

# Tilburg University Jaarverslag 2019



# Tilburg University Jaarverslag 2019

In dit jaarverslag leggen wij verantwoording af over onze activiteiten in 2019. 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](mailto:jaarverslag@tilburguniversity.edu).

# Inhoud

Verslag Stichtingsbestuur	4
Voorwoord College van Bestuur	6

## 1. Tilburg University

1.1 Over onze universiteit	8
1.2 Kengetallen 2019	8
1.3 Het jaar 2019 in beeld	9
1.4 Organisatie	11
1.5 Strategie	12

## 2. Onderzoek

2.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen	14
2.2 Internationale positie onderzoek	15
2.3 Onderzoek in 2019	16
2.4 Kwaliteitszorg onderzoek	17

## 3. Onderwijs

3.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen	19
3.2 Positie onderwijs	20
3.3 Onderwijs in 2019	21
3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie	22
3.5 Internationalisering	22
3.6 Klachten, beroepen en bezwaren	23

## 4. Impact

4.1 Impact: onderzoek dat bijdraagt aan maatschappelijke uitdagingen	26
4.2 Impact in 2019	26
4.3 Impact indicatoren	28

## 5. Bedrijfsvoering

5.1 Human Resources	30
5.2 Huisvesting	31
5.3 Information Technology	32
5.4 Corporate Social Responsibility	33
5.5 Financiën	33
5.5.1 Hoofdlijnen jaarrekening	33
5.5.2 Continuïteitsparagraaf	35
5.5.3 Risicobeheersing	36
5.5.4 Treasurybeleid	39
5.5.5 Tegemoetkoming Profileringsfonds	39
5.5.6 Flexibel onderwijs	39
5.5.7 Helderheidsaspecten	39
5.5.8 Declaraties CvB	40
5.5.9 Bezoldigingen CvB	40
5.5.10 Studievoorschotmiddelen	40

## 6. Jaarrekening

6.1 Kengetallen	44	6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	51
6.2 Geconsolideerde balans	45	6.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	55
6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten	45	6.10 Enkelvoudige jaarrekening, inclusief toelichting	59
6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	46		
6.5 Algemene toelichting op de jaarrekening	47		
6.6 Waarderingsgrondslagen activa en passiva	48		
6.7 Grondslagen voor de resultaatbepaling	50		

## 7. Overige gegevens

7.1 Bestuursverklaring	63
7.2 Controle verklaring van de onafhankelijke accountant	63

## Bijlage A

Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur	67
--	----

## Bijlage B

Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur	68
--	----

## Bijlage C

Kerncijfers	
C.1 Kerncijfers Onderzoek	69
C.2 Kerncijfers Onderwijs	70
C.3 Kerncijfers Personeel	72

## Bijlage D

Lijst van afkortingen	75
-----------------------	----



## 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 academische- en maatschappelijke stromingen vertegenwoordigd. Er wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan een evenwichtige man-vrouw verhouding. In het Stichtingsbestuur zijn ook alumni van Tilburg University vertegenwoordigd.

Het Stichtingsbestuur bewaakt de doelstellingen van de universiteit en functioneert feitelijk 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 personeel en studenten zitting hebben. Op decentraal niveau vindt medezeggenschap plaats binnen de faculteiten en de divisies.

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 is een speler in de wereld, met een duidelijke internationaliseringsstrategie. Tilburg University streeft er onder het motto 'Understanding Society' naar de samenleving vooruit te helpen door ons begrip van die samenleving te verdiepen.

Verbonden als Tilburg University is met de samenleving, zet Tilburg University excellent onderzoek in voor 'het goede leven' voor iedereen. Tilburg University leidt haar studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter te ontwikkelen. Dit zijn kwaliteiten die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden.

### 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 Audit Commissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van 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 is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen en zijn eigen samenstelling. Het bestuur doet dat transparant en met inbreng van anderen, waaronder het CvB en de Universiteitsraad.

Het Stichtingsbestuur werkt volgens een rooster van aftreden. Met ingang van 1 oktober 2019 is de heer W.I.I. van Beek na ruim twee volle termijnen teruggetreden als lid van het Stichtingsbestuur. Wij danken hem voor zijn grote inzet voor het Stichtingsbestuur en Tilburg University. Met ingang van 1 oktober 2019 is mevrouw drs. M.R. Leijten benoemd als lid van het Stichtingsbestuur voor een periode van vier jaar. Zij maakt deel uit van de Audit Commissie.

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

Het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, te weten de heer mr. dr. M.F. Nolen, die deze functie vervult naast zijn werkzaamheden als Head Legal Affairs van Tilburg University.

De leden van het Stichtingsbestuur onderschrijven nut en noodzaak van een periodieke evaluatie van het eigen functioneren. Een goede zelfevaluatie draagt bij aan de professionaliteit van het bestuur en toezicht van Tilburg University. In het najaar van 2019 heeft onder begeleiding van een externe deskundige een zelfevaluatie van het Stichtingsbestuur plaatsgevonden, waarvoor interviews zijn gehouden met alle leden van het Stichtingsbestuur, het CvB, maar ook met de voorzitter van de Universiteitsraad en vertegenwoordigers van bepaalde onderdelen van University Services van Tilburg University.

### Taken en bevoegdheden

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

De Stichting is de werkgever van het CvB. Het Stichtingsbestuur oefent namens de rechtspersoon de werkgeversrol voor de leden van het CvB uit.

In het kader van zijn toezichhoudende 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. Op 1 december 2019 is een nieuwe Code goed bestuur universiteiten vastgesteld, welke betekenis heeft voor het verslagjaar 2020 en verder.

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 het bestuur regelmatig aanwezig bij academische zittingen en evenementen. Andere taken van het Stichtingsbestuur zijn het vastleggen van zijn bevoegdheden in de Structuurregeling, het besluiten over het stelsel van inrichting van de medezeggenschap, de benoeming van de accountant en de vaststelling van het benoemingsbeleid van hoogleraren.

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





### Terugblik 2019

In 2019 is het Stichtingsbestuur intensief betrokken geweest bij Tilburg University en haar activiteiten. De leden van het Stichtingsbestuur hebben periodiek contact onderhouden met de diverse interne en externe stakeholders. In dat kader was er bovendien regelmatig overleg tussen de voorzitter van het Stichtingsbestuur en (het dagelijks bestuur van) de Universiteitsraad en was sprake van twee overleggen met het dagelijks bestuur van de Universiteitsraad in aanwezigheid van het voltallige Stichtingsbestuur.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2019 vijfmaal in aanwezigheid van het voltallige CvB vergaderd en in voorbereiding op die formele vergaderingen kwamen de diverse interne commissies meerdere malen bijeen. In 2019 waren er vier formele vergaderingen van de Audit Commissie, drie vergaderingen van de Commissie OO&I en vier formele vergaderingen van de Remuneratie Commissie. De Audit Commissie heeft toegezien en geadviseerd op het gebied van onder meer compliance en risicomanagement, huisvestingsbeleid en treasury management. De Commissie OO&I heeft onder meer geadviseerd over de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en het nieuwe promotiereglement. Naast haar reguliere formele bijeenkomsten heeft de Remuneratie Commissie diverse malen apart vergaderd over activiteiten op het gebied van werving en selectie, alsmede evaluatie en beoordeling van de leden van het CvB. De voorzitter van Stichtingsbestuur heeft voorts het voorzitterschap vervuld van de benoemingsadviescommissie voor een nieuwe rector magnificus. Dit resulteerde in de zomer van 2019 tot de benoeming van prof. dr. K. Sijtsma als rector magnificus voor de periode van één jaar en later in 2019 een besluit tot benoeming prof. mr. W. van den Donk per 1 oktober

2020 als rector magnificus tevens voorzitter van het CvB. Het Stichtingsbestuur is zeer verheugd met deze twee benoemingen en dankt de Universiteitsraad, de leden van de benoemingsadviescommissie, de decanen en het CvB voor hun positieve inbreng in deze benoemingsprocedures.

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 Academy of Data Science (JADS) in 's-Hertogenbosch en werd betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van de toets Kwaliteitsafspraken. Leden van het Stichtingsbestuur waren voorts aanwezig bij de academische plechtigheden en bij bijeenkomsten van de Tilburg University Society en de Vrienden van Cobbenhagen. Op 23 en 24 mei 2019 hebben twee leden van het Stichtingsbestuur voorts een rondgang gemaakt langs alle faculteiten van Tilburg University en daarvan verslag gedaan in de vergadering van het Stichtingsbestuur.

