisering. De Engelstalige variant van de bacheloropleiding Theologie (TST) is op 1 september 2018 van start gegaan.

Onderwijskwaliteit was in 2018 voor alle faculteiten een belangrijk actiepoint. Dat kwam tot uiting in visitaties (alle faculteiten), het concreet doorvoeren van verbeteringen in het onderwijs (TSB), toetsbeleid (TSB), tegengaan van onnodige studie-uitval en bevorderen van studiebinding (TSB), cursus- en opleidingsdossiers (TSHD), pilots innovatie leer- en werkvormen (TSHD) internationalisering (alle faculteiten), digitalisering (alle faculteiten). TST startte in dit kader een Learning community voor de Universitaire Lerarenopleiding Godsdienst en Levensbeschouwing. TSB werkte aan de verbetering van de programmering van bestaande TSB-opleidingen.



3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie

Het zwaartepunt van de invulling van de kwaliteitszorgcyclus ligt op het niveau van de faculteiten. De visie op kwaliteitszorg is een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem. Uitgangspunten van de visie zijn 'continuous improvement', 'transparency' en 'cooperative learning'. In 2018 is een eerste aanzet voor een herzien toetskader en toetsbeleid ingezet. Dit wordt in 2019 verder ontwikkeld.

In 2018 heeft de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) plaatsgevonden. Een panel van *peers* heeft de instelling tweemaal bezocht; een verkennend bezoek vond begin november plaats en eind december kwam het panel terug voor een verdiepend bezoek aan de hand van vier trails over bijvoorbeeld internationalisering. Het panel kwam tot een positief advies aan de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie). Het besluit van de NVAO wordt begin 2019 verwacht.

In 2018 heeft de NVAO positief besloten op het verzoek tot heraccreditatie van master Victimology, de bestuurskundige opleidingen van TLS en de master Filosofie van TSHD. De bachelor Filosofie moet nog aan een voorwaarde voldoen, net als de nieuwe master Data Science and Society van TSHD. De definitieve, positieve heraccreditatie besluiten voor de bachelor-, master- en research masteropleidingen van TiSEM zijn in 2018 ontvangen.

De minister van OCW heeft, op advies van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs, positieve macrodoelmatigheidsbesluiten genomen voor de bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence (TSHD) en de bachelor Entrepreneurship and Business Innovation (TiSEM). Het besluit op de macrodoelmatigheid aanvraag voor de master Cognitive Science and Artificial Intelligence (TSHD) wordt begin 2019 verwacht.

3.5. Internationalisering

Internationale oriëntatie

De universiteit verwelkomde ruim 1100 nieuwe internationale studenten op de Registration Days. Kort voor het begin van de studie kregen deze studenten informatie over zaken als huisvesting, verzekeringen, bankrekening en immigratiezaken.

Een extern panel formuleerde in 2017 aanbevelingen voor de verdere integratie van internationale dimensies in het onderwijs. Dit leidde in 2018 tot het aanstellen van een onderwijspecialist bij Teacher Development die docenten ondersteunt in het internationaliseren van hun onderwijs. Voor ondersteunende staf is een intercultural awareness trainingsprogramma gestart. Er is ingezet op de actieve deelname van internationale studenten en medewerkers aan onze universitaire gemeenschap. Met speciale bestuursbeurzen zijn verenigingen in staat gesteld hun eigen internationaliseringsslag te maken. In het taalbeleid zijn uitgangspunten geformuleerd die bijdragen aan een inclusieve gemeenschap. Extra middelen waren beschikbaar voor taaltrainingen.

Internationale partnerschappen

Samenwerking met buitenlandse instellingen draagt bij aan de

kwaliteit van ons werk. Steeds vaker vindt deze samenwerking plaats binnen netwerken. Tilburg University was betrokken bij de oprichting van een nieuw Europees netwerk *Alliance of Leading European Universities in Economics and Social Sciences*. Buiten Europa is gekozen voor een gezamenlijke aanpak in het onderhouden van partnerschappen in een aantal geselecteerde landen. Naast de institutionele relaties, kunnen onderzoekers of opleidingen hun eigen internationale samenwerkingsrelaties aangaan.

Huisvesting internationale studenten

Het vinden van geschikte huisvesting is voor internationale studenten een uitdaging. Door een samenwerking met Student Housing Holland en CobbenCampus is het aantal beschikbare wooneenheden gestegen. Voor internationale studenten die bij aankomst geen onderdak hadden, bestond de mogelijkheid van tijdelijke huisvesting in Hostel Roots. Ongeveer 85 studenten maakten hier gebruik van.

Stimulering uitgaande mobiliteit

In oktober 2018 is een International Week georganiseerd. Een week vol activiteiten om studenten te enthousiasmeren voor



een Study Abroad semester. Ruim 800 studenten namen deel aan deze week.

Voor het eerst zijn studenten na toewijzing van een exchange bestemming, in contact gebracht met studenten die eerder een semester hebben gestudeerd bij deze buitenlandse partner. De tips van teruggekeerde studenten helpen de uitgaande studenten bij hun voorbereiding.

In 2018 is gestart met de verdere digitalisering van het exchange proces om de groei te kunnen faciliteren. Een nieuwe online Search Portal is geïntroduceerd om de student te helpen bij het selecteren van een partneruniversiteit.

Voor een verblijf in het buitenland ontvingen 270 studenten en 10 medewerkers een financiële ondersteuning uit het Erasmus+ programma. Bijna 100% van de deelnemers was tevreden met de exchange-ervaring. Het Nationaal Agentschap beoordeelde de uitvoering van het programma als zeer goed.

Voor de samenwerking met universiteiten buiten Europa ontving de universiteit Erasmus+ middelen (€121.088). Hiermee zijn uitwisselingen gefinancierd met instellingen in Singapore, de Verenigde Staten, Colombia, Peru, Rusland en Israël.

Ook met een financiële bijdrage uit Erasmus+ is een buitenlandverblijf een kostbare aangelegenheid. In 2018 heeft Tilburg University vier aanvullende beurzen beschikbaar gesteld voor studenten met weinig financiële draagkracht.

Beurzen en samenwerkingsovereenkomsten

In 2017-2018 ontvingen 59 internationale studenten een externe beurs van organisaties als StuNed, Netherlands Fellowship

Programmes (NFP), Erasmus Mundus, Colfuturo, NXP/ASML en het Holland Scholarship.

Talent Outreach Program

In 2018 zijn vijf studenten gestart met een stage bij Royal Philips of Philips Lighting in Shanghai. Tijdens de stage volgen de studenten vakken bij de Shanghai University of Finance and Economics.

Tilburg University Summer School (TUSS)

In 2018 steeg het deelnemersaantal met 48% tot 193 deelnemers, verdeeld over 11 cursussen. De groep bestond voor 59% uit internationale deelnemers. De combinatie van een inhoudelijke cursus met een levendig sociaal programma werd goed gewaardeerd door zowel deelnemers als docenten.

3.6 Klachten, beroepen en bezwaren

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/studie/regelingen/klacht-beroep. Betrokkenen die geen administratienummer van Tilburg University hebben kunnen hun klacht, bezwaar- of beroepschrift schriftelijk indienen. Op de genoemde website is ook het uitgebreide jaarverslag van het CLGK te raadplegen.

3.6.1. Centraal Klachtenloket

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen. Doel van de klachtenprocedure is dat studenten gehoord worden en een adequate reactie ontvangen op hun klacht. Daarnaast worden klachten gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering. In 2018 zijn er 120 klachten ingediend. Twee exchange studenten hebben een klacht ingediend. Er zijn meer klachten afgehandeld door de faculteiten en er zijn minder klachten afgehandeld door Academic Services. Finance & Control heeft twee klachten afgehandeld.

Er zijn in 2018 meer klachten over onderwijs dan in 2017

(2018: 28; 2017: 14). Binnen deze categorie zijn er 22 klachten over de onderwijsorganisatie van diverse faculteiten. Er is verder een toename te zien bij de klachten over capaciteit, kwaliteit en het functioneren van algemene voorzieningen (2018: 17; 2017: 10). De klachten in deze rubriek zijn heel divers. De klachten over medewerkers van Tilburg University zijn afgenomen.

Tabel 3.1 Klachten

Klachten over	2018	2017
Diversen	17	20
Scriptie	1	5
Onderwijs	28	14
Tentamens	47	50
Examencommissie	4	0
Medewerkers TiU	5	17
Voorzieningen TiU	17	10
Voorzieningen	1	0
Totaal	120	116

Tabel 3.2 Klachten

Faculteit/divisie	studenten van		afhandeling door	
	2018	2017	2018	2017
TiSEM	50	51	39	33
TSHD	16	16	11	1
TST	1	0	0	0
TLS	35	29	17	9
TSB	16	20	9	7
Tilburg University	2			
FS			11	12
LIS			3	5
AS			28	49
F&C			2	
Totaal	120	116	120	116

3.6.2. College van Beroep voor de Examens (CBE)

Op grond van de WHW kunnen studenten beroep instellen bij het CBE tegen bijvoorbeeld beslissingen van examencommissies, beslissingen omtrent het bindend studieadvies en toelating tot een masteropleiding. In 2018 werden door studenten in totaal 149 beroepen ingesteld (2017: 167, 2016: 144). In onderstaande tabel is opgenomen hoe de beroepen zijn afgehandeld.

Tabel 3.3 Overzicht ingezonden beroepen

Overzicht ingezonden beroepen	Totaal	Door-gezonden*	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Uitspraak
Totaal 2018	149	18	41	51	39
Totaal 2017	167	9	76	57	25

* Een doorzending houdt in dat het CBE niet bevoegd is om het schrijven in behandeling te nemen; het CBE zendt dit dan door naar het orgaan dat wel bevoegd is (bijvoorbeeld een verzoekschrift dat bij de examencommissie ingediend had moeten worden).

Tabel 3.4 Overzicht uitspraken in beroepen

Overzicht uitspraken in beroepen	Totaal Uitspraak	Gegron	Ongegron	Niet-ontvankelijk
Totaal 2018	39	3	31	5
Totaal 2017	25	5	16	4

De zaken waarin door het CBE uitspraken zijn gedaan hadden betrekking op:

Tabel 3.5 Overzicht zaken CBE uitspraken

BSA	9
Toelating opleiding	3
Extra tentamengelegenheden	6
Onregelmatigheid tijdens tentamen	8
Fraude	1
Beoordeling tentamen	9
Vrijstelling	1
Deelname aan tentamen	1
Afhandeling klacht	1

In 2018 hebben 2 studenten beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) tegen een uitspraak van het CBE. Beide beroepen zijn ongegrond verklaard. De uitspraken van het CBHO zijn te raadplegen op www.cbho.nl

3.6.3. Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB)

Indien een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het instellingsbestuur is genomen, kan hij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over inschrijving, inschrijving met terugwerkende kracht, uitschrijving, restitutie of de hoogte van het collegegeld. Tilburg University heeft een geschillenadviescommissie (CABB) die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2018 zijn er in totaal 30 bezwaren ingediend (2017: 25, 2016: 8). In onderstaande tabel is opgenomen hoe de bezwaren zijn afgehandeld.

De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/regelingen/klacht-beroep

Tabel 3.6 Bezwaren

Bezwaren	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Advies van de CABB	Besluit CvB
Totaal 2018 30	6	9	11	4	4
				Ongegron: 3	Ongegron: 3
				Niet-ontvankelijk: 1	Niet-ontvankelijk: 1
Totaal 2017 25	2	8	10	5	5
				Gegron: 1	Gegron: 1
				Ongegron: 4	Ongegron: 4

Tabel 3.7 Bezwaren waarover werd geadviseerd hadden betrekking op:

Collegegeldtarief	2
Inschrijving	1
Toelating bacheloropleiding	1

In 2018 hebben twee studenten bij het CBHO beroep aangetekend tegen een besluit van het College van Bestuur. Eén beroep werd niet-ontvankelijk verklaard, het andere ongegrond.





4.1 Impact doe je niet alleen: verbinden om de digitale samenleving vooruit te helpen

Het Impactprogramma van Tilburg University verbindt wetenschappers uit verschillende vakgebieden met maatschappelijke partners om de samenleving verder te brengen. We sluiten aan bij vragen van de samenleving door krachten te bundelen voor het verbeteren van *veerkracht, zorg en welzijn* van individu en samenleving, voor verantwoord gebruik van *data* en voor slimme oplossingen in het digitale tijdperk. Hierbij verbinden we onze eigen activiteiten met die van andere onderwijsinstututen, met het bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties en met onze alumni zowel in Nederland als in het buitenland.

Grote maatschappelijke uitdagingen kunnen alleen worden opgelost door samenwerking die de grenzen van de disciplines, instituten en geografie overstijgen. De toegenomen focus op multidisciplinaire innovatie vraagt om initiatieven die de individuele faculteiten overstijgen. Door data, software en materiaal te delen en peer review transparant te maken, treden onderzoekers in dialoog met de samenleving en verhogen zij

de impact van hun onderzoek. In 2018 hebben we geïnvesteerd in het verstevigen van onze concurrentiepositie als het gaat om het aantrekken van tweede en derde geldstroominkomsten, door focus op thema's, een gezamenlijke aanpak, over faculteitgrenzen heen en met externe partners, ondersteund door een professionele organisatie van de ondersteuning.

4.2 Impact in 2018

Impactprogramma

In 2018 is Tilburg University gestart met het inzetten van expertise vanuit sociale, economische, juridische en culturele wetenschappen om bijdragen te leveren aan 3 essentiële thema's. *Empowering the Resilient Society, Enhancing Health and Wellbeing*, en *Creating Value from Data*. Dwars door deze thema's heen loopt de *Digitale Samenleving*: de ambitie van de gezamenlijke Nederlandse universiteiten om Nederland in te richten als proeftuin voor mensgerichte digitale technologie. Tilburg University streeft daarbij naar impact op wetenschap (Science for Science) en op de samenleving (Science for Society).

Science for Science

In 2018 hebben zich 433 wetenschappers vanuit verschillende disciplines aangesloten bij een of meer van de interne communities rond de thema's. Vanuit die communities worden events georganiseerd, multi- en transdisciplinaire projecten opgestart en grants aangevraagd, bijvoorbeeld rond de Nationale Wetenschapsagenda (NWA) routes en Horizon 2020.

Science for Society

Op 14 juni vond het Impact Congress 2018 plaats, met meer dan 240 deelnemers. Er werden 19 pitches gehouden bij matchmaking sessies tussen onderzoekers en maatschappelijke partners, en er vonden 18 postersessies plaats. Keynote spreker was onder andere Patrick van Weerelt, Head of Office van het UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development (Bonn, Duitsland). Hij sprak over het leveren van een bijdrage door middel van co-creatie aan de transformatie van de wereld tegen het licht van de Sustainable Development Goals. In 2018 heeft Tilburg University 13 PhD posities binnen het Impact PhD Programma (IPP) gerealiseerd, waarvan al meer dan 50% is ingevuld. Zij spelen een bijzondere rol in het aangaan van relaties met de samenleving.

Een voorbeeld is het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Deze verlengde in 2018 de samenwerking 'Organisatie van Keten zorg'. Deze samenwerking beoogt verbetering in diensten in de gezondheidsketen, variërend van operations tot supply management, en de Impact PhD speelt een belangrijke rol in deze samenwerking. Ook het Instituut Verbeeten en EMBRAZE, een oncologisch netwerk van Brabantse ziekenhuizen zijn betrokken bij de samenwerking.

Empowering the Resilient Society

- **JOIN:** het themaprogramma 'JOIN - Jongeren in een veerkrachtige samenleving' van de NWA ontwikkelt en test nieuwe instrumenten die de deelname van (kwetsbare) jongeren aan de samenleving versterken en daarmee ook veerkrachtiger maken. Doel van het JOIN programma is uiteindelijk de toekomstbestendigheid van de maatschappij te versterken, door te werken in de positie van jongeren in samenleving, economie en governance. Het programma wordt uitgevoerd door een consortium van meer dan vijftig wetenschappelijke en maatschappelijke partners. Tilburg University neemt deel in vijf projecten binnen dit programma, gefinancierd met een Startimpuls van NWO. Tilburgse onderzoekers zijn projectleiders van drie deelprojecten en verder als partner betrokken in twee deelprojecten.
- **Robot Love:** Tilburg University organiseerde in samenwerking met de 'Expo Experience' Robot Love zes publiekslezingen over de liefde tussen mens en robot in Eindhoven, met diverse invalshoeken, zoals: 'Hoe creëren we een hoogtechnologische arbeidsmarkt waarin iedereen mee kan?' en 'Kunnen robots werkelijk klanten helpen, zorg verlenen, vrienden zijn, liefde geven?'. Wetenschappers werkzaam op het snijvlak van technologie, mens en samenleving praatten het publiek bij en nodigden uit tot meedenken over een maatschappij waarin robots en digitalisering steeds meer ons leven bepalen.

Health and Well-being

- **Predict and Recover:** in dit project bundelt Tilburg University de krachten met o.a. het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) om cognitieve schade bij de behandeling van hersentumoren nader te onderzoeken en te behandelen. Het doel van het onderzoek is om patiënten te helpen bij het omgaan met of verhelpen van cognitieve klachten en stoornissen. Deel van dit onderzoek is de ontwikkeling van een app voor cognitieve training in de thuissituatie: ReMind. De app is getest in een pilotstudie in Tilburg en wordt gebruikt in een grotere studie in Nederland en in een tweede pilot in San Francisco. Aan dit project wordt samengewerkt met ZonMw, Ministerie van VWS, CZ Fonds, CbusineZ, KWF Kankerbestrijding, Innovatiefonds zorgverzekeraars en University of California, San Francisco (UCSF).
- Tilburg University en het ETZ hebben in 2018 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend om hun gezamenlijke onderzoeksprogramma te verbreden en te verdiepen. Naast de wetenschappelijke samenwerking op gebied van neuro- en medische psychologie als ook traumaverwerking komen daar andere gebieden zoals patiënten-welzijn, het gebruik van data science en economie & management in de zorg bij. De samenwerking zal zich concentreren op twee domeinen: shared decision making en data science.
- Eerste Interuniversitaire Academische Werkplaats: de Academische Werkplaats 'Technological and Social Innovation for Mental Health' is een langdurige, structurele interuniversitaire samenwerking. Met deze samenwerking ambiëren partijen een inhoudelijke verdiepingsslag te maken die verbinding maakt tussen praktijk - GGZ Eindhoven en De Kempen, en wetenschap - Center Human & Technology, Technische Universiteit Eindhoven en Tilburg University. Maar ook tussen technologische innovatie en sociale innovatie. Deze interuniversitaire Academische Werkplaats focust zich op drie thema's, te weten: transitie in de mentale gezondheidszorg, gezonde omgeving en gepersonaliseerde mentale gezondheid.

Door alle thema's heen - The Digital Society

Nederland is een compact, hoogontwikkeld, goed georganiseerd land met uitstekende fysieke en digitale infrastructures. Het wetenschappelijk onderzoek aan de universiteiten is over de volle breedte van hoog niveau. De onderzoekers zijn bovendien zeer ervaren in het oversteken van grenzen tussen disciplines en instituten. Die bijzondere combinatie van eigenschappen geeft Nederland een unieke kans: wereldwijd voorop te lopen in het creëren van goede aansluitingen tussen digitale technologie en mensen en hun samenlevingen. Nederland wil over 10 jaar op de wereldkaart staan als pionier in mensgerichte informatietechnologie. Tilburg University draagt daaraan bij met de inzet van 4 hoogleraren op de thema's Enhancing Health and Wellbeing, Responsible Data Science, Citizenship and Democracy en Learning and Education ondersteund door vier postdocs.

SpaceBuzz

Wanneer astronauten de aarde vanuit de ruimte zien, raken ze overweldigd door de schoonheid van onze planeet. Maar ze zien ook dat de aarde kwetsbaar is: een blauwe bol vol leven in een verder onleefbaar heelal. Deze indringende ervaring – het overview effect – inspireert astronauten om in actie te komen voor het behoud van de planeet aarde. SpaceBuzz (een levensecht raketvoertuig van ruim 15 meter, uitgerust met bewegende stoelen en de modernste VR-headsets, met levensechte nabootsing van de ruimtevlucht) maakt van schoolkinderen astronauten en laat ook hen het overview effect ervaren. Deze digitale leeromgeving leidt de kinderen op tot astronaut. Na afloop van de ruimtemissie met SpaceBuzz werken kinderen met Mission Control uit wat ze van hun ruimtemissie hebben geleerd. Om de effecten van virtual reality van het lesprogramma te onderzoeken, werkt SpaceBuzz samen met het Tilburgse DAF Technology Lab, prof. Max Louwerse, professor Cognitieve Psychologie en Kunstmatige Intelligentie en promovenda Anna van Limpt-Broers.