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 2018-2021.

Het Stichtingsbestuur heeft op basis van de voorbereiding door de Commissie Remuneratie volgens de reguliere governance normen het functioneren van de leden van het CvB en hun nevenfuncties geëvalueerd en beoordeeld. Bij de beloning van de leden van het CvB worden de normen zoals gesteld in de WNT getoetst en nageleefd. De voorzitter van het Stichtingsbestuur had halfjaarlijks overleg met de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (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 2019-2023, het Reservebeleid, de strategische vastgoedvisie en, in aanwezigheid van de externe accountant, aan het Jaarverslag 2018 en de Jaarrekening 2018. Tevens is de jaarlijkse Management Letter besproken en het Accountantsverslag, in aanwezigheid van de externe accountant. De besluitvorming hiertoe werd voorbereid door de Audit Commissie. De Audit Commissie heeft tevens toegezien op het ICT-beleid, compliance en het plan tot ontwikkeling van de Internal Audit Functie, en het Internal Audit Charter.

Tussen 2015 en 2019 is het aantal studenten aan Tilburg University significant toegenomen en zijn er overeenkomstig met het Strategisch Plan 2018-2021 veel verbeteringen doorgevoerd. Veder heeft de instelling een inhoudelijke draai gemaakt richting digitalisering en zijn de banden met de stad Tilburg flink aangehaald. Dat neemt niet weg dat er ruimte blijft voor verbetering. Het Stichtingsbestuur heeft hierover intensief contact onderhouden met het CvB en is onder meer geconsulteerd bij de herziening van de procedure voor promoties en het bijbehorende promovendi-volgsysteem.

### Vooruitblik 2020

De financiële positie van Tilburg University 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. Een belangrijke uitdaging voor de komende jaren is het vinden van een antwoord op de veranderende omstandigheden als gevolg van de uitbraak van COVID-19 en de daarmee samenhangende de continuïteit van onderwijs en onderzoek en het welzijn van studenten en medewerkers. Onder meer het in 2020 op te starten gesprek over de nieuwe langetermijnstrategie van de universiteit biedt daartoe volop kansen.

### Slot

Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en betrokkenheid en in het bijzonder de wijze waarop medewerkers en studenten de afgelopen maanden zijn omgegaan met de sluiting van de campus en de noodzaak om als gevolg van COVID-19 al het onderwijs op zeer korte termijn online aan te bieden. De kwaliteit van Tilburg University is en blijft 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 (het CvB, decanen, vicedecanen 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, 25 mei 2020

Namens het Stichtingsbestuur,

**De heer mr. H. Reumkens**  
voorzitter

# Voorwoord

## College van Bestuur

Onderzoekers, docenten, ondersteuners en studenten komen graag naar onze universiteit. Nog niet eerder stonden er zoveel studenten ingeschreven: het aantal van 17.000 werd overschreden. Ook ons marktaandeel was het hoogste ooit. Onze universiteit profiteert enorm van al deze nieuwsgierige en leergierige studenten.

Samen met onderzoekers, docenten en ondersteunend personeel kunnen we daardoor samen werken aan een universiteit die in binnen- en buitenland onderscheidend is op het gebied van onderwijs, onderzoek en impact. Uiteraard doet snelle groei ook een beroep op de capaciteit van de universiteit waar het gaat om faciliteiten, gebouwen en medewerkers. Het College van Bestuur (CvB) is zich daarvan bewust en besteedt hier volop aandacht aan.

Het groot aantal studenten is in lijn met onze gecontroleerde groeistrategie. Nadat we in 2018 het duurzame onderwijs-

gebouw CUBE openden op de campus, maakten we dit jaar plannen voor een tweede fase van uitbreiding van de campus, met een kleinere versie van CUBE en meer parkeergelegenheid. De bouw daarvan start in 2021. Dit realiseren we met behoud van de groene, duurzame campus. De groene campus wordt door velen erg gewaardeerd en is een punt waarop we ons onderscheiden van andere universiteiten. Om tegemoet te komen aan de groeiende behoefte aan studentenkamers in Tilburg, verbouwden we het Prisma-gebouw waardoor er voor het eerst tijdelijk studenten op onze campus wonen. In 2019 waren we de eerste geheel rookvrije Nederlandse universiteit.



“  
Deze universiteit bruist op alle gebieden en heeft opnieuw bewezen aantrekkelijk te zijn voor studenten, partners en wetenschappers.

Onze universiteit heeft de komende jaren een belangrijke opdracht te vervullen, we zoeken naar wegen om de huidige technologische ontwikkelingen die van belang zijn voor de maatschappij te verweven in ons profiel. Nieuwe technieken bieden veel mogelijkheden, maar daarbij moeten we niet vergeten dat deze ook aansluiten op onze menselijke leefwereld met bijbehorende normen en waarden. Kunnen we robots leren empathie te tonen? En hoe zit het met regelgeving rondom het gebruik van data? Met onze inzet op uiteenlopende disciplines als recht, ethiek, zingeving, economie en de maatschappijwetenschappen zijn wij daar bij uitstek toe in staat. Zo kunnen we gezamenlijk meerwaarde creëren voor de samenleving.

Tilburg University komt al jaren tegemoet aan behoeften van de samenleving op het gebied van Artificial Intelligence (AI) en big data. Voorbeelden in het afgelopen jaar daarvan zijn de start van een nieuwe Bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence bij Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) en het **Zero Hunger Lab**, een succesvol en vernieuwend project dat een grote subsidie ontving. Dit project toont ook dat we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en impact hebben op de maatschappij. Onze wetenschappers hebben tevens grote subsidies ontvangen in het kader van het European Green Deal project van de Europese Commissie. We leven ons motto ‘Understanding Society’ na door op deze manier bij te dragen aan de complexe maatschappelijke en ecologische uitdagingen waar onze moderne maatschappij voor staat.

Ook zochten we naar slimme regionale en internationale allianties met sociale partners in de industrie, de dienstensector en de gezondheidszorg door middel van ons impactgerichte onderzoek, onze labs en samenwerking in multi-helix contexten. De toekomstige bouw van MindLabs in de Spoorzone is daar, net als de ontwikkeling van de Young Professional Campus, een goed voorbeeld van. Met **We Care**, het programma van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) en onze universiteit, zijn acht samenwerkingsprojecten gestart om de patiëntenzorg in ziekenhuizen te verbeteren. Een goed voorbeeld van onderzoek met impact.

Alumni hebben getoond nauw betrokken te zijn bij de universiteit. Een recordaantal alumni zette die betrokkenheid om in daden, als mentor of coach voor studenten, lid van het alumni-panel of als donateur voor Stichting Universiteitsfonds Tilburg. Het Universiteitsfonds ontving een eerste ‘fonds op naam’ van de zusters van de Sociëteit van Jezus, Maria en Jozef en Kadans.

We ontvingen in 2019 uiteenlopende subsidies, waaronder Veni’s, European Research Council (ERC) Grants en subsidies in het kader van Horizon 2020. De waardering van ons werk zagen we ook terug in de rankings: Tilburg School of Economics and Management (TISEM) staat wereldwijd op nummer 5 in Business Administration - Shanghai Ranking 2019.

Het was een jaar van records, die nog meer verantwoordelijkheid met zich meebrengen om onze resultaten vast te houden. Implementatie van het Strategisch Plan 2018-2021 voor de komende jaren heeft prioriteit. Deze universiteit bruist op alle gebieden en heeft, zeker afgelopen jaar, opnieuw bewezen aantrekkelijk te zijn voor studenten, partners en wetenschappers. Het CvB wil alle medewerkers bedanken voor hun belangrijke bijdrage hieraan.

*Bij het opstellen van dit Jaarverslag 2019 bevindt de universiteit zich inmiddels middenin de coronacrisis. De crisis en de impact daarvan zullen in 2020 en verder voelbaar zijn. De onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van Tilburg University worden sinds de sluiting van de universitaire gebouwen per medio maart 2020 digitaal voortgezet. Verderop in het Jaarverslag wordt aandacht besteedt aan de mogelijke financiële impact van corona op de universiteit. Het CvB dankt alle medewerkers en studenten voor hun inzet voor de universiteit en hun flexibiliteit tot nu toe en wenst iedereen veel gezondheid toe.*

**Koen Becking**  
voorzitter

**Paulina Sniijders**  
vicevoorzitter

**Klaas Sijtsma**  
rector magnificus





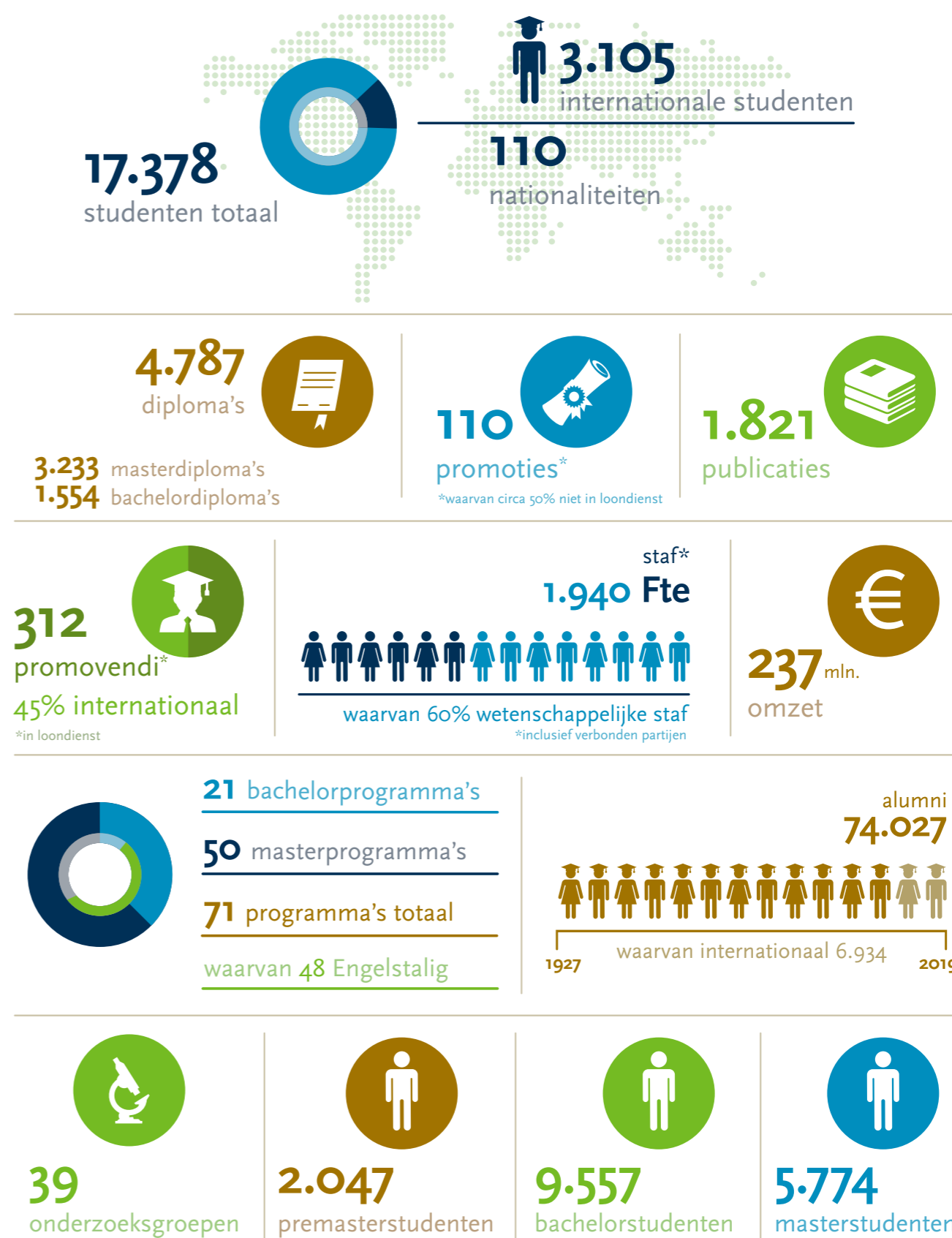
# 1.1 Over onze universiteit

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 2019





# 1.3 Het jaar 2019 in beeld

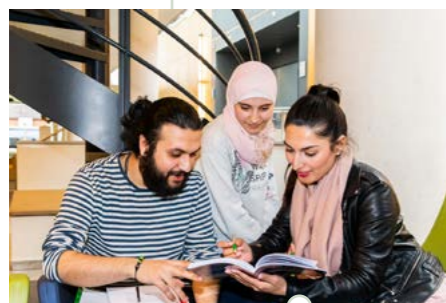
Hoogtepunten en successen van een enerverend jaar

7 januari

Tilburg University heeft een eigen wiki

Tijdens de Nieuwjaarsbijeenkomst op 7 januari 2019 werd de wiki gepresenteerd met meer dan driehonderd lemma's die verder uitgebreid worden. Op deze portal zijn artikelen te vinden over de campus, hoogleraren, het bestuur, onderwijs, onderzoek en de geschiedenis van de universiteit.

> Lees meer



24 januari

Pre-bachelor vluchtelingen krijgt een subsidie van OPZuid

Voor de 15 vluchtelingstudenten die dit jaar begonnen zijn met het pre-bachelorprogramma kan Tilburg University met deze subsidie een stage inbouwen met arbeidsmarktperspectief.

> Lees meer

15 mei

Dr. Gerine Lodder (TSB) op short list New Scientist Wetenschapstalent

Deze Tilburgse ontwikkelingspsychologe stond 'in de finale' voor haar onderzoek naar eenzaamheid onder jongeren.

> Lees meer

9 februari

Gefeliciteerd prof. dr. Marc Groenhuijsen (TLS), prof. dr. Monique Laurent (TiSEM) en prof. dr. Paul van Geest (TST)

Zij zijn benoemd als leden van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW) in Haarlem.

> Lees meer



1 maart

Keuzegids Universiteiten 2019: zes bacheloropleidingen 1<sup>e</sup> in hun vakgebied

Het betreft de Bachelors Online Culture, Psychology, Economics, Tax Economics, Global Law en Tax Law. In de algemene ranking is de universiteit van de 5<sup>e</sup> naar de 4<sup>e</sup> plaats gestegen.

> Lees meer



16 juli

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) reikt Veni-beurs uit voor drie onderzoeken (prenatale angst, gezond eetgedrag, genetische datasets)

Dr. Marion van den Heuvel (TSB), dr. Frans Folkvord (TSHD) en dr. Marleen Balvert (TiSEM) ontvingen een Veni-financiering. Hiermee kunnen de laureaten gedurende drie jaar hun eigen onderzoeksideeën verder ontwikkelen.

> Lees meer

12 augustus

TOP Week verwelkomt 3.700 nieuwe studenten in Tilburg

De universiteit bereikte het grootste aantal studenten in haar geschiedenis. Hiermee is de magische drempel van 17.000 studenten gepasseerd.

2 juli

Shanghai Ranking 2019:

#5 wereldwijd in Business Administration

De Shanghai Ranking wordt algemeen gezien als een van de meest invloedrijke ranglijsten gebaseerd op onderzoeksoutput van universiteiten. In deze ranking heeft Tilburg University haar positie behouden als een van de beste universiteiten binnen de vakgebieden Business Administration (5), Finance (12), en Management (27). Bovendien heeft de universiteit haar hoogst genoteerde positie tot nu toe bereikt in Rechten, Psychologie, Sociologie en Bestuurskunde (51-75).

> Lees meer



2 september

Opening van het Academisch Jaar met nieuwe rector magnificus: prof. dr. Klaas Sijtsma

Het Stichtingsbestuur was verheugd over de benoeming: 'Sijtsma heeft een lange staat van dienst en staat bekend als een zeer bekwame en ervaren bestuurder en gerenommeerd wetenschapper.' Sijtsma is de opvolger van prof. dr. Emile Aarts wiens termijn op 1 juni 2019 afliep. Het thema van de OAJ was 'Traditie en innovatie in de academische wereld'. Tilburg University innoveert mede geïnspireerd op academische tradities.

> Lees meer

15 augustus

Campus Tilburg University sinds 15 augustus rookvrij

De universiteit voelt zich verantwoordelijk voor haar studenten en medewerkers en had daarom bij de start van het nieuwe academische jaar een rookvrije campus. Daarmee loopt Tilburg University voorop in Nederland.