- Gemeente Tilburg: in 2018 tekenden Tilburg University en de Gemeente Tilburg een verklaring tijdens het Impact Congres van de universiteit, waarmee de samenwerking

naar een hoger plan gebracht kon worden. De strategische samenwerking is erop gericht om binnen vijf thema's die voor zowel de universiteit als de gemeente belangrijk zijn, het onderzoek, het onderwijs en de stad Tilburg samen verder te brengen. De thema's zijn: Innovatieve onderwijsstad, Duurzame stad, Weerbare & gezonde stad, Bestuurbare stad en Ondernemende stad.

- MindLabs is het ecosysteem op het gebied van interactieve technologieën en menselijk gedrag, gevestigd in de Spoorzone in Tilburg. De initiatiefnemers van MindLabs zijn de onderwijs- en kennisinstellingen ROC Tilburg, Fontys Hogescholen en Tilburg University samen met de Persgroep, Provincie Noord-Brabant en Gemeente Tilburg. Het ontwikkelen van algoritmes en technologieën op basis van menselijk gedrag levert een innovatiegolf op. De juiste interactie tussen mens en technologie is hierin de ultieme succesfactor. Mindlabs beslaat wetenschapsgebieden zoals artificiële intelligentie en cognitiewetenschappen en technologieën zoals robotics & avatars, virtual & mixed reality, serious gaming & education, natural language & data technologies. Tilburg University neemt het voortouw binnen MindLabs en in 2018 is onder meer het project VIBE van start gegaan onder de vlag van MindLabs, waarbij in een consortium van elf partijen avatars worden ontwikkeld voor ziekenhuizen.

Strategische samenwerkingen

Welke initiatieven ondersteunen, naast bundeling op thema, de verbinding met de samenleving?

- **Tilburg University Society**
De Tilburg University Society speelt een centrale rol in de uitbreiding van onze netwerken en samenwerkingsverbanden. Doel is het verbinden van de werelden van openbaar bestuur, politiek, bedrijfsleven en wetenschap. Voor elke bijeenkomst worden 40 tot 50 gasten uitgenodigd rond een actueel maatschappelijk vraagstuk. De deelnemers kunnen daarover vrijelijk van gedachten wisselen vanuit hun kennis en ervaring als bestuurder, beleidsmaker of wetenschapper. In 2018 werd in samenwerking met het alumni netwerk Vrienden van

Cobbenhagen de tweede Vrienden van Cobbenhagen Lecture georganiseerd, gehouden door prof. Viktor Mayer Schönberger, met als titel 'Data-rich markets will change our society'. De lezing werd door meer dan 400 alumni, medewerkers en studenten bezocht. De vijfde Cobbenhagen Summit, zoals gewoonlijk georganiseerd in samenwerking met Gemeente Tilburg, Provincie Noord-Brabant, de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) en VNO-NCW Brabant Zeeland, stond geheel in het teken van Artificial Intelligence. In Den Haag werden drie goedbezochte bijeenkomsten gehouden, waarbij het hoogtepunt lag bij het 10-jarig jubileum van Tilburg University Society, en minister-president Mark Rutte die voor meer dan 100 gasten een verhandeling hield getiteld 'Reflectie op het premierschap'.

- **Stichting Universiteitsfonds Tilburg (UF Tilburg)**
Een betrokken gemeenschap van donateurs is onmisbaar in de sterke verbinding met de samenleving die de universiteit voor ogen staat. Meer inkomsten genereren via filantropische activiteiten is van belang omdat dit een aanvullende bron van financiering vormt voor het onderwijs en onderzoek. Belangrijker: met een filantropisch programma vergroot de universiteit de betrokkenheid van de stakeholders bij de universiteit en maatschappelijke impact. Iedere schenking doet ertoe, zowel kleine als grote, en zowel van organisaties als van particulieren. Dankzij deze programma's stelt Tilburg University studenten, alumni en vrienden van de universiteit in de gelegenheid een bijdrage te leveren aan haar maatschappelijke ambities en een verschil te maken. Om dit te realiseren heeft de samenwerking met het Universiteitsfonds Tilburg in 2018 een nieuwe impuls gekregen. Een nieuwe voorzitter (alumnus Bert Groenewegen) en een fondsenwervingscommissie bestaande uit alumni zijn in 2018 geworven om aan de slag te gaan met in 2018 nieuw vormgegeven statuten, nieuwe geefprogramma's, en een projecten-portfolio en een met als doel meer betrokken donateurs en een grotere 4e geldstroom via het Universiteitsfonds. Ook werden een audit commissie, een investeringscommissie en een wetenschappelijke

adviesraad in het leven geroepen, om het bestuur te ondersteunen bij de werving, en transparant beheer en aanwending van fondsen. Bij de belcampagne werden in totaal 4287 alumni gebeld waarbij 31% een donatie voor een of meerdere jaren heeft toegezegd. Het project 'Have a Seat', waarbij de universitaire gemeenschap (medewerkers, alumni en studenten) stoelen in het Auditorium van gebouw CUBE kunnen adopteren, ter ondersteuning van studenten in nood, is reeds voor 1/3 gevuld. Financiële resultaten worden gerapporteerd in het [Jaarverslag van het UF Tilburg](#).

- Netspar Expertise Center**
 In 2018 is de samenwerking met Netspar Expertise Center voor 2019 – 2023 bevestigd en gecontinueerd. Het succes van Netspar komt voort uit een uitdagende onderzoeksagenda en een accurate vertaling van de onderzoeksinzichten naar praktische implicaties. Om deze doelen te kunnen bereiken biedt Netspar een solide onderzoeksbasis en een beleidsgericht advies. Een aantal toponderzoekers van Tilburg University is betrokken bij het werk van Netspar. Door haar investering in het Expertise Center zal Tilburg University blijvend samenwerken met Netspar in de extern gefinancierde fundamentele en toegepaste onderzoeksprojecten.
- Professional Learning**
 Het Professional Learning programma heeft in 2018 grote stappen vooruit gezet. De deelnemersaantallen zijn met 90% gestegen en het aantal uitgevoerde programma's is verdubbeld. Het initiatief, dat in 2016 door één faculteit werd gestart, werkt inmiddels met en voor alle faculteiten. Het programma beoogt lifelong learning aan te moedigen. Het is nodig in een steeds sneller veranderende maatschappij om uitkomsten en inzichten uit onderzoek direct terug te laten komen in de programma's, externe verbanden te leggen met organisaties om maatschappelijke voeling te houden en samen relevante onderwerpen vanuit theorie en praktijk te kunnen belichten. In 2018 heeft Professional Learning samen met partners zoals KPMG, Unilever en het Actuarieel Instituut programma's ontwikkeld en uitgevoerd. Daarnaast hebben in 2018 meer

dan 250 alumni deelgenomen aan de speciaal voor alumni ontworpen masterclasses

- Outreaching Honors programma**
 Dit programma stond in 2018 in het teken van de overgang van een oud naar nieuw programma dat in september 2019 van start zal gaan. De studenten van het zevende en achtste cohort hebben kennis kunnen maken met enkele vernieuwende elementen uit het komende programma waarin het aanpakken van de zogenaamde wicked problems door middel van interdisciplinaire en interactieve samenwerking en sociaal ondernemerschap centraal staan. In 2018 hebben veel studenten hun meerwaarde en motivatie getoond, in bijvoorbeeld een inspirerend stageproject, begeleid door Stichting Mukomeze, waarbij studenten meewerkten aan het Tilburgs-Rwandeese Bèkske project dat slachtoffers van de genocide in Rwanda helpt een waardig en financieel onafhankelijk bestaan op te bouwen door middel van een koffieproject. Of deelname door een student aan de Clinton Global Initiative University 2018 aan de Universiteit van Chicago, waarin meer dan 1000 studenten uit de hele wereld deelnamen aan interactieve sessies over de grote wereldproblemen. Ook organiseerden de studenten inspirerende bijeenkomsten met CEO's en sociaal ondernemers waarin thema's als goed leiderschap en de risico's, maar vooral ook het plezier van sociaal ondernemerschap aan de orde kwamen.
- Entrepreneurship**
 In 2018 is de tweede Professor of Practice benoemd voor 'Entrepreneurship in Ecosystems'. Twee onderzoeksprojecten zijn geïnitieerd in relatie met ondernemerschap-in-ecosystemen: onderzoek in samenwerking met de Gemeente Tilburg en Midpoint naar het ondernemerschapsecosysteem regio Hart van Brabant en het onderzoek voor VNO-NCW naar samenwerking tussen corporates en startups. We noemen hier ook de Creative Entrepreneurship Hackathon 2018 waar meer dan 100 studenten vier dagen lang in teams streden. Daarnaast heeft Tilburg University bijgedragen aan het design, de totstandkoming en de ondersteuning van de Student Startup Award Brabant (SSAB) tezamen met regionale

onderwijsinstututen Breda University of Applied Sciences (voormalig NHTV), Avans Hogeschool en Fontys. De SSAB 2018 is gewonnen door vier Tilburg University studenten in de categorieën Best Startup Black Belt en Best Social/Sustainable Initiative.

Bijzondere Projecten

- Compose:** in het Compose project ontwikkelt Tilburg University samen met branchevereniging evofenedex een digitaal platform waar logistieke bedrijven elkaar beter kunnen vinden om een strategische samenwerking aan te gaan. Dit project brengt bovendien verschillende soorten wetenschappelijke kennis van Tilburg University bij elkaar

om horizontale, innovatieve en langdurige samenwerking op strategisch niveau te faciliteren: sociaalpsychologische (hoe kan samenwerking worden gestimuleerd, wat werkt), juridische (hoe kan samenwerking worden georganiseerd, hoe ver mag die gaan en welke data mogen worden uitgewisseld) en econometrische (verdelen van kosten en opbrengsten van samenwerking). Het project leverde al een serious game op, een digitaal matchingsplatform, stageplaatsen en scriptieopdrachten voor studenten en een groot aantal geïnteresseerde bedrijven.

4.3 Impact indicatoren

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

in 2018 gestarte initiatieven rond het bundelen van science- for -science en science – for – society op thema's de baten van het contractonderzoek en het aantal bijzonder hoogleraren te verhogen. Daarnaast experimenteert Tilburg University in een interne pilot met een aantal indicatoren die eerder en sneller inzicht geven op voortgang op impact, en inzicht geven op succesvolle en waardevolle verbindingen met de samenleving.

Tabel 4.1 Impact indicatoren

Baten contractonderwijs en -onderzoek (incl TIAS)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bijzonder hoogleraren ¹	4,4%	4,5%	4,0%	4,3%	4,7%	3,9%
Nevenfuncties WP ¹	38,3%	41,3%	38,6%	42,0%	38,1%	32,2%
Baten contractonderwijs ²	10,8%	10,7%	11,3%	11,7%	11,7%	12,9%
Baten contractonderzoek ²	10,5%	10,6%	10,1%	9,1%	9,2%	8,6%
Vakpublicaties ³	0,92	1,07	1,16	1,13	1,09	1,11

1) aandeel van WP in personen
 2) aandeel van totale baten
 3) aantal per fte onderzoeksinzet





5.1 Human Resources

Tilburg University richt haar beleid op het gebied van Human Resources op leiderschap, talentmanagement en arbeidsmobiliteit, academische loopbanen, werkdruk, diversiteit, participatie en e-HRM.

Leiderschap

Tilburg University heeft een gedeelde visie op leiderschap ontwikkeld: Connected Leading. Het creëren van openheid en transparantie, het aangaan van de dialoog en het geven van oprechte feedback staan centraal. Het bouwen aan vertrouwen is hierbij van belang. Connected Leading is voor iedere medewerker van Tilburg University, omdat het inzicht biedt in persoonlijk leiderschap en hoe je deze verder kunt ontwikkelen en toepassen binnen de universiteit. In 2018 is verder gewerkt aan de communicatie en de lancering van Connected Leading. De volgende onderdelen zijn ontwikkeld en worden begin 2019 uitgerold:

- Zelfreflectievragenlijst en Connected Leading bibliotheek voor alle medewerkers.
- Leiderschap ontwikkelingsprogramma voor leidinggevendenden (Leading Others).
- Teamsessies voor teams van leidinggevendenden.
- Een intranetpagina waar alle medewerkers terecht kunnen voor meer informatie en activiteiten van Connected Leading.

Talentmanagement en arbeidsmobiliteit

Naast het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap stimuleert en faciliteert HR de medewerkers om hun talenten te ontplooiën. HR vindt het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, zodat ze gezond en goed toegerust zijn voor hun taken en zich voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen binnen of buiten hun huidige functie. In 2018 is hiervoor een eerste aanzet gemaakt in de vorm van de cao, die de mobiliteit van (ondersteunende) medewerkers wil bevorderen. Medewerkers staan hier niet alleen in; zij worden hierbij ondersteund en gestimuleerd door hun leidinggevende en gefaciliteerd door HR. Om hier invulling aan te kunnen geven, krijgen medewerkers en leidinggevendenden praktische hulpmiddelen van HR. In 2018 heeft HR de volgende trainingen verzorgd: Career Pitstop, Career Counseling voor PhD's, R&O gesprekken, Scientific Integrity en Exploring and Networking voor PhD's.

Academische loopbanen

Binnen het kader van aantrekkelijk werkgeverschap wil Tilburg University uitdagende loopbaanpaden creëren voor

haar academici. De universiteit vindt het belangrijk dat een universitair docent (UD), universitair hoofddocent (UHD) of hoogleraar weet wat zijn/haar volgende stap binnen de academische gemeenschap kan zijn en wat daarvoor nodig is. Door eenheid te creëren binnen de huidige diversiteit streeft de universiteit naar transparante loopbaanpaden met aandacht voor de combinatie van uitstekend onderzoek en onderwijs om als team impact te maken binnen de maatschappij.

Het academisch loopbaanproject heeft betrekking op het formuleren van universiteitsbrede evaluatiedomeinen, het harmoniseren van Tenure Track procedures en de duur en het samenstellen van evenwichtige beoordelingscommissies rekening houdend met inclusiviteit. De volgende stap is het formuleren van basis evaluatiecriteria binnen de domeinen onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en teamspirit. De afronding van dit project staat gepland in 2019.

Werkdruk

Werkdruk is een belangrijk thema binnen Tilburg University. Om aantrekkelijk te zijn en blijven als werkgever én gemotiveerde

medewerkers te vinden en te behouden, wordt hier daarom actief aan gewerkt. Dit gebeurt in de vorm van een project werkdruk dat als doel heeft een goede balans tussen belasting en belastbaarheid te realiseren op alle niveaus. De aanpak van werkdruk wordt gekarakteriseerd door vier actielijnen die interventies op het niveau van het individu (medewerker en leidinggevende), de groep (team/afdeling/ departement) en de organisatie (de universiteit als geheel) bevatten. In 2018 is een deel van deze interventies in gang gezet. In 2019 worden ook de andere beoogde interventies opgepakt.

Diversiteit en participatie

Tilburg University werkt aan diversiteit en participatie. Er zijn zeven extra senior posities gecreëerd voor vrouwelijke wetenschappers onder de vlag van het Philip Eijlander Diversity Program. Ook zijn er vier hoogleraren benoemd via de Westerdijk Talentimpuls, een initiatief van het Ministerie van OCW. Alle *fellows* zijn uitgenodigd voor het Career Strategy Program. Het traject is gewaardeerd met een 8,8. Er hebben vier vrouwelijke wetenschappers gebruik gemaakt van de Regeling Onderzoekondersteuning na zwangerschapsverlof.



5.2 Huisvesting

Tilburg University groeide de afgelopen jaren in studentenaantallen en daardoor ook in het aantal medewerkers. Dat zorgde ervoor dat 2018 in het teken stond van een aantal majeure zaken op het gebied van huisvesting. De nieuwe vastgoedstrategie is vastgesteld in het voorjaar van 2018. Deze geeft aan hoe de universiteit in haar vastgoed de groei, nu en in de komende jaren, kan opvangen. In het plan is flexibiliteit ingebouwd om pieken en dalen in de groei te kunnen opvangen.

Door vrijstelling van onderwijs of door extra ondersteuning bij onderzoek kunnen zij de door zwangerschapsverlof gemiste periode onderzoek- en publicatietijd compenseren.

Het 'Onderzoek Beloningsonderscheid' aan Tilburg University is afgerond. Dit zal samen met het landelijk onderzoek 'Werken in de Wetenschap' van de VNSU en Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), als basis dienen voor beleid om de loonkloof op te heffen. Het Tilburg University Network for Women werd gelanceerd. Er zijn vervolgens drie netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

In 2018 zijn er bij Tilburg University dertien nieuwe banen gerealiseerd voor mensen met een arbeidsbeperking en een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee komt Tilburg University op een totaal van 25 banen van 25,5 uur, hetgeen betekent dat de universiteit de doelstelling van 2018 voor de Wet banenafpraak heeft behaald. Bij het creëren van banen voor de doelgroep is inmiddels een succesvolle samenwerking tot stand gekomen met het Werkgeversservicepunt van Tilburg. Tevens zijn er in samenwerking met de gemeente Tilburg vier banen, stages en werkervaringsplekken gerealiseerd voor vluchtelingen uit de regio.

e-HRM

Het project e-HRM heeft als belangrijkste doelstelling de afhandeling van HR processen voor medewerkers en leidinggevenden te versimpelen en versnellen door het aanbieden van een online self service portal. In 2018 is gerealiseerd dat alle medewerkers het eigen personeelsdossier

via My Employee Portal kunnen raadplegen. Ook kunnen medewerkers en personeel niet in loondienst nu de door hen voorgeschoten kosten online declareren via het web of de speciale Tilburg University declaratie-app. Bij het HR Service Center is een tool geïmplementeerd waarbij alle aanvragen van verblijfsvergunningen voor internationale medewerkers volledig online kunnen worden afgehandeld.

In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zijn alle administratieve HR processen en systemen AVG compliant gemaakt. Als onderdeel van het project Pure worden alle in My Employee Portal geregistreerde nevenwerkzaamheden automatisch doorgezet naar de wetenschappelijke profielpagina.

- De eerste nieuwbouw uit de vastgoedstrategie, het onderwijs- en zelfstudiecentrum CUBE, is in juni opgeleverd aan de universiteit. Na een aantal maanden inrichten is het gebouw volledig in gebruik genomen vanaf september 2018. CUBE beschikt over een diversiteit aan zalen (groepsworkplekken, digitale toetszalen, collegezalen, zelfstudieplekken, auditorium, Virtual Reality Lab) passend bij het Tilburgse onderwijsprofiel. De waarderingen van studenten zijn heel positief. CUBE is inmiddels onafhankelijk ge-audit op duurzaamheid en ontvangt het certificaat 'BREEAM Excellent'.
- Het Koopmansgebouw is in renovatie gedurende 2018 en zal in de zomer van 2019 weer in gebruik genomen worden. Ongeveer 600 medewerkers van o.a. TISEM zijn tijdelijk ondergebracht in het Prisma gebouw, TIAS gebouw en in het huurpand Intermezzo. De renovatie van Koopmans ligt op schema en in 2018 worden de contouren van de aanpassingen langzaam maar zeker zichtbaar. Zo zal de begane grond geheel voorzien worden in glas, waardoor het zicht op het achtergelegen Cobbenhagen en het park weer volledig terug is; dit in lijn met de oorspronkelijke architectonische uitgangspunten.
- In 2018 is de Portrettenzaal in het Cobbenhagen gebouw opnieuw ingericht, waarmee deze een bredere functionaliteit heeft gekregen. De zaal is inmiddels in gebruik voor promoties en past qua uitstraling goed bij het Rijksmonument Cobbenhagen.
- De universiteitscampus scoort al jaren goed in benchmarks en ratings. We zien de groene campus dan ook als een unique selling point. De universiteit blijft hierin investeren. Zo zijn in 2018 weer meer buitenwerkplekken toegevoegd, net als extra fietsparkeerplaatsen. In samenwerking met en gesubsidieerd door de gemeente Tilburg zijn de elektrische autolaadpalen fors uitgebreid met nieuwe palen op de Hogeschoollaan en Warande parking. Het groen op en rond onze campus is een geweldige asset. De universiteit beheert de bossen en tuinen op een biologische wijze. Met ingrepen zoals een insectenhotel, bijenstroken en vleermuis-/vogelkasten geeft de universiteit ruimte aan de natuur en is er een fraai overgangsgedebied van stedelijke dichtheid naar het Warande bos.
- Met gemeente en samenwerkende partijen is in 2018 hard gewerkt aan de ontwerpen voor de nieuwbouw van MindLabs. Verwachting is dat deze nieuwbouw in de Spoorzone omstreeks 2021 gereed is. Tilburg University ontwikkelt niet zelf, maar zal een deel van het gebouw gaan huren.