> Lees meer



26 augustus

Tilburg University start nieuwe Bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence

In deze opleiding binnen TSHD ligt de focus op kunstmatige intelligentie, menselijke cognitie en technologische innovatie. De bacheloropleiding onderscheidt zich van andere opleidingen door een sterke koppeling met menselijke cognitie. Daarnaast is er aandacht binnen het programma voor de ethische en morele aspecten.

> Lees meer



## 19 september

### Tijdelijke huisvesting studenten op de campus

Op donderdag 19 september was er een feestelijke heropening van het Prismagebouw als studentenflat. Medio augustus heeft Tilburg University met vastgoedbeheerder Camelot Europe een overeenkomst bereikt om het Prismagebouw voor studentenbewoning op te leveren. Dit gebouw bood bij aanvang van het nieuwe academische jaar tijdelijk onderdak aan 89 internationale studenten.

> Lees meer

## 2 september

### Subsidie voor Data Science voor Zero Hunger Lab

Het doel van het oprichten van het Zero Hunger Lab is om innovatieve data science te leveren om honger uit te bannen in 2030. Het maakt deel uit van het Impactprogramma van Tilburg University. Met deze subsidie zal € 2,5 miljoen geïnvesteerd worden voor onderzoek om honger in Afrika te bestrijden en mensen te helpen zichzelf te voeden.

> Lees meer



## 5 september

### Twee ERC grants voor onderzoek naar pesten en visuele taal

Dr. Matteo Giletta (TSB) en dr. Neil Cohn (TSHD) hebben ieder een prestigieuze ERC Starting Grant van minimaal € 1,5 miljoen verworven. ERC Starting Grants worden toegekend aan beginnende onderzoekers die twee tot zeven jaar ervaring hebben sinds het behalen van hun doctorstitel en tevens een veelbelovende wetenschappelijke staat van dienst hebben. De twee onderzoekers kunnen deze financiering de komende vijf jaar gebruiken voor hun onderzoek.

> Lees meer

## 3 oktober

### Night University 2019: Temptations

Op 3 oktober waren er op de bruisende campus maar liefst 80 presentaties, debatten, games, rondleidingen, workshops, labs en optredens. Dit jaar was het thema van het wetenschapsfestival 'Temptations'. Het draaide om verleidingen, in de breedste zin van het woord.

> Lees meer

## Oktober en november

### Open dagen

De Bachelor en Master Open dag trokken in het najaar beide een recordaantal bezoekers. Op de Bachelor Open dag op 26 oktober waren er in totaal 6.965 bezoekers, waarvan 3.094 studiekeizers. Tijdens de Master Open dag op zaterdag 16 november bezochten 2.019 studiekeizers de campus en waren er in totaal 3.692 bezoekers.



## 27 november

### Katten moeten binnen blijven volgens het Europees natuurbeschermingsrecht

Zonder twijfel het meest opmerkelijke persbericht van het jaar ging over de conclusie die mr. dr. Arie Trouwborst en prof. mr. Han Somsen (beiden TLS) trokken uit hun onderzoek: katten moeten binnen blijven. De rechtswetenschappers namen het Europese natuurbeschermingsrecht onder de loep en concludeerden dat EU-lidstaten o.a. een verbod moeten instellen en handhaven op het los laten lopen van huiskatten.

> Lees meer

## 13 december

### Prof. dr. Martijn Groenleer en prof. dr. Saskia Lavrijssen (beiden TLS) betrokken bij grote multidisciplinaire onderzoeken naar energietransitie

Ze waren mede-aanvrager van twee grootschalige onderzoeksprojecten die onderdeel zijn van de European Green Deal. De projecten beogen de energietransitie te versnellen en die door NWO worden gesteund met een subsidie van ruim € 10 miljoen per project.

> Lees meer

## 21 november

### 92<sup>e</sup> Dies Natalis | Science under Pressure

Tilburg University vierde haar 92<sup>e</sup> Dies Natalis op 21 november 2019. Het thema was 'Science under Pressure'. De Dies Natalis draaide dit jaar dan ook vooral om het belang van wetenschappelijke integriteit, en wat de universiteit kan ondernemen om de geloofwaardigheid van wetenschappelijke resultaten, de uitwisseling van informatie en de kwaliteit van onderzoek te versterken.

> Lees meer



## 11 december

### Gefeliciteerd dr. Linnet Taylor (TLS)

Ze is een van de tien getalenteerde wetenschappers die in 2020 toetreden tot De Jonge Akademie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). De Jonge Akademie bestaat uit onderzoekers uit verschillende disciplines die zich wetenschappelijk hebben bewezen en minder dan tien jaar geleden zijn gepromoveerd.

> Lees meer



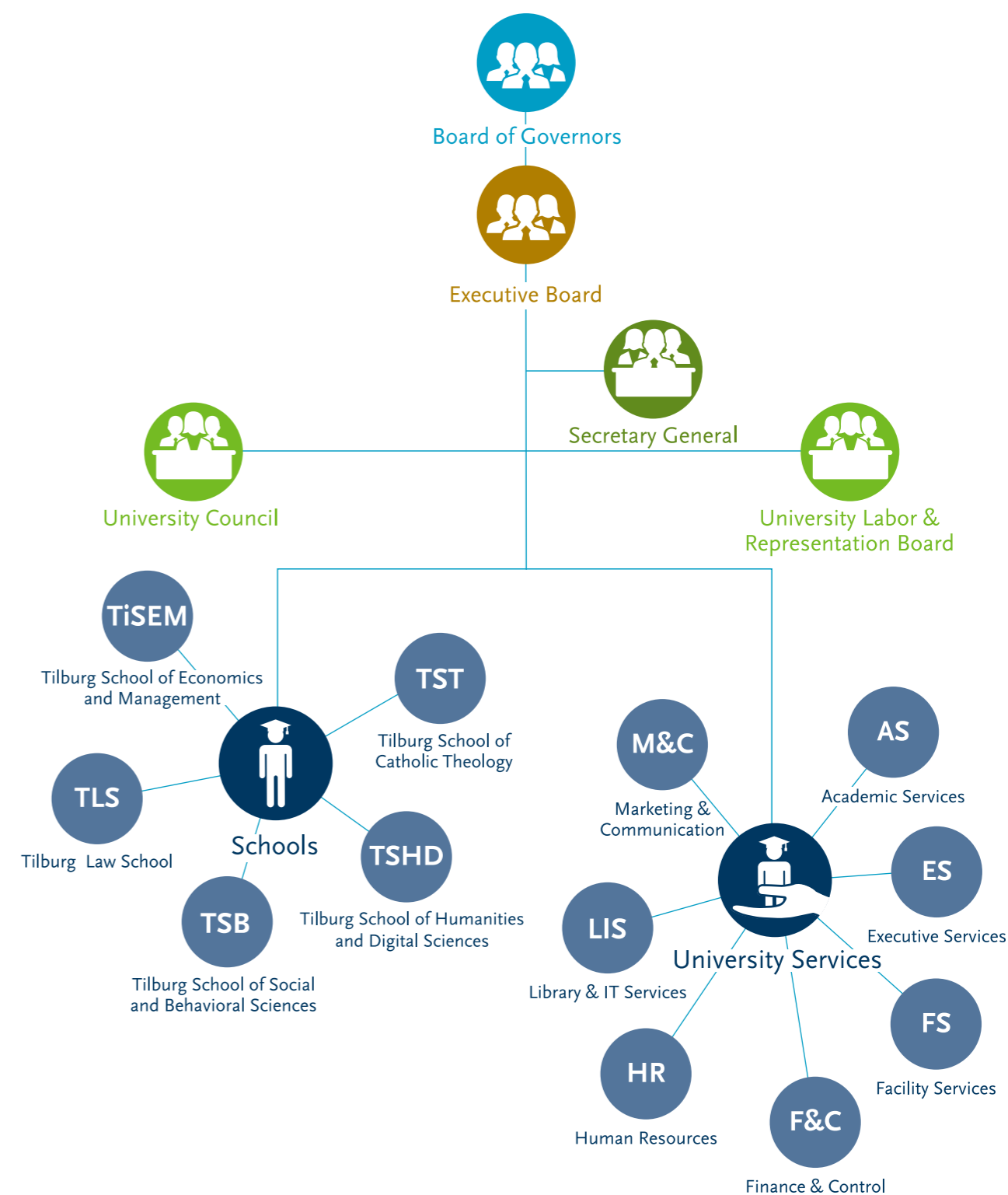


## 1.4 Organisatie

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

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

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



# 1.5 Strategie

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

Het Strategisch Plan 2018-2021 is het geconsolideerde resultaat van een gezamenlijk proces in 2017. Interne en externe stakeholders hebben bijgedragen om tot een breed gedragen visie en strategie te komen voor de toekomst van de universiteit.