5.3 Sustainability

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

Veel onderzoekers van Tilburg University hebben in 2018 hun kennis aangewend om bij te dragen aan een meer duurzame maatschappij. Dat doen ze niet alleen in de vorm van publicaties, maar ook op andere wijze. Een voorbeeld hiervan is de bijdrage van onderzoekers die als expert zijn gehoord door de Tweede Kamer tijdens de hoorzitting over Gelijke Beloning. Of het aanbieden van het pre-klimaatadvies, dat onder redactie staat van Tilburgse hoogleraren, aan Economische Zaken en Klimaat. Tilburg University werkt actief mee aan de Wijk van de Toekomst in Helmond, met thema's als participatie door bewoners, een veilige en sociale wijk, een gezonde wijk, mobiliteit, digitalisering en energie. Duurzaamheid staat bij al deze programma's centraal. Via het universitaire Impact Programma is Tilburg University partner geworden in een nieuw Europees project om coaching te ontwikkelen voor jongeren die geen baan hebben en geen onderwijs volgen (EYES: Empowering Youth through Entrepreneurial Skills). Met courses en programma's zoals Sustainability and Growth track, Sustainable and Social Entrepreneurship: Triple Business Models en Health, resilience and sustainability proberen we studenten te informeren over de global goals en ze kennis en vaardigheden bij te brengen hoe ze met deze uitdagingen om kunnen gaan en wat voor rol zij daarin kunnen spelen.

In 2018 zijn er tevens diverse evenementen georganiseerd om studenten, medewerkers en de samenleving kennis bij te brengen maar ook te activeren een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Te denken valt aan de 'Green Games' door het Green Office Initiative tijdens Night University, het symposium Managing Gender Identity at the Workplace en de Warandelezing met Ed Nijpels over het Klimaatakkoord. Ten aanzien van vier onderzoeksdata-archieven hebben we

het wereldwijde keurmerk CoreTrustSeal of de eerdere versie daarvan, Data Seal of Approval gekregen. Dit houdt in dat deze data op een duurzame manier wordt verzameld en bewaard.

Op de campus werd gestart met het #healthycampus project. Op diverse plekken wordt onderzocht hoe medewerkers meer circulair kunnen gaan werken. Een concreet voorbeeld daarvan is het opvangen van het koffiedik, waar extern oesterzwammen op worden gekweekt die weer terugkomen naar de campus en door de cateraar in diverse oesterzwamproducten worden verwerkt en geserveerd. En afgelopen jaar werd het nieuwe onderwijs- en zelfstudiecentrum CUBE geopend. Een eigentijds gebouw dat is ontwikkeld volgens scherpe duurzaamheidsdoelstellingen, en dat inmiddels onafhankelijk is ge-audit op duurzaamheid en het certificaat 'BREEAM Excellent' heeft ontvangen.

5.4 Financiën

5.4.1 Hoofdlijnen jaarrekening

Deze paragraaf bevat een toelichting op hoofdlijnen van de geconsolideerde jaarrekening. De Stichting Katholieke Universiteit Brabant wordt geconsolideerd met de verbonden partijen Stichting Universiteitsfonds, TIAS Business School en UvT-Holding

BV. Hieronder is de exploitatie 2018 op hoofdlijnen vergeleken met de begroting en de realisatie in het voorgaande jaar.

Tabel 5.1 Exploitatie op hoofdlijnen (in euro's)

	2018	Begroting 2018	2017
Rijksbijdragen OC&W	130.547.109	125.881.000	123.240.711
Collegegelden	30.764.586	30.480.000	28.361.759
Baten werk in opdracht van derden	49.393.025	50.926.000	49.174.047
Overige baten	15.761.674	16.140.000	15.083.482
Baten totaal	226.466.394	223.427.000	215.859.999
Personele lasten	170.629.807	168.252.000	159.240.148
Overige lasten	57.413.887	61.957.000	55.621.939
Lasten totaal	228.043.694	230.209.000	214.862.087
Saldo baten en lasten	-1.577.300	-6.782.000	997.912
Saldo financiële baten en lasten	-3.969.279	-1.298.000	-1.409.192
Resultaat vóór belastingen	-5.546.579	-8.080.000	-411.280
Belasting resultaat	-170.751	-	-299.515
Aandeel derden	-11.826	-	-53.335
Resultaat na belastingen	-5.729.156	-8.080.000	-764.130

Tilburg University is in 2018 uitgekomen op een tekort van -m€ 5,7, iets minder dan het beoogde tekort van 8 mln. Het resultaat ligt dicht bij de begroting dan vorig jaar. De baten zijn met 5% toegenomen naar m€ 226 en iets boven de begroting uitgekomen. De lasten zijn met 6% toegenomen naar m€ 228, dit is een fractie minder dan begroot. De belangrijkste oorzaken van deze ontwikkelingen zijn:

- De rijksbijdrage is hoger uitgevallen dan begroot door compensatie voor de halvering van het wettelijk collegegeld voor eerstejaars, de loon- en prijscompensatie 2018 en de grotere groei van het aantal ingeschreven studenten dan in de referentieraming.
- Vanuit het Comeniusprogramma van Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek zijn in 2018 aan twee docenten van Tilburg University, Fellow-beurzen van € 100.000 toegekend. Daarnaast is er nog een Teaching Fellow-beurs van € 50.000 toegekend. Voor ieder van deze beurzen is in 2018 een bedrag van € 50.000 ontvangen en beschikbaar gesteld voor het onderwijsinnovatieproject van de betreffende docent.
- In 2018 ontving Tilburg University een bedrag ad. € 527.800 in het kader van de Duurzame Geesteswetenschappen. Deze middelen zijn door TSHD aangewend voor het traject Vakdidactisch Meesterschap en de aanstelling van universitair docenten en promovendi voor de universitaire lerarenopleidingen Nederlands en Filosofie en de disciplines Filosofie, Cultuurwetenschappen en Communicatie- en Informatiewetenschappen.
- De collegegeldopbrengst is vrijwel conform de begroting. Ten opzichte van vorig jaar bedraagt de groei 6%. De instellingscollegegelden en premastervergoedingen zijn 10% hoger dan begroot. Ondanks de forse groei van het aantal studenten bij Tilburg University zijn de wettelijke collegegelden lager uitgevallen door de halvering van het eerstejaarstarief.
- Na de groei in voorgaande jaren hebben de baten in opdracht van derden zich gestabiliseerd. Door een lagere groei van het contractonderwijs bij TIAS is de opbrengst minder dan begroot.

- De overige baten zijn conform de begroting. De toename ten opzichte van 2017 hangt samen met een hogere bijdrage uit het Data Science Finance Fund voor JADS Mariënborg.
- De toename van de personele lasten is grotendeels ten behoeve van personeel in loondienst. Ook in 2018 is de bezetting gestegen, het aantal fte WP met 6,4%, het OBP met 1,9%. Op grond van de in 2018 afgesloten CAO Nederlandse Universiteiten zijn de salarissen vanaf mei 2018 structureel met 2% verhoogd en in september is incidenteel 0,6% bruto uitgekeerd.
- De overige lasten zijn conform begroting hoger dan in 2017 als gevolg van de toegenomen investeringen. De lagere realisatie dan begroot wordt onder andere veroorzaakt door verschuiving/vertraging van 2e en 3e geldstroomprojecten en lagere overige lasten bij TIAS. De huisvestingslasten lagen boven de begroting.
- Het saldo financiële baten en lasten is lager uitgekomen dan begroot door vervroegde aflossing van een lening en daarmee samenhangende rentelasten. In de loop van 2019 en 2020 kunnen tegen gunstiger voorwaarden nieuwe leningen met langere looptijden worden afgesloten ter financiering van de geplande vastgoedinvesteringen.

De volgende tabel geeft een beeld van omvang en samenstelling van de balans eind 2017 en 2018.

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

	31-12-2018	31-12-2017
Activa		
Immateriële vaste activa	2.691	3.046
Materiële vaste activa	149.657	139.000
Financiële vaste activa	2.689	2.586
Totaal vaste activa	155.037	144.632
Vlottende activa		
Vorraden	-	-
Vorderingen	22.776	21.840
Liquide middelen	86.197	118.563
Totaal vlottende activa	108.974	140.404
Totaal activa	264.010	285.036
Passiva		
Eigen vermogen	143.118	148.887
Aandeel derden	815	803
Groepsvermogen	143.933	149.690
Voorzieningen	8.403	8.427
Langlopende schulden	18.716	30.111
Kortlopende schulden	92.959	96.808
Totaal schulden en voorzieningen	120.077	135.346
Totaal passiva	264.010	285.036

- De immateriële vaste activa betreft goodwill bij TIAS waarop volgtijdelijk wordt afgeschreven.
- De toename van de materiële vaste activa naar m€ 150 is een gevolg van de investeringen in het nieuwe onderwijsgebouw CUBE dat in 2018 in gebruik is genomen.
- De financiële vaste activa betreffen vastrentende obligaties. De waarde daarvan is iets gedaald tot m€ 1,9 euro door de rente ontwikkeling. Door de ongunstige marktomstandigheden zijn er geen nieuwe obligaties aan de beleggingsportefeuille toegevoegd. Alle beleggingen van Tilburg University voldoen aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
- De liquide middelen zijn met bijna m€ 32 gedaald tot ruim m€ 86. Het nieuwe onderwijsgebouw CUBE is volledig met eigen middelen gefinancierd. Daarnaast is eind 2018 een langlopende lening ter waarde van m€ 10,2 versneld afgelost. Van de liquide middelen wordt 80% in de vorm van spaarrekeningen en deposito's aangehouden. Alle deposito's hebben een looptijd korter dan 12 maanden.
- Per saldo zijn de voorzieningen op hetzelfde niveau gebleven als in 2017. Tegenover een daling van de reorganisatievoorziening met ruim 8 ton staan dotaties voor de wachtgeld-, WIA/WGA- en overige voorzieningen. De langlopende schulden zijn in 2018 met m€ 11,4 afgelost tot m€ 18,7.
- De kortlopende schulden zijn per ultimo 2018 gedaald tot m€ 93. Dit als gevolg van de daling van het crediteurensaldo door optimalisering van de nieuwe bestel- en inkoopportal in 2018. Driekwart van de kortlopende schulden betreft overlopende passiva.
- De netto kasstroom in 2018 was m€ 32,4 negatief (2017: min m€ 8,7). Dit is een direct gevolg van de financiering van de investering in het nieuwe onderwijsgebouw CUBE en de renovatie van het Koopmans gebouw met eigen middelen en de versnelde aflossing van een langlopende lening.

Tilburg University heeft zich in 2018 goed ontwikkeld. Er is flink geïnvesteerd in de vernieuwing van onderwijs en onderzoek en in de ontwikkeling van de campus. Dat is nodig om de groei van het aantal ingeschreven studenten gecontroleerd op te kunnen vangen. De afgelopen vier jaar is het aantal studenten met 30% (landelijk 15%) gestegen van 12.000 in 2014 naar bijna 16.000 in 2018. Het exploitatieresultaat is in 2018 uitgekomen op –m€ 5,7. Dit is dichterbij de begroting dan in voorgaande jaren. Hierdoor is het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) gedaald naar m€ 143. De financiële ratio solvabiliteit is in 2018 licht gestegen als gevolg van de versnelde aflossing van een langlopende schuld. In 2018 is besloten de interne norm voor de solvabiliteit te verlagen naar 0,4 voor solvabiliteit 1 en 0,425 voor solvabiliteit 2. De current ratio is gedaald naar 1,17 door financiering van de investeringen in huisvesting en ICT met eigen middelen en de vervroegde aflossing van een lening. Tilburg University bewaakt de eigen positie ten opzichte van de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs ten aanzien van solvabiliteit, current ratio, weerstandsvermogen, rentabiliteit en huisvestingsratio scherp.

5.4.2 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf bevat een prognose van de exploitatie en de balans in de komende vijf jaar en is uitgaande van de jaarrekening 2018 gebaseerd op de op 20 december 2018 door het Stichtingsbestuur goedgekeurde meerjarenbegroting. De verwachte ontwikkeling van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is als volgt:

Tabel 5.3 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal studenten	15.761	16.434	17.130	17.796	18.365	18.365
Personele bezetting in fte						
Bestuur/management	30	30	30	30	30	30
Personeel primair proces	1.060	1.074	1.073	1.077	1.083	1.096
Ondersteunend personeel	685	697	693	688	663	657

Tilburg University streeft naar een gecontroleerde groei van het aantal ingeschreven studenten en extern gefinancierd onderzoek. De afgelopen vier jaar is het aantal studenten met 30% gestegen naar bijna 16.000 in 2018. De komende vier jaar wordt een verdere groei verwacht. De totale formatie personeel in loondienst stijgt in 2019 naar bijna 1.800 fte. Het aandeel primair proces groeit van 59,6% in 2018 naar 61,5% in 2023. Sinds 2014 is de formatie flink gegroeid. Daarbij hebben de faculteiten geanticipeerd op de toename van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten in verband met de groei van het aantal studenten.

Tilburg University voert een financieel meersparenbeleid. De beschikbare reserves worden de komende jaren op twee manieren ingezet: ten eerste voor strategische innovaties en kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en ten tweede ter voorfinanciering van de studentengroei. Dit is noodzakelijk om de vertraging in de externe bekostiging op te kunnen vangen. Uit de volgende tabel blijkt dat de exploitatie vanaf 2022 weer in evenwicht komt.

Tabel 5.4 Prognose baten en lasten (bedragen x € 1000)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Baten:						
Rijksbijdrage	130.547	136.014	135.375	140.280	144.529	146.395
Collegegelden	30.765	31.500	33.174	34.635	36.111	36.254
Baten in opdracht van derden	49.393	52.413	56.179	57.417	58.822	58.940
Overige baten	15.762	18.421	18.300	17.066	16.565	14.951
Totaal baten	226.456	238.348	243.028	249.398	256.027	256.540
Lasten:						
Personele lasten	170.630	181.859	182.056	185.833	187.564	186.113
Afschrijvingslasten	12.819	13.892	15.396	16.188	16.518	16.713
Huisvestingslasten	13.021	10.916	13.081	11.260	10.896	10.889
Overige lasten	31.574	39.328	38.945	38.174	38.616	38.430
Totaal lasten	228.044	245.995	249.478	251.455	253.594	252.145
Saldo baten en lasten	-1.577	-7.647	-6.450	-2.057	2.433	4.395
Waarvan belasting	-171	-	-	-	-	-
Saldo financiële baten en lasten	-3969	-1.409	-1.832	-2.058	-2.233	-2.491
Aandeel derden	-12	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	-5.729	-9.056	-8.282	-4.115	200	1.904
Resultaat uitgesplitst naar:						
Inzet facultaire reserves	-5.367	-7.908	-6.209	-4.390	-2.111	-287
Inzet reserves divisies	-726	-1.267	-715	-350	-99	-
Reguliere exploitatie	364	119	-1.358	625	2.410	2.191

Door de geplande exploitatietekorten wordt de komende jaren gecontroleerd ingeteerd op de beschikbare reserves als onderdeel van het eigen vermogen. De volgende tabel bevat de balansprognose voor de planperiode: een nieuwe lening wordt afgesloten zodat de current ratio niet structureel onder de door

de universiteit gestelde ondergrens van 1,0 komt.

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

Tabel 5.5 Prognose Balans per 31 december (bedragen x € 1.000)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activa						
Immateriële vaste activa	2.691	2.356	2.011	1.666	1.321	976
Materiële vaste activa	149.657	174.152	180.852	184.181	191.479	194.797
Financiële vaste activa	2.689	2.100	2.205	2.315	2.431	2.553
Totaal vaste activa	155.037	178.608	185.068	188.162	195.231	198.326
Vlottende activa						
Voorraden	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	22.776	21.614	22.116	22.635	23.170	23.723
Liquide middelen	86.196	70.389	70.021	70.950	73.076	74.471
Totaal vlottende activa	108.974	92.003	92.137	93.585	96.246	98.194
Totaal activa	264.010	270.611	277.205	281.747	291.477	296.520
Passiva						
Groepsvermogen	143.932	134.876	126.594	122.479	122.679	124.583
- Algemene reserve	114.419	115.267	113.753	114.182	116.857	118.793
- Bestemde reserve	28.699	18.735	11.884	7.219	4.618	4.432
- Aandeel derden	814	874	957	1.078	1.204	1.358
Voorzieningen	8.403	6.200	5.000	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	18.716	38.522	53.327	60.579	67.529	69.187
Kortlopende schulden	92.959	91.013	92.284	93.689	96.269	97.750
Totaal passiva	264.010	270.611	277.205	281.747	291.477	296.520

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

De investeringen in huisvesting en ICT zullen voor een groot deel worden gefinancierd met langlopende leningen. In totaal zal de komende jaren voor ca. m€ 54 langlopende leningen

worden aangetrokken. De kortlopende schulden stijgen door groei van de vooruit ontvangen collegegelden en de vooruit ontvangen 2e en 3e geldstroombaten. De afwikkeling van enkele reorganisaties resulteert in een daling van de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen.

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

Tabel 5.6 Tabel financiële ratio's (geconsolideerd)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Current ratio	1,17	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00
Solvabiliteit 1	0,54	0,50	0,46	0,43	0,42	0,42
Solvabiliteit 2	0,58	0,52	0,47	0,45	0,44	0,44

5.4.3 Risicobeheersing

Het interne risicobeheersingssysteem van Tilburg University is gebaseerd op het Three Lines of Defense model en COSO-ERM. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in Risicomanagement, Compliance en Internal Audit. Het realiseren van organisatiedoelstellingen is primair mensenwerk. Een adequate risicobeheersing berust daarom niet alleen op methodologie maar vraagt ook om aandacht voor cultuuraspecten. Idealiter gaan het benutten van kansen en risicobeheersing gelijk op. Mede daarom heeft Tilburg University gekozen voor de besturingsfilosofie van integraal management op decentraal niveau.

Governance

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

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

Risicomanagement

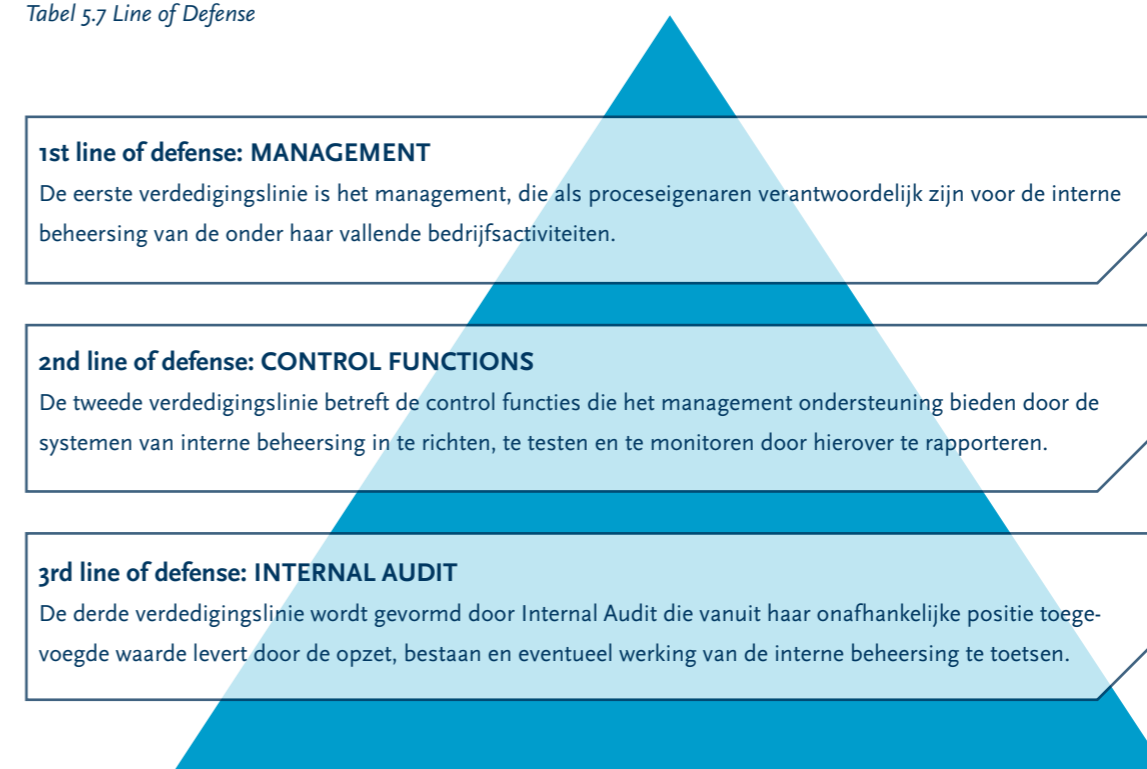
In 2018 is verder gebouwd aan het opzetten van het risk control framework waarbij de focus is gelegd op het strategisch en tactisch niveau. Het strategisch niveau wordt uitgewerkt in risicokaarten met oorzaken, beheersingsmaatregelen en risicostrategie en wordt gemonitord aan de hand van Key Risk Indicators. Deze worden verankerd in de reguliere planning & control cyclus en worden onderdeel van de managementrapportages van de organisatie-eenheden. De tactische risico's inclusief beheersingsmaatregelen worden door de organisatieonderdelen bepaald als onderdeel van de jaarlijkse begrotingscyclus. De risico top-3 per beheerseenheid wordt besproken met het CvB.

Lines of Defense model

De governance structuur van de interne beheersing van Tilburg University is gebaseerd op het Three Lines of Defense model. De drie verdedigingslijnen functioneren onafhankelijk van elkaar en leveren elk een eigen bijdrage in de interne beheersing van Tilburg University.

Tilburg University heeft in verband met schaalgrootte gekozen om per 1 januari 2019 de risk & compliance functies te combineren met de 3e lijns Internal Audit activiteiten. Risk & Compliance bieden het management ondersteuning bij het inrichten van de risicobeheersing. Door deze samenvoeging is de kennis en expertise beter gewaarborgd (efficiency) en is er voor de organisatie één aanspreekpunt als het gaat over risicomanagement.

Tabel 5.7 Line of Defense



Control

De strategische planperiode is opgedeeld in een viertal planning- en control cycli van elk een jaar. De jaarcyclus start in het voorjaar met een actuele doorrekening van het interne verdeelmodel. Hierop zijn zowel de strategische doelstellingen als de prestaties volgens het externe bekostigingsmodel van invloed. In het najaar worden meerjarenbegrotingen voor exploitatie, investeringen en kasstromen vastgesteld. De begrote exploitatieresultaten per beheerseenheid zijn taakstellend. De beheerseenheden rapporteren tussentijds over de voortgang tijdens het jaar en maken afsluitende analyses ten behoeve van de jaarrekening. Het interne verdeelmodel wordt periodiek geëvalueerd en indien nodig aangepast. Decanen en directeuren in de 1e lijn worden ondersteund door controllers bij de voorbereiding van hun begroting, tussentijdse rapportages en de eindverantwoording aan het CvB.

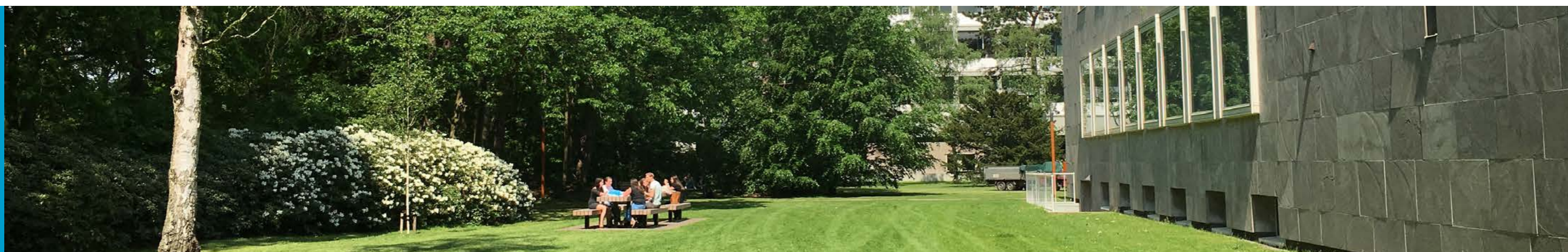
De afwijkingen ten opzichte van de begrote exploitatieresultaten en de omvang van de financiële reserves bij de beheerseenheden zijn genormeerd. In 2017 is beleid vastgesteld om te voorkomen dat de reserves bij de beheerseenheden onnodig oplopen. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten

worden opgevangen door te sturen op kostenflexibiliteit. Voor de universiteit als geheel gelden ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit.

Cultuur en effectiviteit risicomanagement

Risico's zijn inherent aan organisatorisch handelen. Een belangrijke basis voor risicobeheersing is cultuur en gedrag. Een gezond organisatieklimaat vraagt om een cultuur waarbij fouten maken mag, zaken bespreekbaar zijn en medewerkers elkaar aanspreken op houding en gedrag. Het CvB vervult een voortrekkersrol in de dialoog binnen de universiteit over de wijze waarop studenten en medewerkers concreet invulling geven aan de interne gedragscodes en handelen ten aanzien van compliance en integriteitsissues. In 2018 is er veel aandacht besteed aan integriteit en is onder andere een start gemaakt met een integriteitsrisico-analyse en een code gedrags- en omgangsvormen.

Het onderzoek door het Openbaar Ministerie naar aanleiding van de aangifte in 2016 door Tilburg University van een vermoeden van financiële fraude door een voormalig lid van de wetenschappelijke staf is nog niet afgerond. Tilburg University heeft dit zelf ontdekt waarna een grondig onderzoek heeft plaatsge-



vonden inclusief de wetenschappelijke integriteit.

Tilburg University heeft in overleg met het ministerie van OCW en de VSNU besloten om een onderzoek te laten uitvoeren door een externe commissie naar 77 promoties van een lid van de wetenschappelijke staf. Deze externe commissie zal bezien of de proefschriften alle volgens het op dat moment vigerende promotiereglement vereiste stappen hebben doorlopen. Tevens dient deze commissie zich een oordeel te vormen of de promotiecommissies variatie in samenstelling hebben getoond. Dit externe onderzoek zal medio 2019 zijn afgerond.

Belangrijke risico's en onzekerheden

Studenteninstroom

Studenteninstroom en studieprestaties zijn belangrijke indicatoren voor de aantrekkingskracht van de universiteit. Tilburg University is door het uitstekende onderwijsaanbod en prima voorzieningen aantrekkelijk voor studenten. De strategie van Tilburg University is daarom gericht op een gecontroleerde en duurzame groei van de totale studentenpopulatie. Om het hoofd te bieden aan de demografische ontwikkeling in Nederland (vanaf 2020 wordt in Zuid-Nederland krimp verwacht) investeert Tilburg University langs verschillende lijnen waaronder onderwijsintensivering, moderne leeromgeving en een ruim aanbod van Engelstalige opleidingen.

Internationalisering

De maatschappelijke discussie over internationalisering van het hoger onderwijs en nut en noodzaak van Engelstalige opleidingen

is voortgezet. Internationalisering draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs en wetenschap en daarnaast aan de positionering van Nederland als kennissamenleving, als ook aan het adresseren van tekorten in de arbeidsmarkt met internationaal talent. In 2018 is door de VSNU in samenwerking met Vereniging Hogescholen de Internationaliseringsagenda opgesteld met acties die de waarde van internationalisering vergroten en de toegankelijkheid borgen. Tilburg University biedt haar studenten een *International classroom* zodat zij in contact komen met andere culturen, hun kijk op de wereld kunnen ontwikkelen en omdat het prima arbeidsmarktperspectieven oplevert. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer Nederlandse studenten bewust kiezen voor een Engelstalige opleiding. Internationalisering brengt risico's met zich mee wat betreft onderwijskwaliteit maar die zijn goed beheersbaar.

Arbeidsmarkt

Tilburg University streeft naar kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek. De afhankelijkheid van voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel is voor een universiteit per definitie groot. Dit wordt versterkt door de toenemende studentenaantallen en de intensivering van onderwijs. De ambities van Tilburg University zijn hoog en in dat kader wordt er veel gevraagd van onze medewerkers. De werkdruk van het wetenschappelijk personeel is een aandachtspunt en derhalve heeft Tilburg University een actieplan gedefinieerd om een evenwichtige werkdruk voor medewerkers te realiseren. Daarnaast wordt ingezet op de versterking van wetenschappelijke reputatie, genderbeleid, leiderschapsvaardigheden, betrokkenheid in netwerken en het behoud van een aantrekkelijke campus als onderdeel van de voor de Nederlandse economie

zo belangrijke Brabantse kennisregio teneinde aansluiting tot de arbeidsmarkt te waarborgen.

1^e geldstroombaten

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

2^e en 3^e geldstroombaten

Om risico en afhankelijkheid van de 1^e geldstroom te spreiden is diversificatie en verdere groei van 2^e en 3^e geldstroombaten nodig. Door een steeds verder toenemende concurrentie en diversiteit van regelgeving, zijn de noodzakelijke inspanningen hoog in relatie tot de kans op succes. Daardoor ontstaat het risico dat kostbare onderzoekscapaciteit weglekt en de kwaliteit en kwantiteit van het onderzoek onder druk komen te staan en de geldstromen teruglopen. Tilburg University richt zich met een actieve wervingsstrategie vooral op het binnenhalen van prestigieuze persoonsgebonden subsidies en daarnaast ook op andere nationale en Europese fondsen. De onderzoekers worden

ondersteund door de divisies om de diversiteit van regelgeving en de verantwoordingsdruk het hoofd te bieden.

(Wetenschappelijke) integriteit

Ten einde vertrouwen van de samenleving te winnen en te behouden is (wetenschappelijke) integriteit cruciaal. 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. Een sterke integriteitscultuur is derhalve van zeer groot belang. Tilburg University streeft naar een cultuur en gedrag waarin integer handelen op basis van transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid centraal staat. In 2018 is een plan van aanpak Integriteit opgesteld waarbij ook aandacht wordt geschonken aan cultuuraspecten. Daarnaast is een actieplan opgesteld naar aanleiding van de gewijzigde Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit die in oktober 2018 is geïmplementeerd. Het integriteitsplan omvat o.a. Code gedrags- en omgangsvormen, een integriteitsrisico-analyse en aandacht voor bewustwordingscampagnes.

Daarnaast zijn op het gebied van wetenschappelijke integriteit diverse maatregelen geïmplementeerd zoals de instelling van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit en de verplichting tot aanstelling van twee promotoren per promotie. Ook zijn regels omtrent onderzoeksdatamanagement, de tijdige inschrijving bij een graduate school en ethische toetsing aangescherpt. Het promotiereglement wordt momenteel geëvalueerd en een gewijzigde versie zal in de loop van 2019 worden geïmplementeerd.



Algemene verordening gegevensbescherming

Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG) in werking getreden. Deze wetgeving is gericht op het zorgvuldig verwerken van persoonsgegevens. Tilburg University maakt in veel processen gebruik van persoonsgegevens en heeft deze wetgeving procedureel geïmplementeerd door middel van richtlijnen, procedures en verantwoordelijkheden waarbij aandacht is besteed aan werkbare oplossingen. Tevens zijn bewustwordingscampagnes georganiseerd om medewerkers te informeren. Voor medewerkers betekent deze wetgeving dat er aanvullende vereisten worden gesteld. Dit vraagt continue aandacht en monitoring ten einde de compliance risico's te mitigeren.

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 en kwalitatieve ruimtebehoefte wordt beïnvloed door de ontwikkeling van de studentenaantallen, personeelsformatie maar ook onderwijsintensivering en technische ontwikkeling. De ontwikkeling van de ruimtebehoefte vraagt om efficiënte huisvestingsconcepten waarvoor een strategische huisvestingsvisie is ontwikkeld voor de periode 2018-2025. Het financiële Lange Termijn Huisvestingsplan wordt ieder jaar doorgelicht en bijgesteld.

In 2018 is het onderwijs- en zelfstudiecentrum CUBE geopend. De in 2017 gestarte renovatie van het Koopmans gebouw duurt nog voort. Ieder vastgoedproject wordt begeleid door een stuur-

groep en gedurende de bouw intensief gemonitord door een projectteam. De voortgang wordt regelmatig besproken met het CvB en het Stichtingsbestuur.

Specifieke financiële risico's

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

Een deel van de financiële activa bestaat uit vastrentende staatsobligaties die gewaardeerd zijn tegen de actuele marktwaarde. Het prijsrisico is beperkt, aangezien de hele portefeuille voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het kredietrisico van onze afnemers is door de aard van de 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. Tilburg University heeft geen 403-verklaring afgegeven.

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

Tilburg University heeft een tweetal leningen waarbij sprake is van een toekomstige renteherziening. Op grond van RJ 290 classificeren deze als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningsovereenkomst. Hiertoe heeft er geen afsplitsing plaatsgevonden in

de waardering. Beide renterisico's zijn gezien de beheersbaarheid in relatie tot de omvang van het toekomstige renterisico niet afgedekt door middel van een hedge-instrument.

5.4.4 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Tilburg University is gebaseerd op het Treasurystatuut dat in 2016 geactualiseerd is conform de nieuwe Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het nieuwe Treasurystatuut is op 16 december 2016 goedgekeurd door het Stichtingsbestuur.

Tilburg University hanteert een zeer defensief beleggingsprofiel. Tijdelijk overtollige middelen worden afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte conform de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 binnen tactische bandbreedtes belegd in vastrentende waarden, zoals (staats)obligaties, deposito's en spaarrekeningen.

In 2018 zijn er geen nieuwe obligaties aangekocht die in de beleggingsportefeuille van de universiteit pasten. 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 de rekening-courantsaldo waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering gegarandeerd blijft. Tijdelijk overtollige liquiditeiten worden op spaarrekeningen en in deposito's gestald tegen percentages hoger dan Eonia en Euribor. Het resultaat daarvan staat al jaren onder druk. 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 2018 afgewaardeerd met € 39.500. Voor 2019 wordt een beleggingsopbrengst verwacht in de orde van grootte van 2018.

In december 2018 is een langlopende lening met een rentepercentage van 3,995% en een schuldrest van € 10.200.000 geheel versneld afgelost.

5.4.5 Tegemoetkoming Profileringsfonds

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

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

Studenten die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds.

Via het fonds worden ook Excellence Scholarships verstrekt aan excellente studenten van Tilburg University die aansluitend op hun bacheloropleiding in Tilburg een buitenlandse masteroplei-

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

Het Profileringsfonds heeft het karakter van een bestemmingsreserve. Per ultimo 2018 bevat deze reserve een bedrag van € 649.247. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 786.000 middelen beschikbaar voor het Profileringsfonds. De volgende tabel geeft een overzicht van de vergoedingen in 2018. Van het totale bedrag was 85% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 5.8 Vergoedingen uit het Profileringsfonds 2018

Categorie	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding	Gemiddelde hoogte van de vergoeding	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	474	474	€ 626.762	€ 1.322	4
Overmacht	33	33	€ 60.040	€ 1.819	5
Overig	32	32	€ 50.870	€ 1.590	4

5.4.6 Flexibel hoger onderwijs

In 2018-2019 is de pilot flexstuderende (die in 2017-2018 is gestart), waarbij studenten tegen een gereduceerd collegegeld-tarief een beperkt aantal vakken (studiepunten) kunnen volgen, voortgezet. Deze studenten betalen € 39,48 per studiepunten, inclusief de wettelijk verplichte opslag van 15%. In het collegejaar 2017-2018 was dit nog € 38,45.

Deze pilot is bedoeld voor studenten die een erkende status als topsporter, ondernemer of mantelzorger hebben. Verder dienen deze studenten een bindend studieadvies te hebben behaald en zijn studenten van premaster programma's en joint programma's uitgesloten. Voor het collegejaar 2018-2019 zijn 15 studenten toegelaten tot de pilot. In 2017-2018 waren dit er 12.

5.4.7 Helderheidsaspecten

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

- 1. Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen**
Tilburg University heeft in 2018 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.
- 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten**
Tilburg University heeft in 2018 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 de Dienst Uitvoering Onderwijs (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 2018 hebben in totaal 619 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben zelf hun collegegeldverplichting voldaan.
- 6. Studenten volgen modules**
Studenten die slechts een gedeelte van een opleidingsprogramma volgen, worden ingeschreven als contractcursist conform de binnen Tilburg University van toepassing zijnde regeling contractcursisten aanschuifonderwijs. Deze studenten worden niet uitgewisseld met DUO.
- 7. Studenten volgen een andere opleiding**
Studenten geven zonder tussenkomst van Tilburg University rechtstreeks via Studielink zelf aan voor welke opleiding(en) zij zich aanmelden en zich willen laten inschrijven. Tilburg University schrijft studenten niet in voor andere opleidingen dan waarvoor zij zich hebben aangemeld.
- 8. Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties**
Vanuit de reguliere bachelor- en masteropleidingen zijn er in 2018 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties georganiseerd.

5.4.8 Declaraties CvB

Het CvB van Tilburg University bestond in 2018 uit drie personen – voorzitter, vice-voorzitter (vanaf 15 februari 2018) en rector magnificus - met een fulltime dienstverband. De bedragen in de volgende tabel betreffen declaraties van de door de CvB-leden zelf betaalde onkosten, de rechtstreeks door de universiteit betaalde rekeningen en de onkosten die met een universitaire creditcard betaald zijn. Tilburg University hanteert een declaratieregeling voor de CvB-leden en de onderstaande

verantwoording hiervan 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 onbelaste onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen onder representatiekosten.

Tabel 5.9 Declaraties CvB (in euro's)

Per categorie	Prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.L.H. Aarts	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC
Reis- en verblijfkosten binnenland	28.308	42.761	8.641
Reis- en verblijfkosten buitenland	3.503	-	455
Representatiekosten incl. vaste onkostenvergoeding	2.700	2.700	2.362
Overige kosten	-	-	-
Totaal	34.511	45.461	11.458

5.4.9 Bezoldigingen CvB

Met ingang van 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. Op 1 januari 2016 is de sectorale regeling van het ministerie van OCW vervangen door een systeem van bezoldigingsklassen. Voor onderwijsinstellingen zijn op basis van complexiteitspunten klassen gedefinieerd die bepalend zijn voor het bezoldigingsmaximum van de topfunctionarissen. Tilburg University valt in klasse G. Hiervoor geldt voor 2018 een bezoldigingsmaximum van € 189.000. Via het zogenaamde overgangsrecht worden bestaande bezoldigingsafspraken boven het vastgestelde bezoldigingsmaximum enkele jaren gerespecteerd.

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

De bedragen in tabel 5.10 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 5.10 Bezoldigingen CvB (in euro's)

Bezoldigingen	Prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.L.H. Aarts	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC
Totaal	186.653	230.043	154.078

5.4.10 Verantwoording studievoorschotmiddelen

De studievoorschotmiddelen zijn intern verdeeld over de faculteiten conform de geldende verdeelsleutels voor de variabele bekostiging. 2018 wordt als een tussenjaar beschouwd; de besteding van de middelen 2018 dient aan te sluiten op de kernambities in de gemeenschappelijke agenda van VSNU, VH, LSVB en ISO¹. Daarin is ook vastgelegd dat de medezeggenschap zelfstandig rapporteert over het proces en de besteding van de voorschotmiddelen richting de Raad van Toezicht en de gemeenschap.

De middelen worden ingezet voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs waarbij de volgende kernambities vanuit de gemeenschappelijke agenda centraal staan:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Inzet op talentontwikkeling: binnen en buiten de studie
4. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
5. Verdere professionalisering docenten

Medezeggenschap

Tilburg University heeft ervoor gekozen de Faculteitsraad instemmingsrecht te geven op wijzigingen van het facultaire allocatiemodel (uitgangspunten en systematiek, niet de uitkomsten) en adviesrecht op de facultaire begroting. De bestedingsplannen voor de studievoorschotmiddelen 2018 zijn voor instemming voorgelegd aan de UR.

In juni 2017 is de financiële kadernota met de Universiteitsraad besproken. Daarin zijn de aan de faculteiten toe te wijzen studievoorschotmiddelen 2018 opgenomen. De faculteiten hebben de invulling verder uitgewerkt binnen de eigen begroting. De facultaire bestedingsvoorstellen zijn met de conceptbegroting voor advies voorgelegd aan de faculteitsraden en vervolgens in december 2017 ter instemming aan de Universiteitsraad.

In de loop van 2018 is het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting geëvalueerd. Als gevolg hiervan is het instemmingsrecht op de besteding van de studievoorschotmiddelen verplaatst naar de faculteitsraden. Het instemmingsrecht voor de kaderstelling (richtlijnen, procedurele afspraken, kwaliteitsafspraken etc.) blijft bij de Universiteitsraad.

Bestedingen per faculteit

De facultaire bestedingsplannen passen binnen de genoemde categorieën. Sommige liggen in het verlengde van reeds eerder ingezette initiatieven, andere zijn nieuw. De kernambities zoals hierboven genoemd zijn verweven in het universitaire beleid, van Strategisch Plan tot Tilburg Educational Profile. Vanuit verschillende bronnen worden projecten opgestart om de ambities verder te verwezenlijken. De inzet van de studievoorschotmiddelen vormt hierbij een extra stimulans. De faculteiten zetten de studievoorschotmiddelen in conform de uitgangspunten die door de koepels zijn afgesproken. Het is niet zo dat elke student op hetzelfde moment exact evenveel profiteert van de financiële impuls voor de instelling, omdat in de tijd en per faculteit verschillende accenten worden gelegd. In de onderstaande tabel is te lezen bij welke thema's uit de gemeenschappelijke agenda de facultaire ambities aansluiten.