## 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 2019 heeft Tilburg University gevolg gegeven aan de verdere uitvoering van het Strategisch Plan 2018-2021. Belangrijke aandachtspunten op het gebied van onderzoek zijn goede onderzoekspraktijken/wetenschappelijke integriteit, 'Scientific Strengths', en de implementatie van het nieuwe promotiereglement en het promotievolgsysteem.

### Goede onderzoekspraktijken

In 2019 zijn diverse stappen gezet voor het stimuleren van goede onderzoekspraktijken. Zo is de voorbereiding gestart om e-learning modules op dit gebied te ontwikkelen voor de wetenschappelijke medewerkers. De Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit Tilburg University is herzien en in lijn gebracht met de nieuwe Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. De vicedecanen onderzoek hebben deelgenomen aan een intervisiebijeenkomst met als thema 'Goede Onderzoekspraktijken' en hebben acties geformuleerd gericht op het stimuleren van een open en transparante onderzoekscultuur, zowel binnen de universiteit als binnen de eigen faculteit. Tot slot stond tijdens de Dies Natalis het thema 'Science under Pressure' centraal, met daarbij aandacht voor goede onderzoekspraktijken.

### Scientific Strengths

Aan welke onderzoeksonderwerpen wil Tilburg University zich

verbinden? Wat is ons onderzoeksprofiel? En hoe kunnen we onze inhoudelijke expertise inzetten om maatschappelijke impact te realiseren? Deze vragen staan centraal in de tweede editie van de publicatie 'Scientific Strengths' die Tilburg University in 2019 heeft gepubliceerd. Met dit overzicht wil Tilburg University kruisbestuiving en samenwerking tussen faculteiten, departementen en disciplines bevorderen en ook voor externe partijen zichtbaar maken op welke terreinen haar onderzoekers excelleren.

### Promotiereglement en promovendi-volgsysteem

In 2019 heeft Tilburg University een nieuw promotiereglement vastgesteld en geïmplementeerd. Onder meer zijn de eisen voor de samenstelling van promotiecommissies aangescherpt, de eindtermen waar een proefschrift aan dient te voldoen geëxpliciteerd en dienen alle promovendi met hun promotor een opleidings- en begeleidingsplan op te stellen.

Gelijktijdig heeft Tilburg University een online promotievolgsysteem geïmplementeerd voor alle promovendi en (co) promotores. Hora Finita ondersteunt alle fasen binnen het promotieproces: van toelating tot en met de verdediging. De implementatie van dit digitale systeem leidt ook tot verbetering van de kwaliteit van de managementinformatie over promotietrajecten.

### Open Science

In 2019 zijn diverse initiatieven opgestart om uitvoering te geven aan het Actieplan Open Science. Zo is de Open Science Community Tilburg opgericht, met momenteel circa 70 leden, een eigen website en een aanbod met vaardigheidstrainingen. Het doel is om onderzoekers onderling ervaringen te laten uitwisselen over het openbaar maken van hun onderzoek. De community organiseerde hiervoor reeds verschillende bijeenkomsten. In samenwerking met wetenschappers zijn open online courses ontwikkeld op het gebied van Open Education en in het voorjaar is het eerste Tilburgse Open Access tijdschrift TechReg van Tilburg Law School (TLS) gelanceerd. Verder heeft Tilburg University actief geparticipeerd in het landelijke project Taverne dat beoogt Open Access te stimuleren.

### Research IT

In 2019 is Research IT gestart, een verzameling projecten gericht op het ontwikkelen van toegankelijke, stabiele en onderhoudbare IT-infrastructuur en -diensten, voor de ondersteuning van de activiteiten tijdens de gehele onderzoekscyclus. Vanuit Research IT is een pilot ingericht voor het veilig opslaan, beheren en delen van onderzoeksdata tijdens het onderzoek. Daarnaast werkt een werkgroep aan een lijst met applicaties

en diensten die onderzoekers veilig kunnen gebruiken voor het verzamelen, opslaan en bewerken van onderzoeksdata, inclusief data met persoonsgegevens. Een ander initiatief is het digitaliseren van de beoordelingscyclus van de ethische toetsingscommissies van de faculteiten.

### Wetenschappelijke profielpagina voor onderzoekers

In 2019 hebben alle Tilburgse onderzoekers een nieuwe wetenschappelijke profielpagina gekregen. Met deze nieuwe profielpagina is zowel een inhoudelijke als een visuele verbetering bewerkstelligd in hoe onderzoekers zichzelf kunnen profileren. De profielpagina, die zich richt op collega-onderzoekers en subsidieverstrekters wereldwijd, toont voor elke onderzoeker zijn of haar contactgegevens, onderzoeksinteresses, publicaties, netwerk, nevenwerkzaamheden en overige academische activiteiten. In 2019 zijn de profielpagina's van Tilburgse onderzoekers bijna 60.000 keer bekeken.



## 2.2 Internationale positie onderzoek

Tilburg University heeft haar positie in de algemene internationale rankings op het gebied van onderwijs, onderzoek en reputatie de afgelopen jaren gehandhaafd. Vooral in de rankings voor de afzonderlijke vakgebieden scoort de universiteit goed (zie Tabel 2.1). Tilburg University streeft ernaar haar positie in de top 250 wereldwijd te versterken en ambiert een top 50 positie in haar eigen vakgebieden.

Volgens de Times Higher Education (THE) World University Rankings behoort Tilburg University tot de top 250 van alle universiteiten wereldwijd en in de Centrum voor Wetenschap en Technologie Studies (CWTS) Leiden Ranking, gebaseerd op onderzoeksimpact, tot de top 200 (positie 195). In de Shanghai Ranking, volledig gebaseerd op onderzoeksoutput, behoort Tilburg University tot de top 75 wereldwijd binnen

Law, Public Administration, Psychology, Sociology en Economics. Tilburg University is geëvalueerd als nummer 27 in Management, nummer 12 in Finance, en zelfs nummer 5 in Business Administration wereldwijd. De CWTS Leiden Ranking positioneert Tilburg University binnen Social Sciences & Humanities op plek 63 wereldwijd.

Tabel 2.1 Positie Tilburg University in toonaangevende internationale rankings

Tilburg University	positie in de wereld
<b>Shanghai Ranking 2019</b>	
Business Administration	5
Finance	12
Management	27
Economics	51-75
Public Administration	51-75
Psychology	51-75
Law	51-75
Sociology	51-75
Communication	101-150
Political Sciences	201-300
Education	201-300
Overall	501-600
<b>THE World University Ranking 2020</b>	
Business & Economics	33
Psychology	51
Law	52
Arts & Humanities	101-125
Social Sciences	126-150
Education	151-175
Overall	201-250

<b>Quacquarelli Symonds (QS) World University Ranking 2019</b>	
Economics & Econometrics	41
Accounting & Finance	51-100
Business & Management	51-100
Psychology	51-100
Law	51-100
Statistics & Operational research	101-150
Sociology	151-200
Research Area - Social sciences & Management	115
Research Area - Arts & Humanities	451-500
Overall	319
<b>United States (US) News Best Global Universities Ranking 2020</b>	
Economics & Business	17
Psychiatry & Psychology	72
Arts & Humanities	175
Social Sciences & Public Health	244
<b>CWTS Leiden Ranking Impact 2019</b>	
Social Sciences & Humanities	63
Mathematics & Computer Science	214
Biomedical & Health Sciences	273
Overall	195
<b>University of Texas (UT) Dallas World Ranking Business Research 2019</b>	
Overall	44
<b>Tilburg University Economics Ranking 2019</b>	
Overall	39



## 2.3 Onderzoek in 2019

In 2019 hebben 110 promoties plaatsgevonden, waarvan er zes met een cum laude zijn beoordeeld. Tijdens de Dies Natalis zijn twee eredoctoraten uitgereikt aan prof. Anita L. Allen op voordracht van TLS en aan prof. John P.A. Ioannidis op voordracht van Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB).