¹ Gemeenschappelijke Agenda Hoger Onderwijs LSVB, ISO, VH en VSNU: <https://www.vsnunl.nl/files/documenten/Nieuwsberichten/Gemeenschappelijke%20agenda%20LSVB%20ISO%20VH%20VSNU.pdf>

Tabel 5.11 Besteding studievoorschotmiddelen 2018 per faculteit (in k€)

Faculteit	Onderwerp	Begroting	Realisatie	Landelijk thema				
				1	2	3	4	5
TiSEM	Meer handen aan het bord	345	709	x				
	IBA action plan international students	123	-	x				
	Implementatie Tilburg Educational Profile	180	77		x			
	Diverse initiatieven op het gebied van onderwijsinnovatie	249	281			x	x	
	Totaal TiSEM	897	1.067					
TSB	Studiekeuze en begeleiding	328	328		x			
	Onderwijskwaliteit	196	196	x	x	x		
	Docentprofessionalisering	50	50					x
	Totaal TSB	574	574					
TLS	Redesign Bachelor Rechtsgeleerdheid	150	150	x	x	x		
	Redesign pre-master programma's	200	200	x	x	x		
	Redesign Master IEL	126	126	x	x	x		
	Totaal TLS	476	476					
TSHD	Research traineeship voor studenten	106	106			x		
	Facilitering teamteaching binnen Liberal Arts and Sciences	70	70	x				
	Facilitering kleinschaligheid onderwijs binnen Liberal Arts and Sciences	95	95	x				
	Meer handen aan het bord	43	43	x				
	Totaal TSHD	314	314					
TST	Professionalisering docenten	25	25					x
	Meer begeleiding studenten	19	10		x			
	Moderne onderwijsfaciliteiten	12	12				x	
	Totaal TST	56	47					
Totaal	2.317	2.478						

TiSEM

TiSEM heeft met name ingezet op onderwijsintensivering: in het kader van Meer handen aan het bord is er meer personeel aangenomen met een onderwijsopdracht.

Daarnaast is de begeleiding van studenten een belangrijk issue in het kader van het universiteitsbrede implementatieplan van het Tilburg Educational Profile. Hiervoor heeft een pilot plaatsgevonden binnen de opleiding International Business Administration. Verder is er ingezet op enkele projecten gericht op onderwijsinnovatie/talentontwikkeling:

- Deelname in het Econasium: het Econasium biedt getalenteerde leerlingen in de bovenbouw van het VWO een

programma aan dat hen een extra uitdaging biedt, onderzoeksvaardigheden bijbrengt die van belang zijn voor veel universitaire studies, motiveert voor een vervolgstudie (m.n. in een economische richting) op een universiteit, en daardoor hun kans van slagen in het wetenschappelijk onderwijs vergroot. Ook binnen het thema Inzet op talentontwikkeling is er geld besteed aan een redesign van enkele opleidingen.

- Opzet van het Education Innovation Lab. Dit Lab, opgericht in het kader van het Digital Education Enhancement Program, wordt opgezet als katalysator, voor en door docenten, voor de transformatie van ons onderwijs en leren.
- Basiskwalificatie onderwijs, nascholing van docenten, passie op 4 learning en presentatievaardigheden.

TSB

TSB heeft ingezet op studiekeuze en begeleiding: het Program for Academic Study Success (PASS) dat is gestart in het collegejaar 2017-2018. Doel was het tegengaan van studie-uitval en het bevorderen van studiebinding. In 2018 heeft een evaluatie plaatsgevonden. Verder zijn middelen besteed om studenten te stimuleren voor deelname aan excellentie- en honours-programma's. Er zijn tevens diverse matchingactiviteiten ontwikkeld (online module, matchingsdagen en adviestrajecten) bij de aandachtsgebieden psychologie/opleidingen in de maatschappijwetenschappen en Global Management of Social Issues.

Voor verbetering van onderwijskwaliteit zijn maatregelen doorgevoerd ter borging van de kwaliteit en actualiteit van de onderwijsinhoud. Die middelen zijn besteed aan o.a. PASS, handhaving van toezicht op normen voor onderwijsintensiteit en aan de introductie van curriculumteams. Een curriculumteam heeft als hoofdtaak te bewaken dat alles wat gebeurt binnen de opleiding bijdraagt aan de einddoelen van de opleiding. Het dient als denktank voor de opleidingsdirecteur en deelt met de opleidingsdirecteur een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Tevens is er een coördinator digitalisering en innovatie van het onderwijs van start gegaan.

Tot slot zijn er middelen uitgetrokken voor professionalisering van onderwijsgevend personeel.

TLS

TLS heeft de studievoorschotmiddelen 2018 besteed aan Redesign van de opleidingen Rechtsgeleerdheid. Dat heeft geleid tot een nieuw vaardigheidstraject en vaste vorm voor de plannen voor minoren voor jaar drie. Ook heeft een pilot plaatsgevonden met extra curriculaire workshops Career Orientation. Het pre-masterprogramma is zowel inhoudelijk als procedureel herzien. Tenslotte is de Master International and European Law herzien. Implementatie vindt plaats in 2019.

TSHD

TSHD heeft de middelen deels verdeeld over de departementen en University College Tilburg voor meer handen aan het bord bij onderwijs. Hieruit zijn de volgende activiteiten bekostigd:

- Facilitering van teamteaching binnen Liberal Arts and Sciences
- Facilitering van kleinschaligheid onderwijs binnen Liberal Arts and Sciences
- Groei formatie wetenschappelijk personeel 2018 ten opzichte van 2017 (vooral ten behoeve van Intensivering onderwijs)
- Daarnaast zijn de studievoorschotmiddelen ingezet ten behoeve van Research traineeships voor studenten.

TST

TST heeft de studievoorschotmiddelen deels besteed aan professionalisering van staf ten behoeve van: Nederlandse taal, cultuur en het eigen maken van de manier van lesgeven. Docenten hebben o.a. taalcurcussen gevolgd en zijn op uitwisseling geweest naar andere universiteiten.

Voor de begeleiding van studenten is ruimte gemaakt voor de aanstelling van een Career Officer.

Op de locatie Utrecht is gewerkt aan de onderwijsfaciliteiten: collegezalen en spreekkamers zijn gemoderniseerd met o.a. meubilair en apparatuur.



deel II jaarrekening

deel II jaarrekening



6 Jaarrekening 2018

6.1 Kengetallen

Kengetallen ¹	2014	2015	2016	2017	2018
Studenten					
Eerstejaars (WO/I)	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436
Ingeschrevenen initiële opleidingen	12.113	12.399	13.050	14.269	15.761
Ingeschrevenen postmaster opleidingen ²	238	328	392	397	410
Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	3.430	3.380	4.021	4.060	4.006
Onderwijs					
Bachelor diploma's	1.677	1.606	1.405	1.455	1.492
Master diploma's	2.608	2.693	2.626	2.689	2.816
Postmaster diploma's	8	8	30	70	98
Diploma's TIAS School for Business and Society	546	560	648	553	677
Onderzoek					
Promoties ³	160	165	128	118	132
Wetenschappelijke publicaties ⁴	1.728	1.734	1.597	1.717	1.739
Exploitatie					
Rijksbijdragen (in m€)	118	115	120	123	131
College- en examengelden (in m€)	25	25	27	28	31
Overige baten (in m€)	56	58	60	64	65
Exploitatie resultaat (in m€)	5,2	5,2	6,7	-0,8	-5,7
Balans					
Eigen vermogen (in m€)	138	143	150	149	143
Vreemd vermogen (in m€)	123	126	126	136	121
Liquide middelen (in m€)	107	123	127	119	86
Netto werkkapitaal (in m€)	49	61	64	44	16
Ratio's					
Solvabiliteit 2 (Norm TiU > 0,425)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Current Ratio (Norm TiU > 1,0)	1,6	1,7	1,8	1,5	1,2
Weerstandsvermogen	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Rentabiliteit	3%	3%	3%	-0%	-3%
Huisvestingsratio	8%	9%	9%	9%	9%
Personeel					
Wetenschappelijk personeel TiU	880	890	934	1.011	1.076
Ondersteunend beheerspersoneel TiU	649	624	652	684	699
Personeelsbestand verbonden partijen	107	127	126	120	121
Totaal personeel in loondienst	1.636	1.641	1.712	1.815	1.896
Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	129	126	128	141	152
Personele lasten uitzendkrachten (in m€)	14	14	17	18	18

¹ de cijfers 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 (geregideerde) boeken. Cijfers 2017 gecorrigeerd conform nieuwe definitie VSNU.

6.2 Geconsolideerde balans

(Na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1	Activa	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa			
1.1	Immateriële vaste activa	2.691.134	3.046.008
1.2	Materiële vaste activa	149.656.942	138.999.844
1.3	Financiële vaste activa	2.688.676	2.586.335
		155.036.751	144.632.186
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	-	-
1.5	Vorderingen	22.776.163	21.840.110
1.6	Liquide middelen	86.197.341	118.563.406
		108.973.504	140.403.516
	Totaal activa	264.010.255	285.035.702
2	Passiva	31-12-2018	31-12-2017
Groepsvermogen			
2.1	Eigen vermogen	143.118.111	148.886.767
2.2	Aandeel derden	814.808	802.982
		143.932.919	149.689.749
2.3	Voorzieningen	8.402.810	8.426.698
2.4	Langlopende schulden	18.715.523	30.110.879
2.5	Kortlopende schulden	92.959.003	96.808.376
		120.077.336	135.345.953
	Totaal passiva	264.010.255	285.035.702

6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

3	Baten	2018	Begroting 2018	2017
3.1	Rijksbijdragen OCW	130.547.109	125.881.000	123.240.711
3.2	Collegegelden	30.764.586	30.480.000	28.361.759
3.3	Baten werk in opdracht van derden	49.393.025	50.926.000	49.174.047
3.4	Overige baten	15.761.674	16.140.000	15.083.482
		226.466.394	223.427.000	215.859.999
4	Lasten	2018	Begroting 2018	2017
4.1	Personele lasten	170.629.807	168.252.000	159.240.148
4.2	Afschrijvingen	12.819.041	13.117.000	10.859.570
4.3	Huisvestingslasten	13.021.407	10.944.000	12.912.586
4.4	Overige lasten	31.573.439	37.896.000	31.849.783
		228.043.694	230.209.000	214.862.087
	Saldo baten en lasten	-1.577.300	-6.782.000	997.912
5	Saldo financiële baten en lasten	-3.969.279	-1.298.000	-1.409.192
	Resultaat vóór belastingen	-5.546.579	-8.080.000	-411.280
	Belasting resultaat	170.751	-	299.515
	Resultaat na belastingen	-5.717.330	-8.080.000	-710.795
2.2	Aandeel derden	-11.826	-	-53.335
	Exploitatieresultaat	-5.729.156	-8.080.000	-764.130

6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Alle bedragen in €)

Kasstroom uit operationele activiteiten	2018	2017
Saldo baten en lasten	-1.577.300	997.912
Belastingen	-170.751	-299.515
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	12.819.041	10.859.569
Mutaties voorzieningen	-23.888	-1.430.269
	12.795.153	9.429.300
Veranderingen in vlottende middelen:		
Voorraden	-	14.178
Vorderingen	-1.053.728	-1.546.687
Schulden	-3.754.290	13.396.296
	-4.808.018	11.863.787
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	6.239.084	21.991.484
Ontvangen interest	100.205	266.097
Betaalde interest	-4.086.392	-1.380.129
	-3.986.187	-1.114.032
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.252.897	20.877.452
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-23.121.265	-28.466.002
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	6.496
Verstrekkings lening u/g	-306.102	-60.660
Aflossingen lening u/g	123.667	36.389
Investerings financiële vaste activa	-	-62.194
Desinvesteringen financiële vaste activa	80.094	750.000
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-23.223.606	-27.795.971
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	-11.395.356	-1.795.356
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-11.395.356	-1.795.356
Mutatie liquide middelen		
	-32.366.066	-8.713.875
Beginstand liquide middelen	118.563.406	127.277.281
Mutatie liquide middelen	-32.366.066	-8.713.875
Eindstand liquide middelen	86.197.341	118.563.406



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

De levensduur van bekabeling is met ingang van 1 januari 2018 verlengd van 15 naar 20 jaar. Dit betreft een schattingswijziging ten opzichte van vorige jaren.

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%
 - » TIASNimbus Business School Utrecht B.V. (geliquideerd op 24 september 2018)
- Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%

Tilburg University heeft een meerjaren samenwerkingsovereenkomst met TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke graduate school Jheronimus Academy of Data Science (JADS) in 's-Hertogenbosch, alsmede de gezamenlijke bachelor data science met TU/e. De bijdrage van Tilburg University is 10,0 miljoen euro in kind. De subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch is gezamenlijk 20 miljoen euro.

JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en TU/e de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten van JADS naar evenredigheid van het belang in JADS (ieder 50%) verwerken in hun jaarrekeningen. Rechtspersoon L-Logic B.V., van wie de betekenis in relatieve financiële zin te verwaarlozen is, is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Tilburg University.

Indien sprake is van een meerderheidsbelang van minder dan 100%, dan is separaat in zowel het resultaat als in het groepsvermogen een aandeel derden opgenomen. Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

Aangezien de cijfers over 2018 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 waarbij sprake is van 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, Stichting Braventure, Starterslift Investments B.V. 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 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. Daarnaast heeft een rubriceringswijziging plaatsgevonden: de jubileumvoorziening TIAS is opgenomen onder de voorzieningen in plaats van als kortlopende schuld.

Vreemde valuta

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

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

De goodwill is gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met afschrijvingen. TIAS Business School BV heeft per 1 augustus 2006 TiasNimbos Business School Utrecht B.V. en TiasNimbos 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 kasstromen. Op basis daarvan wordt vastgesteld of de realiseerbare waarde hoger is dan de boekwaarde van de eenheid. Tot op heden zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

De terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde en worden niet afgeschreven. De gebouwen inclusief vaste installaties, alsmede de inrichting van terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. Tilburg University heeft met ingang van 2015 de componentenmethode geleidelijk ingevoerd voor de waardering van haar vastgoed. Alle nieuw te activeren projecten worden afgeschreven volgens de indeling casco 60 jaar, afbouw 30 jaar, technische installaties, inbouw en terreinvoorzieningen 20 jaar en vaste inrichting 10 jaar. De bouwrente als gevolg van investeringen wordt geactiveerd, voor zover sprake is van financiering met vreemd vermogen.

Gebouwen in uitvoering

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

Apparatuur en inventaris

Apparatuur en inventaris aangeschaft in 2018 zijn geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per activum groter is dan € 30.000 (was € 11.500). Daarnaast is de afschrijvingsduur voor bekabeling verlengd van 15 naar 20 jaar. Voor reeds geactiveerde bekabeling is de resterende levensduur aangepast. Geactiveerde apparatuur en inventaris zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de aanschafwaarde en verwachte bedrijfseconomische levensduur.

Technische vervangingen

Technische vervangingen worden gezien als investeringen en geactiveerd.

Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde.

Effecten

Effecten worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden de onder financiële vaste activa opgenomen effecten gewaardeerd tegen reële waarde. Waardevermeerderingen van deze effecten worden rechtstreeks

verwerkt in de herwaarderingsreserve. Op het moment dat de 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.

Lening u/g

De waarderingsgrondprijs voor lening u/g is de reële waarde ten aanzien van de eerste waardering en geamortiseerde kostprijs voor vervolgwaaarding.

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

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

Algemene reserves

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

Bestemde reserves

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

Bestemmingsfondsen

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

verstrekte gelden, maar geen terugbetalingsverplichting van toepassing is.

Herwaarderingsreserve

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

Aandeel derden

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij anders vermeld.

Wachtgelden

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

Spaarverlof

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

WIA/WGA Eigen Risico

Tilburg University is sinds 1 juli 2004 eigenrisicodragers voor de WIA/WGA. De voorziening is gebaseerd op de verplichtingen in verband met toegekende WIA/WGA-uitkeringen na (gedeeltelijk) ontslag wegens arbeidsongeschiktheid. Met ingang van 1 januari 2017 is voor het eigen risicodragerschap van de WGA het onderscheid tussen WGA-vast en WGA-flex vervallen en heeft Tilburg University ervoor gekozen ook voor het flex gedeelte eigen risicodragers te worden. Hierdoor kunnen er vanaf 1 januari 2019 meer mensen in de WGA voorziening opgenomen worden. Dit heeft geen effect op de reden van het vormen van de voorziening of de berekeningssystematiek voor het bepalen van de hoogte van de voorziening. Het inlooprisico (de kosten voor de bestaande gevallen) blijft bij het UWV, waardoor deze wijziging in de wetgeving nog geen effect heeft op de WGA-voorziening ultimo 2018.

Jubilea

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

Reorganisatievoorziening

Tilburg University heeft ervoor gekozen om de ondersteunende organisatie anders in te richten. In oktober 2015 is het Sociaal Plan BEST vastgesteld waarin voorzieningen zijn getroffen voor werknemers die door de reorganisatie boventallig werden. Ook voor TSH is in het verleden besloten te reorganiseren. Hierdoor is een aantal werknemers boventallig geworden. Voor de hiermee samenhangende lasten is een reorganisatievoorziening getroffen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit een voorziening transitievergoeding, een voorziening in verband met te verwijderen asbest en een voorziening latente vennootschapsbelasting bij TIAS. De voorziening transitievergoeding is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met de afloop van 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 ontvangsten college- en examengelden voor zover deze aan het verslagjaar kunnen worden toegerekend. Hieronder vallen ook de instellingscollege- en examengelden.

Opbrengst werk voor derden

Dit betreft opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek met betrekking tot afgesloten projecten en opbrengsten van lopende projecten tot een bedrag van de gemaakte projectkosten. Eventuele positieve resultaten worden gerealiseerd op het moment dat zij betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Deze resultaten worden naar rato van de voortgang van het project verantwoord (percentage of completion methode) waarbij de voortgang wordt bepaald op basis van de gemaakte subsidiabele projectkosten in verhouding tot de geschatte totale subsidiabele projectkosten. Indien een betrouwbare schatting niet mogelijk is, wordt het resultaat verantwoord bij afsluiting van het project. De post baten contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden

projecten als subsidieprojecten. Bij subsidieprojecten gaat het om een geormerkte bijdrage in de exploitatiekosten, bedoeld voor specifiek benoemde activiteiten die deel uitmaken van de reguliere bedrijfsactiviteiten van de universiteit. Indien voortschrijdend inzicht leidt tot de verwachting dat de begrote eigen bijdrage voor subsidieprojecten niet toereikend is, dan wordt de benodigde extra eigen bijdrage naar rato over de resterende looptijd geboekt. Van onderhanden projecten is sprake als de output rechtstreeks en/of exclusief voor de opdrachtgever bestemd is (maatwerk). In veel gevallen zal het hier gaan om onderzoek gericht op een behoefte van een marktpartij, waarbij duidelijk is dat de universiteit hiervoor geen basisfinanciering ontvangt van het ministerie van OCW. Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten bij onderhanden projecten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de exploitatie verwerkt.

Overige opbrengsten

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

Lasten

Personele lasten

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

Tilburg University heeft een pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis

premies betaald door de instelling. Er is geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan het voldoen van toekomstige premies. De pensioenregeling is in deze jaarrekening verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

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 ontvangsten leningen.

Belastingen

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

6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1 Immateriële vaste activa		
		Goodwill
Aanschafprijs	01-01-18	7.097.496
Afschrijvingen	01-01-18	4.051.488
Boekwaarde	01-01-18	3.046.008
Investeringen	2018	-
Desinvesteringen AW	2018	-
Desinvesteringen AFS	2018	-
Afschrijvingen	2018	354.874
Aanschafprijs	31-12-18	7.097.496
Afschrijvingen	31-12-18	4.406.362
Boekwaarde	31-12-18	2.691.134

De goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

1.2 Materiële vaste activa				
		Gebouwen en terreinen (incl. inrichting)	Gebouwen in uitvoering	Inventaris en apparatuur
Aanschafprijs	01-01-18	218.775.899	24.327.137	48.798.618
Afschrijvingen	01-01-18	115.678.427	-	37.223.383
Boekwaarde	01-01-18	103.097.472	24.327.137	11.575.235
Investeringen	2018	30.394.163	-16.326.546	9.053.648
Desinvesteringen AW	2018	-	-	-
Desinvesteringen AFS	2018	-	-	-
Afschrijvingen	2018	7.435.595	-	5.028.572
Aanschafprijs	31-12-18	249.170.062	8.000.591	57.852.266
Afschrijvingen	31-12-18	123.114.022	-	42.251.955
Boekwaarde	31-12-18	126.056.040	8.000.591	15.600.311

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-18	291.901.654
Afschrijvingen	01-01-18	152.901.810
Boekwaarde	01-01-18	138.999.844
Investeringen	2018	23.121.265
Desinvesteringen AW	2018	-
Desinvesteringen AFS	2018	-
Afschrijvingen	2018	12.464.167
Aanschafprijs	31-12-18	315.022.919
Afschrijvingen	31-12-18	165.365.977
Boekwaarde	31-12-18	149.656.942

De aanschafprijs gebouwen op 1-1-2018 is ten opzichte van de eindbalans van vorig jaar toegenomen met m€ 1,3. Dit betreft investeringen van TIAS in gebouwen die ten onrechte waren opgenomen onder Inventaris en Apparatuur. Daarnaast is het bedrag aan inventaris en apparatuur k€ 63 lager doordat geheel afgeschreven apparatuur en inventaris van TIAS per 1-1-2018 niet in het overzicht is opgenomen. De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit renovatie Koopmans (m€ 7,6) en overig (m€ 0,4).

De afschrijvingen worden vanaf het jaar van ingebruikname van

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

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

In de afschrijving inventaris en apparatuur zijn in 2018 een inhaalafschrijving verwerkt in verband met gedateerde 'systemen (k€ 163) en het effect schattingwijziging bekabeling (- k€ 39).

1.3 Financiële vaste activa						
Overige leningen u/g	Plaats	Boekwaarde 31-12-2017	Verstrekkings 2018	Aflossing 2018	Dotatie voorziening 2018	Boekwaarde 31-12-2018
Aandelen Starterslift Investments B.V	Tilburg	-	8.000	-	-	8.000
Lening u/g ESN	Tilburg	3.760	-	940	-	2.820
Studentleningen TIAS	Tilburg	519.581	298.102	65.792	56.935	694.956
Totaal overige leningen u/g		523.341	306.102	66.732	56.935	705.776

TIAS biedt de meest talentvolle studenten de mogelijkheid om een deel van het collegegeld te lenen. De lening dient in maximaal 10 jaar na het afstuderen te worden terugbetaald. Per ultimo 2018 bedraagt de nominale waarde van de leningstand 809.622 (2017: 577.312). Hierop is een voorziening in verband met oninbaarheid van 114.666 (2017: 57.731) in mindering gebracht.

Effecten	Boekwaarde 31-12-2017	Investeringen 2018	Desinvestering 2018	Boekwaarde 31-12-2018
Obligaties	2.062.994	-	80.094	1.982.900
Totaal effecten	2.062.994	-	80.094	1.982.900

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2018 is €1.982.900,-

Totaal financiële vaste activa	2.586.335	306.102	146.826	56.935	2.688.676
--------------------------------	-----------	---------	---------	--------	-----------

1.4 Voorraden	31-12-2018	31-12-2017
Handelsgoederen	-	-
1.5 Vorderingen	31-12-2018	31-12-2017
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	2.039.259	1.976.623
Debiteuren	14.257.441	13.722.548
Overige vorderingen	23.893	32.829
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde licenties	1.014.202	1.184.765
Overige vooruitbetaalde kosten	1.107.160	1.366.155
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.220.857	3.442.120
Verstreckte voorschotten	57.795	49.455
Nog te ontvangen rente	45.709	61.729
Overige overlopende activa	1.317.493	510.230
Totaal overlopende activa	6.763.216	6.614.453
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	-307.646	-506.343
Totaal vorderingen	22.776.163	21.840.110

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.6 Liquide middelen	31-12-2018	31-12-2017
Banken	24.584.486	22.392.613
Kasmiddelen	17.319	25.972
Deposito's	61.595.536	96.144.820
Totaal liquide middelen	86.197.340	118.563.406

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





2.1 Eigen vermogen	Saldo 31-12-2017	Bestemming resultaat 2018	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2018
Algemene reserve (publiek)	95.401.908	-6.036.878	11.774.140	101.139.170
Algemene reserve (privaat)	12.895.018	384.802	-	13.279.820
Bestemmingsreserve (publiek)	39.865.831	-	-11.774.140	28.091.691
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	534.510	-77.080	-	457.430
Herwaarderingsreserve effecten	189.500	-	-39.500	150.000
Eigen vermogen	148.886.767	-5.729.156	-39.500	143.118.111

2.2 Aandeel derden	Saldo 31-12-2017	Bestemming resultaat 2018	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2018
Minderheidsbelang derden	802.982	11.826	-	814.808
Totaal eigen vermogen	149.689.749	-5.717.330	-39.500	143.932.919

De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

2.3 Voorzieningen	Saldo 31-12-2017	Dotaties 2018	Onttrekkingen 2018	Vrijval 2018	Saldo 31-12-2018
Wachtgelden	661.165	1.094.874	766.267	-	989.773
Spaarverlof	2.249.252	97.594	128.798	-	2.218.048
WIA/WGA eigen risico	657.597	219.981	107.184	-	770.395
Jubilea	1.524.474	269.038	187.720	-	1.605.792
Reorganisatievoorziening	2.412.712	-	371.587	451.562	1.589.564
Overige voorzieningen	921.497	926.478	618.737	-	1.229.238
Totaal voorzieningen	8.426.698	2.607.966	2.180.293	451.562	8.402.810

Bestedingen van het saldo per 31-12-2018	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	519.006	420.753	50.015	989.773
Spaarverlof	221.805	887.219	1.109.024	2.218.048
WIA/WGA eigen risico	125.120	413.110	232.165	770.395
Jubilea	127.449	497.212	981.131	1.605.792
Reorganisatievoorziening	351.348	1.100.243	137.973	1.589.564
Overige voorzieningen	578.115	651.123	-	1.229.238
Totaal bestedingen	1.922.842	3.969.660	2.510.307	8.402.810

2.4 Langlopende schulden									
	Ingangsdatum	Balans 31-12-2017	Aangegane leningen 2018	Aflossingen 2018	Balans per 31-12-2018	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan >5 jaar	Rente- percentage	Aflossings- verplichting 2019
BNG 40.100760.01	01-02-09	4.312.500	-	250.000	4.062.500	1.250.000	2.812.500	3,585%	250.000
BNG 40.97636	02-06-03	15.598.379	-	945.356	14.653.023	4.726.781	9.926.242	4,390%	945.356
BNG 40.105893	15-10-10	10.200.000	-	10.200.000	-	-	-	3,995%	-
Totaal langlopende schulden	30.110.879	30.110.879	-	11.395.356	18.715.523	5.976.781	12.738.742		1.195.356

Bij een tweetal leningen is sprake van een renteherziening in de toekomst. Dit betreffen lening BNG 40.100760.01 met een looptijd van 30 jaar en een huidig rentepercentage van 3,585%, met een renteherziening per 1 februari 2026 en lening BNG 40.97636 met een looptijd van 32 jaar en een huidig rentepercentage van 4,390%, met een renteherziening per 2 juni 2023. Op grond van RJ 290 classificeren deze zich als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningovereenkomst, er heeft hier geen afsplitsing plaatsgevonden in de waardering. Beide renterisico's zijn niet afgedekt door middel van een hedge-instrument. Derhalve loopt Tilburg University een toekomstig renterisico. Lening BNG 40.105893 is per 21-12-2018 geheel vervroegd afgelost. Als gevolg hiervan is een vergoeding voor vervroegde aflossing betaald van € 2.605.448 die is verantwoord onder de rentelasten. De aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

2.5 Kortlopende schulden	31-12-2018	31-12-2017
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	2.465.257	2.371.594
Verliesvoorziening onderhanden projecten	110.281	93.828
Crediteuren	7.227.806	14.316.434
Loonheffing	5.058.874	4.928.996
Omzetbelasting	472.697	886.034
Premies sociale verzekeringen	1.404.375	1.277.309
Schulden terzake pensioenen	1.759.699	1.559.239

Overige kortlopende schulden		
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.795.356
Penvoerderfondsen	1.062.170	1.031.985
Winstanspraken derden	227.483	613.832
Overige	556.639	532.537
	21.540.637	29.407.145

Overlopende passiva		
Vooruitontvangen collegegelden	12.146.170	11.498.871
Vooruitontvangen collegegelden contractonderwijs	1.110.909	721.006
Vooruitgefactureerde collegegelden TIAS	16.149.079	16.115.734
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	317.137	553.265
Vakantiegeld	5.090.571	4.739.124
Vakantiedagen	3.099.399	3.278.514
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	15.045.279	14.713.512
Netspar	7.911.556	8.309.108
Overlopende passiva TIAS	3.778.633	2.725.393
Sportkaarten	469.334	439.859
SEO gelden	1.021.768	432.272
Overige vooruitontvangen baten	1.858.139	920.850
Nog te betalen kosten	2.665.113	2.200.818
Overige overlopende passiva	755.280	752.905
	71.418.367	67.401.231
Totaal kortlopende schulden	92.959.003	96.808.376

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

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
Subsidie	Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing		Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten 31-12-2018			Te verrekenen ultimo 2018
Professionele leer-gemeenschappen	PLG 2013 15	2-dec.-13	200.000		200.000	197.197			2.803
	PLG 2013 11	2-dec.-13	200.000		200.000	199.547			453
			400.000		400.000	396.744			3.256

Van OCW is nog geen uitsluitsel ontvangen over het saldo te verrekenen ultimo 2018. Daarom wordt dit saldo hier verantwoord.

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Subsidie	Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 1-1-2018	Ontvangen t/m verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in 2018	Totale kosten 31-12-2018	Saldo nog te besteden 31-12-2018
Beg.startende leraren	BSL 2013 03	2-dec.-13	1.296.000	493.645	1.296.000	-	179.765	982.120	313.880

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

draagt € 21.053.999. Tot en met december 2018 is € 6.357.240 in rekening gebracht. Er resteert een openstaande verplichting voor 2019 van € 14.696.759.

Leaseverplichtingen

Tilburg University heeft een operationeel autoleasecontract gesloten met een maximale looptijd van 5 jaar. Voor 2019 bedragen de kosten € 25.096.

Meerjarige financiële verplichtingen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhoudscontracten met een verplichting van in totaal € 4.808.047. De contractwaarde van aflopende contracten in 2019 bedraagt € 3.332.034, tussen 2020 en 2023 is dit € 1.304.284 en vanaf 2024 bedraagt de contractwaarde € 171.729.

Huurverplichtingen

Tilburg University heeft zes lopende huurcontracten. De huur-overeenkomsten lopen respectievelijk tot 30 november 2019, 30 september 2019, 31 oktober 2019, 31 augustus 2020 en 31 augustus 2022. De totale verplichting bedraagt € 2.665.073 waarvan € 1.384.988 betrekking heeft op 2019.

Daarnaast heeft Tilburg University een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente Den Bosch inzake de gezamenlijke graduate school in Den Bosch, 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.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 10 jaar tot 31 maart 2027 met een verplichting van € 622.399 voor 2019, € 1.942.886 voor de periode 2020-2023 en € 2.956.364 voor de periode daarna.

ICT

Met betrekking tot de ICT is een onderhoudscontract afgesloten met een jaarlijkse verplichting van € 2.782.000 voor een maximale looptijd van 3 jaar.

Investeringsverplichting

Tilburg University is voor de renovatie van Koopmans Building een investeringsverplichting aangegaan. De aanneemsom be-

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

3.1 Rijksbijdragen OCW	2018	2017
Normatieve Rijksbijdrage Tilburg University (WO)	130.310.981	122.976.406
Overige OCW subsidies	236.128	264.305
Totaal rijksbijdragen	130.547.109	123.240.711

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

3.2 Collegegelden	2018	2017
College- en examengelden	22.918.625	21.711.620
Instellingscollege- en examengelden	7.845.961	6.650.139
Totaal collegegelden	30.764.586	28.361.759

3.3 Baten werk in opdracht van derden	2018	2017
Contractonderwijs	25.404.427	25.168.061
Contractonderzoek	19.557.935	19.916.862
Overige baten in opdracht van derden	4.430.663	4.089.124
Totaal baten werk in opdracht van derden	49.393.025	49.174.047

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

3.4 Overige baten	2018	2017
Verhuur onroerende zaken	457.434	340.946
Detachering personeel	1.458.470	1.332.528
Subsidies	6.884.395	5.860.308
Dienstverlening/personele ondersteuning	1.049.845	965.637
Verkoop sportkaarten	1.052.289	1.006.166
Ontvangsten kopiëren/drukwerk/telefoon	596.554	478.980
Doorbelastingen congresbureau	607.131	573.263
Dictaten/cursussen/congressen	785.721	865.135
TIAS Lab partnerschappen en projecten	925.546	1.237.778
Overige inkomsten	1.944.288	2.422.740
Totaal overige baten	15.761.674	15.083.482

4.1 Personele lasten	2018	2017
Brutolonen en salarissen	114.234.365	106.403.802
Sociale lasten	13.433.345	12.271.323
Pensioenpremies	16.605.728	14.731.073
Overige personele lasten	2018	2017
Dotatie personele voorzieningen	1.870.610	999.419
Uitzendkrachten	17.422.933	18.426.435
Overige	7.656.850	6.979.698
	26.950.394	26.405.553
Uitkeringen (-/-)	-594.025	-571.603
Totaal personele lasten	170.629.807	159.240.148

Per 31-01-2019 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 98,6% (bron: website www.abp.nl, d.d. 07-03-2019). 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 2018 waren gemiddeld 1896 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband, in 2017 waren dit 1815 werknemers. In paragraaf 6.10 is voor Tilburg University enkelvoudig een onderverdeling opgenomen in de categorieën management/bestuur, personeel primair proces en ondersteunend personeel.

4.2 Afschrijvingen	2018	2017
Immateriële vaste activa	354.874	354.875
Materiële vaste activa	12.464.167	10.504.695
Totaal afschrijvingen	12.819.041	10.859.570

4.3 Huisvestingslasten	2018	2017
Huur	2.271.224	1.503.727
Verzekeringen	275.676	273.093
Onderhoud	2.317.336	1.677.955
Energie en water	1.680.889	1.794.859
Schoonmaakkosten	2.360.378	2.102.530
Heffingen	748.677	671.195
Overige	3.367.226	4.889.226
Totaal huisvestingslasten	13.021.407	12.912.586

4.4 Overige lasten	2018	2017
Accountantskosten	430.003	430.229
Inventaris en apparatuur	7.444.798	6.917.048
Boeken/literatuur	2.945.310	2.999.806
Subsidies/inkomenoverdrachten	1.000.708	1.746.903
Reis- en verblijfkosten	2.867.660	2.970.962
Beurzen	2.996.046	3.012.417
Bureaunkosten	417.153	1.220.058
Dotatie/vrijval voorziening OL	289.835	260.328
Representatiekosten	5.447.596	5.360.737
Voorlichtingskosten	1.588.477	1.573.581
Algemene kosten	3.872.035	3.005.290
Verbruiksmaterialen O&O	1.306.372	1.358.446
Onderzoek en ontwikkeling	967.447	993.978
Totaal overige lasten	31.573.439	31.849.783

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	2018	2017
Honorarium onderzoek jaarrekening	2.178	40.000
Honorarium andere controlewerkzaamheden	3.000	7.150
Honorarium fiscale advisering	24.424	31.645
Honorarium andere niet-controlediensten	1.513	-
	31.115	78.795

Deloitte	2018	2017
Honorarium onderzoek jaarrekening	321.914	289.743
Honorarium andere controlewerkzaamheden	49.936	32.174
Honorarium fiscale advisering	10.000	-
Honorarium andere niet-controlediensten	28.986	-
	410.836	321.917

De stijging van de accountantskosten Deloitte hangt samen met het feit dat m.i.v. boekjaar 2018 Deloitte is aangesteld als accountant van Tias Business School B.V.

5 Financiële baten en lasten	2018	2017
Rentebaten	27.757	-30.513
Waardeveranderingen financiële activa	-37.282	-42.964
Overige opbrengsten financiële activa	31.555	34.595
Rentelasten	-3.991.309	-1.370.310
Saldo financiële baten en lasten	-3.969.279	-1.409.192

Overzicht verbonden partijen									
Meerderheidsdeelneming (BV of NV)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2018	Exploitatie saldo in 2018	Omzet in 2018	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	4.074.040	59.130	24.109.519	N	80%	Ja
UvT Holding	BV	Tilburg	4	552.637	17.639	2.359.057	N	100%	Ja
L-Logic	BV	Tilburg	4	-	-	-	N	60%	Nee
Totaal meerderheidsdeelneming				4.626.677	76.769	26.468.576			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2018	Exploitatie saldo in 2018	Omzet in 2018	Verklaring art. 2:403 BW
Universiteitsfonds Tilburg	stichting	Tilburg	4	457.430	-77.080	348.295	N

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

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

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

WNT-verantwoording

Het Ministerie van OCW hanteert voor de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten. Tilburg University valt in 2018 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen aantal onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum 2018 voor onderwijs-klasse G bedraagt € 189.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking 2018			
	Prof. dr. K.M. Becking	Prof. dr. E.H.L. Aarts	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	15/2 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	189.000	189.000	165.699
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.287	209.870	137.217
Beloningen betaalbaar op termijn	19.367	20.173	16.861
Totaal bezoldiging	186.653	230.043	154.078
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.*	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* De bezoldiging overschrijdt de bezoldigingsnorm, echter als gevolg van overgangsrecht is geen sprake van een onverschuldigde betaling.

Gegevens 2017			
	Prof. dr. K.M. Becking	Prof. dr. E.H.L. Aarts	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	-
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	163.598	210.887	-
Beloningen betaalbaar op termijn	18.142	19.134	-
Totaal bezoldiging	181.740	230.021	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum**	165.000	165.000	-

** De bezoldiging overschrijdt de bezoldigingsnorm, echter als gevolg van overgangsrecht is geen sprake van een onverschuldigde betaling. In de jaarrekeningen 2016 en 2017 zijn de bezoldigingsmaxima gepresenteerd conform klasse G. Gezien het feit dat voor beide functionarissen sprake is van overgangsrecht, zou een andere bezoldigingsklasse niet hebben geleid tot een onverschuldigde betaling.