### Maria Jacobs benoemd tot bijzonder hoogleraar

Maria Jacobs, bestuurder van MAASTRO Clinic, is per 1 augustus 2019 benoemd tot bijzonder hoogleraar bij het departement Management (TiSEM) op de leerstoel 'Implementations of innovations in health care'. MAASTRO Clinic is een internationaal toonaangevende kliniek gespecialiseerd in radiotherapie bij kankerpatiënten in het zuidoosten van Nederland. Doel van de leerstoel is om de samenwerking tussen Tilburg University en MAASTRO Clinic op het gebied van implementatie van innovatie in de zorg verder te stimuleren.

### Sectorplan rechtsgeleerdheid

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) investeert € 6 miljoen per jaar in onderzoek binnen de discipline rechtsgeleerdheid in de periode 2019 - 2024. TLS heeft hiervoor een bestedingsplan ingediend, wat heeft geleid tot een toekenning van ruim € 750.000 voor onderzoek binnen de thema's 'Digital Legal Studies' en 'Transformatieve Werking van Globalisering in het Recht'. Vanuit dit budget worden drie projecten gefinancierd:

- From Regulating Human Behaviour to Regulating Data, projectleider prof. Ronald Leenes
- Constitutionalizing the Anthropocene, projectleider prof. Han Somsen
- Judicial Lawmaking, projectleiders prof. Jurgen de Poorter en prof. Rob van Gestel

### Fusies departementen binnen TLS

Op 1 januari 2019 zijn de departementen Politics and Public Administration, European en International Public Law, en Public Law, Jurisprudence and Legal History gefuseerd tot een nieuw departement met de naam Public Law and Governance. De onderzoeksfocus van het nieuwe departement is publiek recht en bestuurskunde in de context van globalisering, de opkomst van de regulerende staat en afnemende solidariteit in de samenleving. Daarnaast zijn per 1 september 2019 de departementen Private Law en Business Law gefuseerd tot het departement Private and Business Law. Het doel van beide fusies is om door meer samenwerking zowel onderzoek als onderwijs te versterken.

### Onderzoek naar eenzaamheid onder jongeren

Eenzaamheid bij ouderen is een bekend fenomeen. Maar ook jonge mensen kunnen last hebben van eenzaamheid. Dit blijkt zelfs een groot probleem, zo laat het onderzoek van dr. Gerine Lodder zien. Eenzaamheid leidt vaak tot problemen zoals depressie en vroegtijdig schoolverlaten. Haar onderzoek leidde tot Kamervragen, leverde nominaties bij de top 5 van de New Scientist Wetenschapstalent en de VIVA 400 op, naast tal van interviews met nationale en ook internationale media. In 2018 heeft ze voor dit onderzoek al een NWO Veni-beurs ontvangen.

### Emotions 2019

Op deze driedaagse conferentie in oktober werd een breed scala aan onderzoek gepresenteerd naar de invloed van emotieregulatie op het mentale en fysieke functioneren. Nieuwe onderzoeksmethoden en klinisch georiënteerde studies stonden centraal. Er werden wetenschappers verwelkomd met diverse interesses en achtergronden. Prof. Ad Vingerhoets (TSB), bekend van zijn onderzoek naar huilen, ging in november met emeritaat na meer dan 25 werkzaam te zijn geweest binnen de universiteit.

### Prijzen en internationale erkenning

- Emeritus hoogleraar Willem Buijink (TiSEM) ontving op 29 mei 2019 tijdens het jaarlijkse congres van de European Accounting Association (EAA) in Cyprus de prestigieuze Anthony Hopwood Prijs 2019 voor Academisch Leiderschap. De prijs werd in 2005 voor het eerst ingesteld en is een erkenning voor academische uitmuntendheid, gecombineerd met academisch leiderschap en actieve bijdrage aan de EAA.
- Neil Cohn (TSHD) heeft de Early Career Impact Award ontvangen van de Federation of Associations in Behavioral and Brain Sciences. De prijs is bedoeld voor onderzoekers die in de tien jaar na hun promotie grote bijdragen hebben geleverd aan onderzoek naar cognitie, hersenen en gedrag. De prijs zal worden uitgereikt tijdens de Cognitive Science Conference van 2020 in Toronto.
- Dr. Linnet Taylor (TLS) is benoemd als lid van De Jonge Akademie van de KNAW. Daarnaast is dr. Dave De Ruyscher (TLS), verkozen tot lid van de Vlaamse Jonge Academie.

### Nationale en Europese onderzoekssubsidies

Ook in 2019 hebben verschillende onderzoekers prestigieuze onderzoekssubsidies ontvangen. Een kleine greep uit de vele successen:

- In het veranderende medialandschap ontstaan steeds grotere hoeveelheden digitale data die worden ingezet om een steeds meer gefragmenteerd publiek te bereiken. Onder leiding van Joris Ebbers, verbonden aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), hebben 12 onderzoekers - waaronder de Tilburgse onderzoeker Franceso Lelli (TiSEM) een NWO beurs van € 630.000 ontvangen voor het onderzoeksproject 'Data geïnspireerde creativiteit: Het gebruik van big data in crossmediale creatieve innovatieprocessen'. Dit onderzoeksproject wordt uitgevoerd in samenwerking met mediabedrijf Talpa.
- Hoogleraar Dick den Hertog (TiSEM) heeft financiering toegekend gekregen vanuit het NWO-domein Sociale en Geesteswetenschappen (Open Competitie) voor zijn onderzoek naar optimalisatietechnieken voor grootschalige beslissingsproblemen met schaalvoordelen. Ook prof. Jonathan Verschuuren (TLS) ontving een Open Competitie subsidie voor zijn onderzoek naar de regulering van de uitstoot van broeikasgassen uit de landbouw.
- Dr. Neil Cohn (TSHD) heeft een ERC Starting Grant ontvangen voor zijn project waarin hij gaat onderzoeken of visuele narratieven wereldwijd kunnen worden begrepen. In dit project zal hij interdisciplinaire methodes uit de psychologie en taalwetenschappen combineren. Hoewel reeksen van beelden een wezenlijk aspect uitmaken van menselijke communicatie is er nog niet veel onderzoek gedaan naar de betekenisgeving hiervan, vergeleken met soortgelijk onderzoek naar verbale communicatie. Als onderdeel van Cohns bijdrage aan dit opkomende veld zal hij innovatieve visuele instrumenten ontwikkelen om een corpus van 1.500 geannoteerde strips uit de hele wereld op te bouwen.
- Dr. Frans Folkvord (TSHD) ontving een Veni-beurs voor zijn onderzoek naar vloggen voor gezondere eetgewoontes. Vandaag de dag krijgen kinderen te weinig groenten en fruit binnen, waardoor ze risico lopen om later chronische ziektes te ontwikkelen. Folkvord zal een nieuw overkoepelend model ontwikkelen en onderzoeken dat verklaart of, hoe,





## 2.4 Kwaliteitszorg onderzoek

Het onderzoek van Tilburg University wordt elke zes jaar beoordeeld volgens het Standard Evaluation Protocol 2015-2021, opgesteld door de Vereniging van Universiteiten (VSNU), KNAW en NWO. In de evaluaties wordt door een externe, internationale commissie gekeken naar de onderzoekskwaliteit, toekomstperspectief van de onderzoekseenheid en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek. De onderzoekjaarverslagen die sinds een aantal jaar door elke faculteit worden opgesteld, dragen bij aan de voorbereiding op externe visitaties.

In 2019 zijn drie onderzoeksprogramma's van TSHD beoordeeld. De onderzoeksvisitaties betroffen de periode 2012-2017. De visitatiecommissie beoordeelde de onderzoekskwaliteit van het onderzoeksprogramma Language, Communication and Cognition als wereldwijd toonaangevend. De commissie prees de internationale reputatie van het programma en was vol lof over de indrukwekkende lijst met publicaties en het benijdenswaardige slagingspercentage waarmee subsidies zijn gerealiseerd. De maatschappelijke relevantie van het onderzoek en het toekomstperspectief van de eenheid zijn beoordeeld als zeer goed.