Toezichthoudende topfunctionarissen 2018					
	Mr. H. Reumkens	Dhr. W.I.I. van Beek	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900
Totaal bezoldiging	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2017							
	Mr. H. Reumkens	Dhr. W.I.I. van Beek	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Dhr. J.H.P.M. van Lange	Drs. J.H.M. Hommen	Mevr. Drs. R.I. Doerga RA
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling	-	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9
Totale bezoldiging	-	10.000	10.000	10.000	2.500	15.000	7.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	-	18.100	18.100	18.100	4.525	27.150	13.575

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Bezoldiging niet-topfunctionarissen 2018				
	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	189.000	189.000	189.000	189.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	212.748	257.434	192.852	187.967
Beloningen betaalbaar op termijn	22.151	21.242	20.064	19.926
Totaal bezoldiging	234.899	278.676	212.916	207.893
Verplichte motivering	*	*	*	*
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.496	257.184	191.647	186.851
Beloningen betaalbaar op termijn	19.776	20.412	19.050	18.911
Totaal bezoldiging	227.272	277.596	210.697	205.762

Bezoldiging niet-topfunctionarissen 2018				
	Hoogleraar 5	Hoogleraar 6	Hoogleraar 7	Hoogleraar 8
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,9	0,87
WNT-drempelbedrag bezoldiging	189.000	189.000	170.100	163.835
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.116	178.668	159.352	148.246
Beloningen betaalbaar op termijn	19.671	19.671	17.655	16.878
Totaal bezoldiging	197.787	198.339	177.007	165.124
Verplichte motivering	*	*	*	*
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,9	0,9
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.484	178.226	158.034	139.649
Beloningen betaalbaar op termijn	18.629	18.629	16.714	15.017
Totaal bezoldiging	196.113	196.855	174.748	154.666

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



6.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting

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

Activa	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Gebouwen	111.448.135	89.302.727
Terreinen	13.381.940	12.525.185
Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen	8.000.591	24.327.137
	132.830.666	126.155.049
Inventaris en apparatuur	14.612.873	10.587.874
	147.443.539	136.742.924
Financiële vaste activa		
Deelnemingen	3.811.869	3.746.926
Overige leningen u/g	2.820	3.760
Effecten	1.982.900	2.062.994
	5.797.589	5.813.680
Totaal vaste activa	153.241.128	142.556.604
Vlottende activa		
Voorraden		
Gebruiksgoederen	-	-
Vorderingen		
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	2.039.259	1.976.623
Debiteuren	7.807.784	6.961.193
Verbonden partijen	316.707	296.425
Overige vorderingen	23.893	32.829
Vooruitbetaalde kosten	1.683.037	2.428.647
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.220.857	3.442.120
Verstrekste voorschotten	57.795	49.455
Nog te ontvangen rente	42.134	59.017
Overige overlopende activa	1.294.364	483.829
	16.485.830	15.730.138
Het debiteurensaldo bestaat voor € 89.696 uit vorderingen op verbonden partijen.		
Liquide middelen		
	70.729.964	103.576.577
Totaal vlottende activa	87.215.794	119.306.715
Totaal activa	240.456.922	261.863.318

Passiva	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen		
Algemene reserve publiek	101.139.170	95.402.001
Algemene reserve privaat	13.279.821	12.895.018
Bestemmingsreserves publiek	28.091.691	39.865.738
Herwaarderingsreserve	150.000	189.500
	142.660.682	148.352.257
Voorzieningen		
Wachtgeld	989.773	661.165
Overige	7.311.476	7.675.007
	8.301.249	8.336.172
Langlopende schulden		
Overige langlopende schulden	18.715.523	30.110.879
Kortlopende schulden		
Vooruitontvangen termijnen contractonderzoek	2.465.257	2.371.594
Verliesvoorziening onderhanden projecten	110.281	93.828
Crediteuren	6.082.053	12.835.101
Loonheffing	4.964.749	4.832.507
Omzetbelasting	412.655	768.017
Premies sociale verzekeringen	1.355.734	1.246.931
Schulden terzake pensioenen	1.759.699	1.559.239
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.795.356
Overige kortlopende schulden	1.563.440	1.481.790
Vooruitontvangen collegegelden	13.257.079	12.219.877
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	317.137	553.265
Vakantiegeld	4.726.525	4.387.545
Vakantiedagen	2.935.804	3.121.386
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	15.045.279	14.713.512
Netspar	7.911.556	8.309.108
Overige overlopende passiva	6.676.865	4.774.953
	70.779.469	75.064.010
Het crediteurensaldo bestaat voor € 402.397 uit schulden aan verbonden partijen.		
Totaal passiva	240.456.922	261.863.318

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2018 (alle bedragen in €)

Baten	2018	Begroting 2018	2017
Rijksbijdragen OCW	130.547.109	125.881.000	123.240.711
Collegegelden	30.764.586	30.480.000	28.361.759
Baten werk in opdracht van derden	26.912.803	26.769.000	26.623.656
Overige baten	16.121.717	14.177.000	14.844.952
	204.346.215	197.307.000	193.071.079
Lasten			
Personele lasten	156.367.241	153.094.000	145.350.647
Afschrijvingen	12.111.814	12.209.000	10.216.005
Huisvestingslasten	12.076.396	12.043.000	12.034.495
Overige lasten	25.538.631	27.087.000	25.216.326
	206.094.082	204.433.000	192.817.473
Saldo baten en lasten			
Saldo baten en lasten	-1.747.867	-7.126.000	253.606
Saldo financiële baten en lasten	-3.969.152	-1.304.000	-1.391.864
Resultaat			
Resultaat deelnemingen	64.943	-	226.976
Exploitatieresultaat	-5.652.076	-8.430.000	-911.282

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 6.5 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen waardering van activa en

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

Gedurende het jaar 2018 waren gemiddeld 1775 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband: 30 fte bestuur/management, 1060 fte personeel primair proces en 685 fte ondersteunend personeel. In 2017 waren dit 1695 werknemers (30 fte bestuur/management, 995 fte personeel primair proces en 670 fte ondersteunend personeel).

Financiële vaste activa						
Deelnemingen	Plaats	Boekwaarde 31-12-2017	Investerings 2018	Desinvestering 2018	Resultaat 2018	Boekwaarde 31-12-2018
UvT Holding B.V.	Tilburg	534.998	-	-	17.639	552.637
TIAS Business School B.V.	Tilburg	3.211.927	-	-	47.304	3.259.231
L-Logic	Tilburg	-	-	-	-	-
Totaal deelnemingen		3.746.925	-	-	64.943	3.811.868

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.

€ 2.500.000. De 100% deelneming van Tias Business School B.V. in TiasNimbas Business School Utrecht B.V. is betrokken in de consolidatie. UvT heeft een 80% deelneming in Tias Business School B.V.

TIAS Business School B.V. is een door de UvT opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap met een maatschappelijk kapitaal van € 12.500.000, waarvan geplaatst en gestort

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

Eigen vermogen	Saldo 31-12-2017	Bestemming resultaat 2018	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2018
Algemene reserve				
Algemene reserve centraal (publiek)	35.362.043	-573.089	5.333.359	40.122.312
Algemene reserve gebouwen (publiek)	37.333.772	-	-	37.333.772
Algemene reserves decentraal (publiek)	22.706.093	-5.463.789	6.440.781	23.683.086
Algemene reserves decentraal (privaat)	9.148.093	319.859	-	9.467.952
Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.746.926	64.943	-	3.811.869
	108.296.927	-5.652.076	11.774.140	114.418.991

Bestemmingsreserve (publiek)				
Bestemmingsreserve (publiek)	39.865.831	-	-11.774.140	28.091.691
Herwaarderingsreserve effecten				
Herwaarderingsreserve effecten	189.500	-	-39.500	150.000
Totaal eigen vermogen	148.352.258	-5.652.076	-39.500	142.660.682

Van de bestemde reserves is m€ 1,8 een centrale reserve waarvan de bestemming vastligt op basis van bestuursbesluiten (Compartiment Strategie, ICT, Arbo- en Milieu en Innovatie-Knelpunten diensten); de overige m€ 26,3 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	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen Tilburg University (enkelvoudig)	142.660.682	148.352.258
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	457.430	534.510
Geconsolideerd eigen vermogen	143.118.112	148.886.768
Exploitatiesaldo	2018	2017
Exploitatiesaldo Tilburg University (enkelvoudig)	-5.652.076	-911.282
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	-77.080	147.152
Geconsolideerd exploitatiesaldo	-5.729.156	-764.130

Resultaatbestemming 2018

Het exploitatieresultaat 2018 bedraagt € -5.729.156 en wordt op grond van een besluit van het CvB als volgt bestemd:

Algemene reserve	
Concern	-573.089
Beheerseenheden	-5.143.929
Deelnemingen	64.943
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	-77.080
Totaal	-5.729.156

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2018 verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

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



deel III Overige gegevens

7.1 Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2018 afgegeven aan de onafhankelijke accountant waarin is verklaard dat alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die van belang is voor de controleverklaring bij de jaarrekening en de bekostigingsgegevens en waarin het CvB zijn verantwoordelijk-

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

7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Deloitte.

Deloitte Accountants B.V.
Amerikalaan 110
6199 AE Maastricht Airport
Postbus 1864
6201 BW Maastricht
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9901
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het stichtingsbestuur van Stichting Katholieke Universiteit Brabant

A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018.
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 2018 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.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.
Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

3114738900/2019.068800/DD/1



Deloitte.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

C. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en het stichtingsbestuur voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

3114738900/2019.068800/DD/2

Deloitte.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.

Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.

3114738900/2019.068800/DD/3

Deloitte.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Wij communiceren met het stichtingsbestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Maastricht Airport, 24 mei 2019

Deloitte Accountants B.V.

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

3114738900/2019.068800/DD/4



Bijlage A

Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur

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

Mr. H. Reumkens Voorzitter Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Partner, Advocaat Van Doorne

Nevenfuncties:

- Bestuurslid van Stichting Continuïteit AMG te Amsterdam
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van OostNL
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Topfonds Gelderland
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Innovatiefonds Overijssel
- Voorzitter Hoornvlies Patiënten Vereniging te Leiden
- Lid Financiële Commissie van de coöperatie The Law Firm School UA te Amsterdam

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

Hoofdfunctie: hoogleraar Process and Data Science (PADS) aan RWTH Aachen University

Nevenfuncties:

- Groepsleider Process Mining groep binnen Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, Sankt Augustin, Duitsland.
- Lid van de Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
- Lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
- Lid van Academia Europaea
- Distinguished affiliate Fondazione Bruno Kessler (FBK), Trento, Italië

De heer W.I.I. van Beek Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Commissaris van de Koning van de Provincie Utrecht (tot 1/2/2019)

Nevenfuncties uit hoofde van het ambt (tot 1/2/2019):

- 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

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

Drs. J.H.P.M. van Lange Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: professioneel toezichthouder, bestuurder en adviseur

Nevenfuncties:

- Lid raad van commissarissen de Volksbank N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving
- Lid raad van toezicht Zuyderland Medisch Centrum
- Voorzitter bestuur Stichting Landgoed Kasteel Geldrop
- Bestuurder Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholiek Hoger Onderwijs
- Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- Member of the Board of Directors NMB/Tanzania



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 Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Commissie voor de Vrijheid van Wetenschapsbeoefening (CVW), Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)

Rooster van aftreden: stand van zaken 2018

Naam	Rol	Eerste benoeming	Herbenoeming	Einddatum
Mr. H. Reumkens	Voorzitter en lid RC	1 jan. 2018		1 jan. 2022
Dhr. W.I.I. van Beek	Vicevoorzitter SB + lid AC	1 okt. 2010	1 okt. 2014 2 okt. 2018	1 okt. 2019
Prof. dr. ir. W. M.P. van der Aalst	Lid SB en voorzitter commissie OO&V	1 aug. 2015		1 aug. 2019
Mw. Prof. dr. E. van Sliedregt	Lid SB, lid commissie OO&V + voorzitter RC	1 nov. 2015		1 nov. 2019
Drs. J.H.P.M. van Lange	Lid SB en voorzitter AC	1 okt. 2017		1 okt. 2021



Bijlage B

Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur

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

Het CvB bestaat uit drie personen:

- Prof. dr. K.M. Becking, Voorzitter
- Prof. dr. E.H.L. Aarts, Rector magnificus
- P.F.I.M. Snijders MSc CPC, Vicevoorzitter

Het CvB wordt ondersteund door de Secretaris van de Universiteit, drs. R.V.A. van Hensberg.

Nevenfuncties

Het overzicht toont de belangrijkste nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB. De nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB zijn goedgekeurd door de Remuneratiecommissie van het Stichtingsbestuur. Deze nevenwerkzaamheden vallen onder de Regeling Nevenwerkzaamheden Tilburg University.

Prof. dr. K.M. Becking

- Honorary Professor Stellenbosch University
- Voorzitter Strategische adviesraad TNO

In relatie tot zijn functie:

- Lid Bestuur VSNU
- Vicevoorzitter VSNU-stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance (SSPG)
- Lid Algemeen Bestuur Brainport
- Lid EU High Level Group on Big Deals/Open Science/Open Access
- Hoofdonderhandelaar Open Access Nederland
- Voorzitter Braventure
- Lid bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- Lid bestuur Universiteitsfonds

Prof. dr. E.H.L. Aarts

- Voorzitter Stichting Niet Normaal
- Lid bestuur Stichting Toekomstbeeld der Techniek
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Open Innovation Strategy and Policy Group (OISPG)

In relatie tot zijn functie:

- Lid Rectoren College Nederland
- Lid Stuurgroep Onderwijs, Onderzoek & Valorisatie VSNU
- Voorzitter Ledenraad Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs
- Lid Algemeen bestuur Stichting Midpoint Brabant
- Co-voorzitter Landelijke KTO-overleg VSNU
- Lid Bestuur Stichting Seniorenacademie Brabant, Hoger Onderwijs voor Ouderen Brabant (HOVO)

P.F.I.M. Snijders MSc CPC

- Lid Raad van Commissarissen Bernhoven Ziekenhuis in Uden (Bernhoven B.V.), Stichting Diagnostisch Centrum & Trombosedienst Ziekenhuis Bernhoven en Stichting Zelfstandig Behandelcentrum Bernhoven (ZBCB)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Bernbosch (uit hoofde van lid RvC Bernhoven Ziekenhuis)

In relatie tot haar functie:

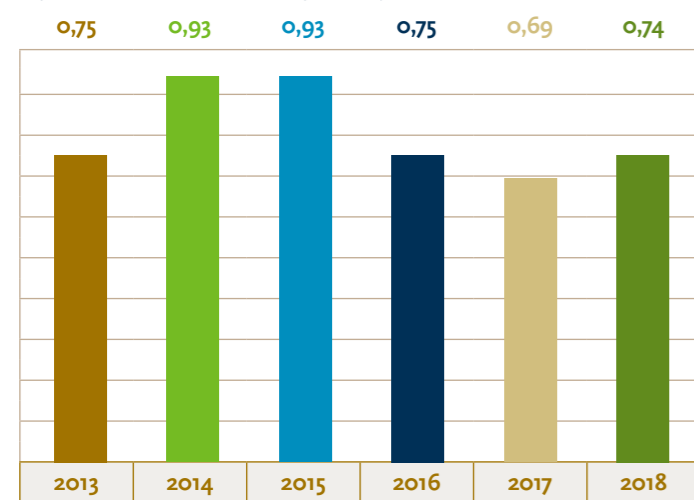
- Lid VSNU-stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën (SBF)
- Lid Ledenraad SURF



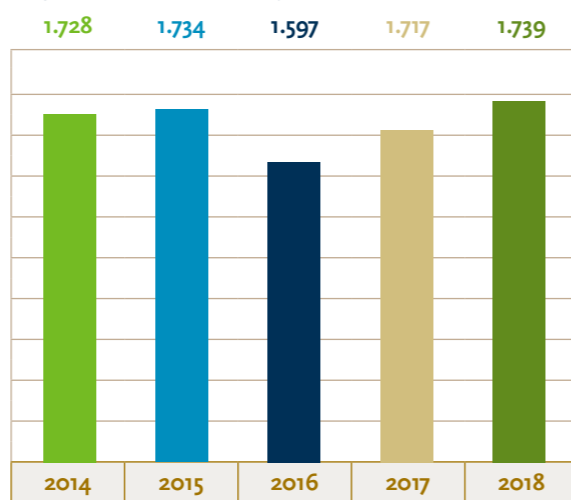
Bijlage C

C.1 Kerncijfers Onderzoek

Figuur C1.1 Promoties per hoogleraar (fte)



Figuur C1.2 Wetenschappelijke publicaties



Als gevolg van een stijging van het aantal promoties (zie tabel C.1.3) en een licht toegenomen aantal hoogleraren is het aantal promoties per hoogleraar in het afgelopen jaar toegenomen.

Tabel C1.3 Output Tilburg University

		2014	2015	2016	2017	2018
Academic publications	In refereed journals	1.010	1.002	951	1.015	1.034
	In other journals	84	109	93	99	78
Bookchapters and conference contributions		390	384	358	403	432
Monographs and (edited) books		84	74	67	82	63
PhD theses, internal and external prepared		160	165	128	118	132
Totaal wetenschappelijke publicaties		1.728	1.734	1.597	1.717	1.739
Professional publications and products		472	493	513	506	540

In 2018 is het aantal wetenschappelijke publicaties opnieuw toegenomen. Een gevolg van de toename van het aantal wetenschappers. Het aantal vakpublicaties is in 2018 opnieuw gestegen omdat de universiteit inzet op impact.

Tabel C1.4 Open Access (OA) publicaties

	2016	2017	2018
Goud, DOAJ geclassificeerd ¹	10%	16%	14%
Goud, niet DOAJ geclassificeerd/Hybride ²	18%	17%	17%
Groen Open Access ³	7%	7%	14%
Geen Open Access	65%	61%	55%

¹⁾ Publicaties zijn direct openbaar beschikbaar. Het tijdschrift staat in de Directory of Open Access Journals (www.doaj.org).

²⁾ Publicaties in gesloten tijdschriften die ook direct openbaar zijn voor niet-abonnees. Het tijdschrift staat niet in de Directory of Open Access Journals.

³⁾ Publicaties die door de auteur zelf openbaar zijn gemaakt door plaatsing van de auteursversie in de repository van de universiteit.

In 2018 is het aandeel Open Access publicaties toegenomen tot 45%.

Tabel C1.5 Baten contractonderzoek (x € 1.000)*

	2015	2016	2017	2018
Internationale organisaties	4.431	4.276	3.675	4.504
Nationale overheden	2.167	2.782	3.219	2.831
NWO	8.124	8.165	9.165	8.789
KNAW	4	-15	0	0
Overige non-profit organisaties	2.873	1.355	2.253	1.804
Bedrijfsleven	2.429	2.287	1.605	1.629
Totaal	20.028	18.850	19.917	19.558

*de cijfers van 2017 zijn gecorrigeerd

Tabel C1.6 Gemiddeld cumulatief promotierendement van promovendi in loondienst

Promotie binnen 5 jaar				Promotie binnen 6 jaar			
Cohort	%	#instroom	instroomjaren	Cohort	%	#instroom	instroomjaren
2008	48,5%	482	2002 t/m 2008	2007	62,0%	432	2001 t/m 2007
2009	49,2%	520	2003 t/m 2009	2008	63,7%	482	2002 t/m 2008
2010	52,2%	548	2004 t/m 2010	2009	64,8%	520	2003 t/m 2009
2011	55,8%	586	2005 t/m 2011	2010	66,8%	548	2004 t/m 2010
2012	56,3%	600	2006 t/m 2012	2011	67,9%	586	2005 t/m 2011
2013	58,5%	615	2007 t/m 2013	2012	68,3%	600	2006 t/m 2012

Het promotierendement is opnieuw toegenomen.

Tabel C1.7 Onderzoeksinzet

	2014	2015	2016	2017	2018
Eerste geldstroom	298,2	292,0	311,5	331,8	334,6
Tweede geldstroom	95,8	91,6	89,9	85,2	84,7
Derde geldstroom	46,1	45,0	54,1	70,6	69,4
Totaal	440,1	428,6	455,5	487,7	488,7

De onderzoeksinzet is in het afgelopen jaar gelijk gebleven ten opzichte van 2017.

Tabel C1.8 Toegekende grants (x € 1.000)

	2014	2015	2016	2017	2018
NWO en KNAW	10.045	8.090	4.362	9.085	3.760
ZonMw*	230	617	2.067	1.116	3.039
EU	3.359	1.965	11.164	5.428	4.509
Totaal	13.634	10.672	17.593	15.629	11.308

* ZonMw is een fusie organisatie van ZorgOnderzoek Nederland en gebied Medische Wetenschappen van NWO.

In 2018 is de omvang van de grants opnieuw gedaald, met uitzondering afkomstig van ZonMw.

C.2 Kerncijfers Onderwijs

Tabel C2.1 Diploma's

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Bacheloropleidingen	1.743	1.677	1.606	1.405	1.455	1.492
Masteropleidingen	2.408	2.608	2.693	2.626	2.689	2.816
Totaal initiële opleidingen	4.151	4.285	4.299	4.031	4.144	4.308
Postdoctorale opleidingen	16	8	8	30	70	98

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

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

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436
Bachelor	1.936	1.841	1.943	2.207	2.539	2.892
Premaster	625	643	1.120	1.252	1.532	1.651
Master	674	605	666	702	794	893

Het aantal eerstejaarsstudenten is in 2018 met 12% gestegen en aantal eerstejaars uit het buitenlandse met 20%.

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

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Totaal	3.235	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436
Buitenlandse studenten	612	662	812	852	1.006	1.210
% Buitenlandse studenten	18,9%	21,4%	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%

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



Tabel C2.4 Aantal ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Aantal ingeschrevenen	12.599	12.113	12.399	13.050	14.269	15.761

In 2018 is het aantal ingeschreven studenten evenals in 2017 met 10% gestegen als gevolg van de toegenomen instroom.

Tabel C2.5 Aantallen en percentage buitenlandse ingeschrevenen

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Buitenlandse ingeschrevenen	1.250	1.315	1.560	1.736	2.064	2.507
% Buitenlandse ingeschrevenen	9,9%	10,9%	12,6%	13,3%	14,5%	16,0%

Het aantal ingeschreven buitenlandse studenten is wederom gestegen.

Tabel C2.6 Aantal contractstudenten

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Aantal contractstudenten	152	144	186	115	92	92

Tabel C2.7 Aantal studenten met positief bindend studieadvies

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Aantal studenten met positief bindend studieadvies	79%	81%	84%	81%	83%

Het aandeel eerstejaars studenten met een positief bindend studieadvies is in 2017/2018 met twee procentpunt gestegen.