De maatschappelijke relevantie van het programma Creative Computing werd beoordeeld als wereldwijd toonaangevend, waarmee de instrumentele rol in samenwerkingen zoals [Jheronimus Academy of Data Scienc \(JADS\)](#), [MindLabs](#) en het

[DAF Technology Lab](#) werden erkend. De commissie noemde het programma een van de meest ondernemende instituten die zij ooit heeft gezien. De buitengewone inspanningen om maatschappelijke partners te betrekken in het onderzoek dragen onmiskenbaar bij aan de toekomstbestendigheid van het programma.

De beoordeling van het onderzoek van het Tilburg Center for Moral Philosophy, Epistemology and Philosophy of Science (TiLPS) maakte deel uit van een geclusterde beoordeling van filosofie onderzoeksprogramma's in Nederland. De beoordelingscommissie waardeerde het grote aantal publicaties en aantal subsidies dat TiLPS wist te bemachtigen. Daarnaast werd het interdisciplinaire karakter van TiLPS erkend als een belangrijke kracht.

wanneer en voor wie technieken om voedsel te promoten het eten van fruit en groenten bij kinderen bevordert, zowel op de korte als de lange termijn.

- Twee kandidaten van TSHD hebben een beurs ontvangen in de jaarlijkse Promoties in de Geesteswetenschappen ronde van NWO. Dr. Kristel Doreleijers kreeg een subsidie voor haar project over taalverandering en variatie in Brabantse dialecten. Dr. Hans-Georg Eilenberger kreeg een beurs voor zijn project over veroudering, waarin hij een theoretisch filosofisch perspectief zal combineren met empirisch onderzoek.
- Aan dr. Jurgen Goossens en dr. Esther Keymolen (TLS) is door NWO € 1 miljoen aan financiering toegekend voor onderzoek naar transparante en legitieme toepassingen van blockchain technologie door de Nederlandse overheid in de netwerksamenleving.
- Prof. Petri Embregts (TSB) heeft van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport (VWS) een subsidie van bijna € 800.000 ontvangen om naasten van mensen met een verstandelijke beperking te ondersteunen in het

ontwikkelen en inzetten van hun ervaringskennis. Vanuit de Academische Werkplaats Leven met een Verstandelijke Beperking zal Embregts samen met KansPlus en de Landelijke Federatie Belangenverenigingen, de landelijke belangenorganisatie dóór en vóór mensen met een verstandelijke beperking, een ondersteuningsaanbod realiseren gericht op ervaringsdeskundigheid van naasten van mensen met een verstandelijke beperking. De doelstelling van dit vierjarige programma is om zorg en ondersteuning beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van mensen met een verstandelijke beperking en hun naasten.

- Dr. Hester Trompetter (TSB) heeft van KWF Kankerbestrijding een Young Investigator subsidie van € 468.328 ontvangen voor onderzoek naar online psychotherapie voor (ex)kankerpatiënten met neuropatische pijn. De subsidie is indirect bijeengebracht via Alpe d'HuZes. Trompetter gaat een online interventie op basis van ACT (Acceptance and Commitment Therapy) ontwikkelen/toetsen voor (ex-)kankerpatiënten die chronische pijnklachten houden na chemotherapie.





## 3.1 Verbinden om de samenleving vooruit te helpen

Tilburg University stelt ieder jaar een bestuursagenda op afgeleid van het Strategisch Plan 2018-2021 'Verbinden om de Samenleving Vooruit te Helpen'. In de periode van dit Strategisch Plan wordt er ingezet op het bieden van excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter. Dit is gericht op het opleiden van studenten tot leiders van de toekomst. Het jaar 2019 was het tweede jaar van deze planperiode.

### Tilburg Onderwijsprofiel: kennis, kunde en karakter

Na een succesvolle implementatie van het Tilburg Educational Profile (TEP) in alle bacheloropleidingen van de universiteit in het voorjaar van 2019, is in de zomer gestart met de volgende fase van het Tilburgse onderwijsprofiel waarbij de focus onder andere ligt op de verdere ontwikkeling van arbeidsmarktorientatie en karaktervorming. Binnen TEP staan de kernbegrippen kennis, kunde en karakter centraal. Studenten en alumni van Tilburg University onderscheiden zich van die van andere universiteiten doordat er in hun opleiding veel aandacht wordt besteed aan karaktervorming. Waartoe leidt Tilburg University studenten op? Hoewel het antwoord op deze vraag door de jaren heen verandert, staat het altijd in verband met de traditie van de universiteit – een universiteit van mensen en maatschappijwetenschappen. Die traditie is er een van

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

Tilburg University leidt studenten op tot denkers die actief bijdragen aan de maatschappij: denkers met karakter, de TiU-shaped professional. 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 heeft de student geleerd kritisch na te denken, richting anderen maar ook richting zichzelf.

### Implementatie centrale actielijnen TEP

In 2019 lag de focus op de doorontwikkeling van karakter in de bachelorprogramma's zowel binnen het curriculum als daarbuiten. Het project Academically Building Character heeft als doel om tot een concrete en gedragen verdere uitwerking van de pijler karakter te komen. Afronding en implementatie volgt in 2020. Een andere belangrijke activiteit in 2019 was de implementatie van het nieuwe onderwijsmanagementsysteem Canvas bij de start van het collegejaar 2019-2020. In 2018 en 2019 zijn de studenten en docenten bekend gemaakt met dit nieuwe systeem waardoor Canvas op 1 september 2019 succesvol in gebruik is genomen. Deelprojecten die in 2020 verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd zijn eenduidige communicatie en het delen van best practices, de mogelijkheid voor studenten tot zelfevaluatie, volledige implementatie van het E-portfolio en een versteviging van het beleid op arbeidsmarktorientatie.

### Implementatie facultaire actielijnen TEP

In aanvulling op de gezamenlijke projecten heeft iedere faculteit een eigen implementatieproject van TEP. Binnen de faculteit is de vicedecaan onderwijs verantwoordelijk voor de implementatie. Binnen alle faculteiten is een vaardigheidsprogramma met 21st Century Skills geïmplementeerd. In een aantal faculteiten is dit gebeurd door separate vaardigheidscurssussen op te zetten, terwijl andere faculteiten hebben gekozen om de vaardigheden te integreren in de bestaande cursussen. Daarnaast heeft het merendeel van de faculteiten de opzet van kleinschalig onderwijs met onder andere klassen van maximaal 40 studenten al volledig ingevoerd. 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. Daarnaast is het Program for Academic Study Success (PASS) in het eerste jaar geïmplementeerd en staat de invulling van de overige jaren op de agenda.



Kennis

Knowledge



Kunde

Skills



Karakter

Character



## 3.2 Positie onderwijs

### Keuzegids Masters 2019

De Keuzegids Masters (maart 2019) vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen. Over alle studies gemeten, is Tilburg University beoordeeld met 60,5 punten. Tilburg University behaalt van de algemene universiteiten de derde plek na Maastricht University en de Rijksuniversiteit Groningen. Dit betekent een 6e plaats onder alle beoordeelde universiteiten.

Vijf masteropleidingen verspreid over verschillende faculteiten behalen de eerste positie in hun vakgebied. Eén van deze masteropleidingen, de Research Master in Business mag ook het predicaat 'topopleiding' voeren. Dit geldt eveneens voor drie andere masteropleidingen: de Research Master in Economics, de Master Ondernemingsrecht en de Master Filosofie.

Tabel 3.1 Keuzegids Masters 2019

Rankings gebaseerd op NSE	Positie / beoordeling 2019
Research Master in Business Quantitative Finance and Actuarial Science Economics Lerarenopleiding Nederlands Lerarenopleiding Maatschappijwetenschappen	1
Research Master in Business Research Master in Economics Ondernemingsrecht Filosofie	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	3 (algemene universiteiten) 6 (alle beoordeelde universiteiten)

### Nationale Studenten Enquête 2019

De National Studenten Enquête (NSE; oktober 2019) is een grootschalig landelijk onderzoek waarvoor jaarlijks alle studenten aan hogescholen en universiteiten worden uitgenodigd om hun mening te geven over hun opleiding. De studenttevredenheid ligt in Tilburg iets hoger dan het landelijk gemiddelde voor universiteiten: 4,08 ten opzichte van het landelijke gemiddelde

van 4,06. Studenten van Tilburg University oordelen positiever over aspecten als de inhoud van hun opleiding, het opdoen van wetenschappelijke vaardigheden, toetsing en beoordeling, informatievoorziening, studielast, stage-ervaring en internationalisering. De belangrijkste aandachtspunten voor Tilburg University liggen binnen de thema's 'Voorbereiding op de Beroepsloopbaan' en 'Stage en Opleiding'.