Tabel C2.8 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
gemiddeld aantal behaalde studiepunten* binnen de opleiding	44	45	46	45	45

* inclusief studenten met nul studiepunten

Het gemiddeld aantal behaalde studiepunten van de eerstejaars is gelijk gebleven op 45 punten. Het aandeel studenten dat geen enkel studiepunt haalt is sterk afgenomen (tabel C.2.9)

Tabel C2.9 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd) (frequentieverdeling behaalde studiepunten)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
0 EC	9%	8%	12%	9%
1 - 11 EC	5%	4%	5%	5%
12 - 23 EC	5%	6%	5%	5%
24 - 35 EC	5%	5%	5%	6%
36 - 41 EC	4%	4%	3%	3%
42 - 47 EC	9%	9%	7%	8%
48 - 59 EC	25%	23%	23%	25%
60 of meer EC	38%	41%	41%	38%
	100%	100%	100%	100%

Tabel C2.10 Bachelorrendement *

cohort	Aantal eerstejaars**	Geslaagd binnen 4 jaar
2009/10	1.299	70,4%
2010/11	1.327	74,0%
2011/12	1.336	76,9%
2012/13	1.215	72,9%
2013/14	1.200	75,7%
2014/15	1.115	74,3%

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

** Exclusief buitenlandse premasterstudenten die als bachelor staan ingeschreven.



Tabel C2.11 Uitval en switch bachelorstudenten

cohort	Aantal eerstejaars*	Uitval**	Switch***
2012/13	1.524	20,3%	11,5%
2013/14	1.484	19,1%	7,1%
2014/15	1.328	15,7%	7,2%
2015/16	1.476	15,7%	7,7%
2016/17	1.636	17,7%	6,7%
2017/18	1.940	16,9%	7,5%

* Exclusief buitenlandse premasterstudenten die als bachelor staan ingeschreven

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

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

In het afgelopen jaar is het bachelorrendement licht gedaald na een toename in het voorgaande jaar. De uitval is afgenomen en de switch met een klein procentpunt toegenomen.

Tabel C2.12 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
2013/14	2.054	40%	61%	81%	87%	90%
2014/15	1.895	44%	63%	82%	86%	89%
2015/16	1.915	42%	61%	81%	86%	89%
2016/17	1.833	41%	60%	80%		
2017/18	2.073	39%				

Vanaf cohort 2014/2015 is het aandeel masterstudenten dat binnen een jaar het diploma heeft behaald gestaag gedaald tot 39%.

Tabel C2.13 TIAS School for Business and Society instroom, inschrijvingen en diploma's

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MBA programma's	144	117	111	105	101	103	118	91	97
Company specific programma's	535	921	676	1122	840	859	1322	1205	1061
Executive masterprogramma's	326	412	293	320	299	322	337	323	334
Executive programma's	535	421	441	489	767	843	1215	1024	1092
MSc programma's	89	91	65	70	105	113	135	158	170
Executive PhD programma	-	-	-	-	5	35	31	55	39
Aantal diploma's	522	483	559	561	546	560	648	553	677
Aantal ingeschreven studenten	2.640	3.039	2.779	3.213	3.430	3.380	4.021	4.060	4.006



C.3 Kerncijfers Personeel (TiU enkelvoudig)

Tabel C3.1 Stand per 31 december 2018: aantal medewerkers in personen en fte onderverdeeld naar geslacht.

	2016			2017			2018		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	983	1088	2071	1037	1189	2226	1051	1237	2288
fte's	778,8	807,1	1585,9	817,7	877,2	1694,9	841,8	932,9	1774,7

Tabel C3.2 Personeelsbezetting in fte

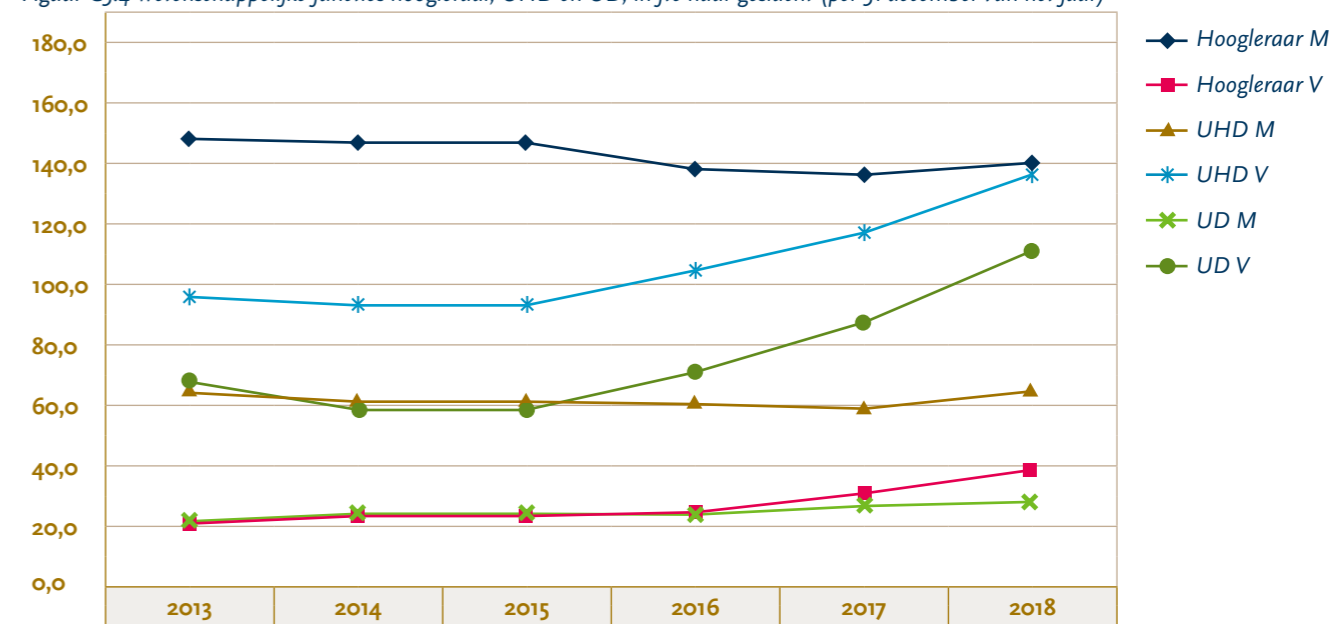
(per 31 december; uitgesplitst in wetenschappelijk en ondersteunend en beheerspersoneel en in vast en tijdelijk personeel)

	WP-vast	WP-tijd	OBP-vast	OBP-tijd	Totaal
2014	394,6	485,5	579,6	69,5	1529,2
2015	398,1	492,0	556,2	67,8	1514,1
2016	395,8	538,2	580,7	71,2	1585,9
2017	398,1	612,4	594,5	89,9	1694,9
2018	414,4	661,8	595,1	103,4	1774,7

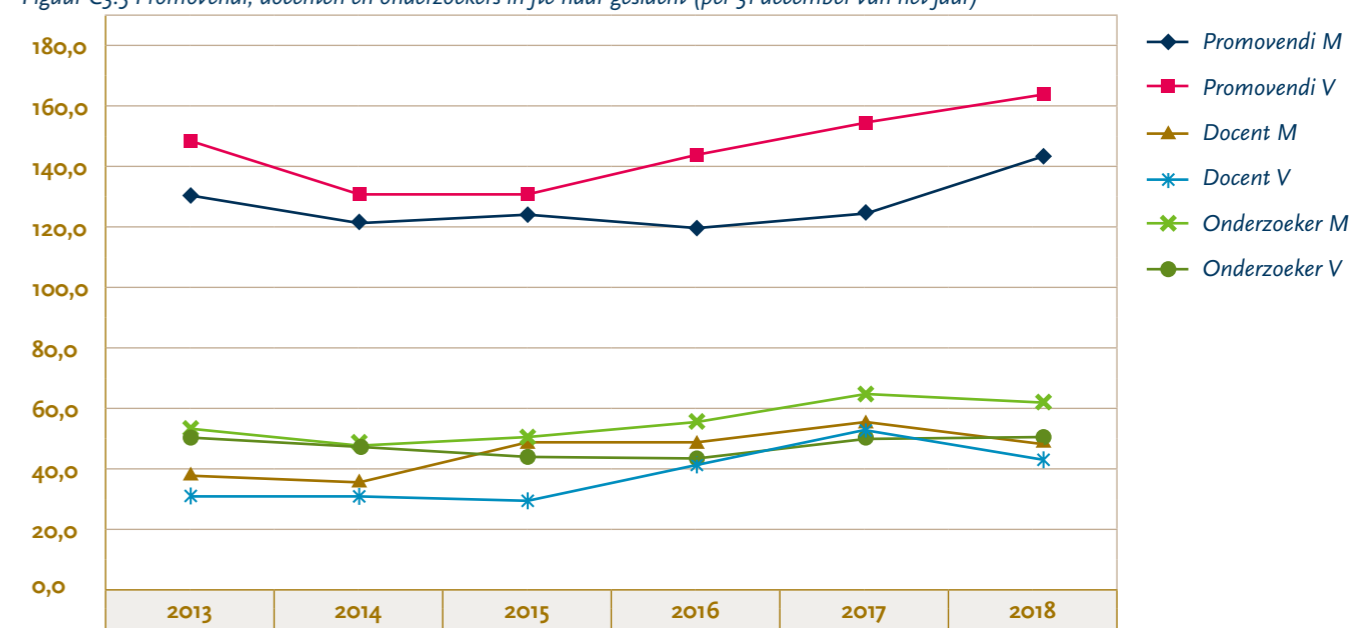
Tabel C3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in fte en personele lasten

	2015	2016	2017	2018
Personeelsbestand TiU (in fte's)	1.514	1.586	1.695	1.775
Wetenschappelijk personeel	890 (58,8%)	934 (58,9%)	1.011 (59,6%)	1.076 (60,6%)
Ondersteunend beheerspersoneel	649 (41,2%)	652 (41,1%)	684 (40,4%)	699 (39,4%)
Totaal personele lasten (in m€)	127	132	145	156

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



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



De ontwikkeling van tijdelijk personeel in dienst van de universiteit in verhouding tot het totale personeelsbestand (onderverdeeld naar mannen en vrouwen) wordt weergegeven in de volgende tabellen.

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

	2016			2017			2018		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
WP	49,0%	69,6%	57,6%	52,7%	70,9%	60,6%	47,9%	69,3%	61,5%
OBP	7,3%	13,0%	10,9%	10,2%	14,8%	13,1%	10,3%	14,2%	12,9%
Totaal	36,3%	40,4%	38,4%	39,8%	43,0%	41,4%	42,9%	43,3%	43,1%

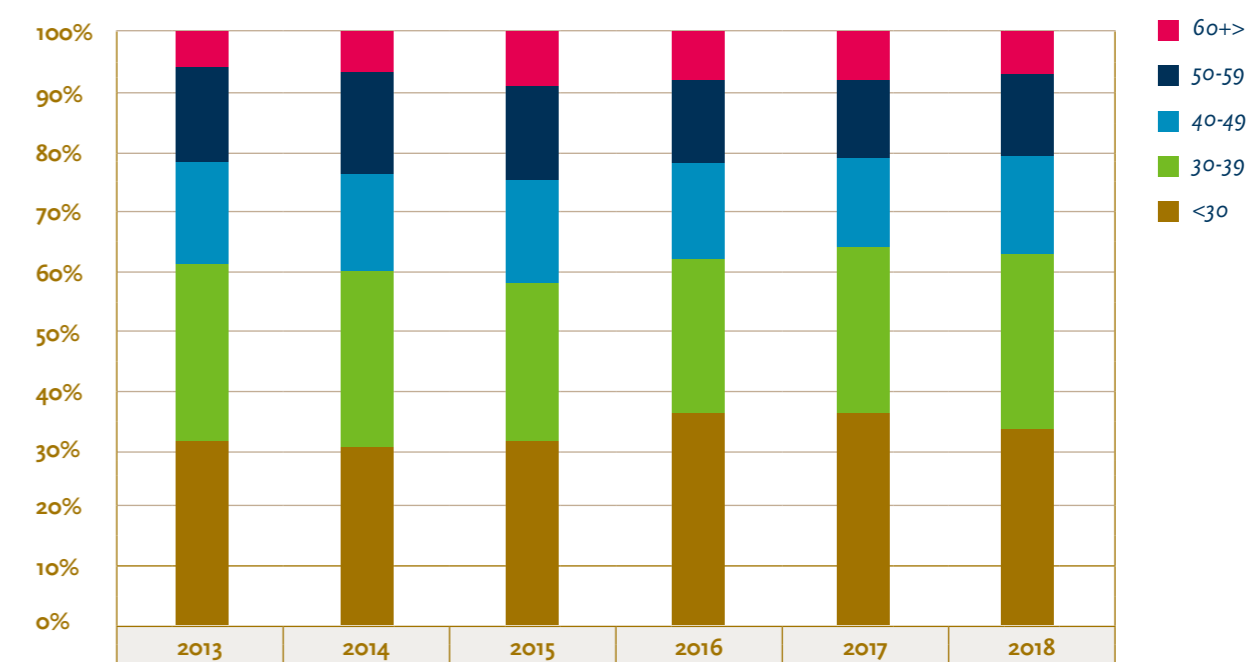
Tabel C3.7 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD) in fte (per 31 december)

	HGL			UHD			UD		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2014	8,8	2,2	11,0	3,2	1,6	4,8	41,7	36,0	77,7
2015	9,2	2,4	11,6	3,6	3,2	6,8	37,6	25,5	63,1
2016	5,2	0,8	6,0	4,5	1,0	5,5	50,7	33,1	83,8
2017	6,2	0,8	7,0	2,7	1,2	3,9	66,3	49,6	115,9
2018	4,7	0,7	5,4	2,0	2,0	4,0	77,7	70,1	147,8

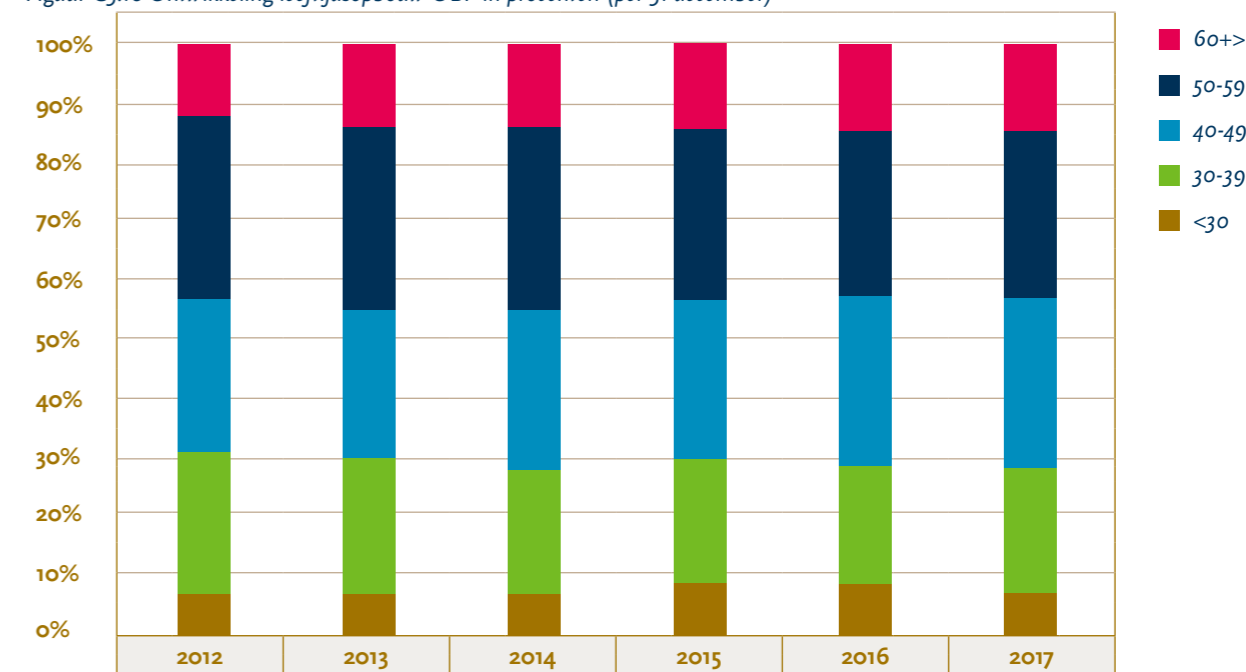
Tabel C3.8 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (promovendi, docenten en onderzoekers in fte per 31 december)

	Promovendus			Docent			Onderzoeker		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2013	132,5	146,7	279,2	18,0	30,0	48,0	24,5	42,9	67,4
2014	121,5	131,8	253,2	16,1	27,8	43,9	21,6	41,6	63,2
2015	124,6	131,6	256,2	29,2	30,6	59,8	24,1	34,5	58,6
2016	119,6	142,9	262,5	34,9	37,5	72,4	35,7	36,1	71,8
2017	123,9	152,6	276,5	37,9	44,1	82,0	47,0	37,2	84,2
2018	144,7	165,1	309,8	32,5	41,5	74,0	38,7	41,3	80,0

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



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



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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ziekteverzuimpercentage WP	1,6	1,6	1,7	1,4	1,6	1,7
Ziekteverzuimpercentage OBP	4,1	3,7	3,9	4,4	3,8	4,4
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,7	2,5	2,6	2,5	2,5	2,8

Tabel C3.12 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie

	2015	2016	2017	2018
Hoogleraar	14 (6%)	22 (10%)	12 (5%)	7 (3%)
UHD	7 (6%)	8 (7%)	6 (1%)	2 (2%)
UD	18 (10%)	53 (26%)	52 (22%)	57 (21%)
Docent	45 (31%)	59 (38%)	75 (42%)	57 (33%)
Onderzoeker	60 (62%)	69 (61%)	60 (46%)	59 (47%)
Promovendus	99 (37%)	91 (32%)	90 (29%)	80 (24%)
Overig WP	1 (100%)	3 (100%)	2 (66%)	3 (50%)
Student assistent	168 (107%)	196 (113%)	248 (122%)	251 (136%)
OBP	84 (11%)	84 (11%)	270 (32%)	135 (16%)
Totaal	496 (26%)	644 (31%)	815 (37%)	651 (29%)

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

Tabel C3.13 Uitstroom in personen naar functiecategorie

	2015	2016	2017	2018
Hoogleraar	33 (15%)	32 (15%)	11 (5%)	8 (4%)
UHD	13 (12%)	20 (19%)	6 (6%)	6 (6%)
UD	30 (17%)	21 (10%)	18 (8%)	17 (6%)
Docent	36 (25%)	39 (25%)	49 (28%)	59 (34%)
Onderzoeker	65 (67%)	53 (46%)	39 (30%)	55 (44%)
Promovendus	97 (36%)	83 (29%)	65 (21%)	50 (15%)
Overig WP	2 (200%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
Student assistent	161 (103%)	172 (99%)	198 (97%)	267 (145%)
OBP	134 (18%)	106 (13%)	263 (31%)	103 (12%)
Totaal	571 (30%)	527 (26%)	649 (29%)	565 (25%)

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

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

	KCS	Uitzendbureaus
2013	2.453 (1,9%)	2.232 (1,7%)
2014	3.278 (2,5%)	1.561 (1,2%)
2015	2.661 (2,1%)	1.796 (1,4%)
2016	2.002 (1,5%)	1.690 (1,3%)
2017	1.756 (1,2%)	1.639 (1,1%)
2018	2.263 (1,5%)	1.711 (1,1%)



Bijlage D

Lijst van afkortingen

AS	Academic Services
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
C.H.O.I.	Centrum Hoger Onderwijs Informatie
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CvB	College van Bestuur
DEEP	Digital Education Enhancement Program
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EC	European Credit
EDUiLab	Education Innovation Lab
ES	Executive Services
ETZ	Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
F&C	Finance & Control
FS	Facility Services
Fte	Fulltime-equivalent
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HGL	Hoogleraar
HR	Human Resources
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
LNVH	Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren
LTMS	Law, Technology, Markets and Society
M&C	Marketing & Communication
MSc	Master of Science
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NGO	Non-governmental organizations
NSE	Nationale Studenten Enquête
NT2	Nederlands als tweede taal
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

NWA	Nationale Wetenschapsagenda
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OS	Open Science
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
R&O	Resultaat en ontwikkeling
SDGs	Sustainable Development Goals
SEP	Standard Evaluation Protocol
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
TEP	Tilburg Educational Profile
TILEC	Tilburg Law and Economic Center
TILT	Tilburg Institute for Law, Technology and Society
TiPP	Tilburgs PhD Platform
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
UCGV	Universitair Centrum voor Geestelijke Verzorging
UD	Universitair Docent
UF	Stichting Universiteitsfonds Tilburg
UHD	Universitair Hoofddocent
VIBE	Virtual Humans in the Brabant Economy
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WFP	Wereldvoedselprogramma
WNT	Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel

Tilburg University

Warandelaan 2

5037 AB Tilburg

013-466 9111

www.tilburguniversity.edu