Tabel 3.2 Nationale Studenten Enquête 2019

Aantal deelnemers	4.859
Tevredenheid op een schaal van 1-5	4,08
Overall positie Tilburg University	5

### Keuzegids Universiteiten 2019

Tilburg University is in de Keuzegids Universiteiten (november 2019) iets lager beoordeeld dan in de voorgaande edities. Op de overall ranking bekleedt de universiteit een 6e positie met 62 punten. Dit is nagenoeg gelijk aan het landelijk gemiddelde. Zes

bacheloropleidingen verspreid over de verschillende faculteiten zijn de beste in hun vakgebied. De Bachelor Economics en de Bachelor Theologie mogen zich daarnaast ook 'topopleiding' noemen.

Tabel 3.3 Keuzegids Universiteiten 2019

Rankings gebaseerd op NSE	Positie / beoordeling 2019
Economics Theologie Communicatie- en Informatiewetenschappen Fiscale Economie Fiscaal Recht Global Law	1
Economics Theologie	Predicaat 'topopleiding'
Overall positie Tilburg University	5 (overige universiteiten) 6 (alle beoordeelde universiteiten)

## 3.3 Onderwijs in 2019

### Basiskwalificatie Onderwijs

Het continu actueel houden van de professionele kennis van de docenten vergt ook van hen dat zij een leven lang blijven leren. Om dit te faciliteren is sinds 2016 de begeleiding van docenten (zowel startende docenten als zittende staf) om een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) te halen geïntensiveerd. Dit heeft in 2019 geresulteerd in een totale BKO-percentages van 90%. Daarmee is het BKO-percentages van Tilburg University in lijn gebracht met de BKO-percentages van andere Nederlandse universiteiten.

### Onderwijswaardering

Het CvB heeft ingezet op een cultuur waarin meer aandacht komt voor waardering van onderwijsprestaties, meer carrièremogelijkheden voor docenten en aandacht voor de start van een wetenschappelijke carrière op deze universiteit. De plannen voor een meer gebalanceerd carrièrebeleid waarbij belangrijke aspecten zijn komen nu onder andere tot uiting in de doorontwikkeling van het traject voor Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). In 2019 is nieuw beleid voor de SKO ontwikkeld dat door alle gremia is goedgekeurd. In het nieuwe SKO-beleid is zowel sprake van een SKO-certificeringstraject als een SKO-opleidingstraject.

### Toetsbeleid

Bij excellent onderwijs hoort vanzelfsprekend ook excellente toetsing. In 2018 is, in aansluiting op een eerdere evaluatie van het toetsbeleid een herzien toetskader ontwikkeld. Daarin is toetsing een integraal onderdeel van het onderwijssysteem en -programma. Het kader is in 2019 afgerond en de faculteiten hebben gezamenlijk het herziene toetsbeleid verder ontwikkeld.

### Digital Education Enhancement Program

In 2019 heeft het Digital Education Enhancement Program (DEEP) een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de digitale

leeromgeving voor studenten door de implementatie van Canvas, het nieuwe onderwijsmanagementsysteem en de implementatie van digitaal toetsen. Met ingang van collegejaar 2019-2020 zijn alle cursussen opgenomen in Canvas en kunnen docenten en studenten gebruik maken van de uitgebreide mogelijkheden van dit systeem. Op het gebied van digitaal toetsen zijn grote stappen gemaakt: meer dan 9000 tentamens voor 65 verschillende bachelor- en mastervakken zijn digitaal afgelegd in studiejaar 2018-2019. Docenten en studenten reageren positief en er wordt onderzocht hoe Tilburg University de capaciteit kan uitbreiden. Verder heeft het Education Innovation Lab (EDUiLAB) enkele interessante experimenten uitgevoerd met Educatie Technologie (EdTech) bedrijven, zoals op het gebied van peer evaluations. EdTech bedrijven gebruiken hardware, software en onderwijskundige theorieën om het leren te faciliteren en met gebruik van technologische processen en middelen leerresultaten te verbeteren.

### Honors onderwijs

Er zijn verschillende Honors Programs aan Tilburg University. De in aantallen studenten grootste programma's zijn het Outreaching Honors Program (50 studenten per jaargang) en het Honors Program Discourses on Europe (50 studenten per jaargang). Het Outreaching Honors Program bereidt talentvolle studenten voor op een leiderschapsfunctie in de maatschappij. Discourses on Europe is een programma voor getalenteerde studenten, waarbinnen de focus ligt op Europa vanuit de invalshoek van verschillende disciplines. Enkele faculteiten kennen ook een eigen Honors Program.

In september 2019 is het vernieuwde Outreaching Program gestart. In dit programma staan de thema's sociaal ondernemerschap, interactieve samenwerking en leiderschap centraal. Studenten kunnen in grote mate hun eigen programma samenstellen. Afhankelijk van hun belangstelling, tijd en ambities kunnen ze kiezen uit een groot aantal modules

en is er ook ruimte voor eigen initiatieven, zoals stages of de organisatie van trainingen of lezingen.

### Arbeidsmarktoriëntatie

In 2019 is het beleid ten aanzien van de arbeidsmarktoriëntatie breed geëvalueerd. Uit de evaluatie blijkt dat faculteiten en Student Career Services veel activiteiten hebben ondernomen op het gebied van arbeidsmarktoriëntatie. De functie van Career Service Officer is verder ingebed binnen de faculteiten. De Career Portal, de inbedding van de arbeidsmarktoriëntatie in het curriculum en de nauwe samenwerking tussen Student Career Services en de studieverenigingen springen het meest in het oog. Het bewustzijn dat competenties en vaardigheden van toenemend belang zijn binnen een snel veranderende arbeidsmarkt groeit bij studenten en faculteiten. Een belangrijk thema is de externe oriëntatie op de arbeidsmarkt, waarbij een eerste stap is gemaakt door de aanstelling van een external relations officer bij TiSEM. Voor de komende periode wordt ingezet op een nieuw Strategisch Plan voor Student Career Services waarbij de focus ligt op verdere inbedding, professionalisering en zichtbaarheid van arbeidsmarktoriëntatie in samenwerking met faculteiten, studieverenigingen en externe organisaties.

### Onderwijs binnen de faculteiten

Aanvullend op de agenda voor Tilburg University in het geheel hadden de individuele faculteiten hun eigen plannen.

Er is in 2019 ingezet op het vergroten van instroom door onder andere Engelstalige programma's aan te bieden, zoals de Bachelor Theology, de Master Data Science and Society en de Bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence. Er zijn voorbereidingen getroffen voor de start van een nieuwe tweejarige Master Cognitive Science and Artificial Intelligence in 2020. Ook zijn er nieuwe tracks ontwikkeld zoals Health Humanities binnen TSHD, worden er extended

master programs aangeboden en werd de nieuwe Bachelor Entrepreneurship and Business Innovation geaccrediteerd, welke met ingang van 2020-2021 zal starten.

Bij de faculteiten stond internationalisering hoog op de agenda. Het actualiseren van internationaliseringsstrategie, het vergroten van internationale instroom en het verhogen van het aantal uitwisselingsstudenten. Naast groei van Engelstalige opleidingen zijn er meer internationale of internationaal opererende docenten geworven.

Om de arbeidsmarktoriëntatie van studenten te versterken zijn in 2019 naast het aanbod van extra-curriculaire cursussen en workshops activiteiten geïntegreerd in de curricula van opleidingen. Daarnaast zal Philips de aankomende drie jaar betrokken zijn bij carrière-activiteiten door een samenwerking met TiSEM. Er zijn initiatieven ontstaan om Master Experience Days te ontwikkelen, een jaarlijks evenement waar arbeidsmarktoriëntatie en alumni participatie wordt geïntegreerd.



## 3.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie

Het zwaartepunt van de invulling van de kwaliteitszorgcyclus ligt op het niveau van de faculteiten. In de visie op kwaliteitszorg zijn de uitgangspunten beschreven: 'Continuous Improvement', 'Transparancy' en 'Cooperative Learning'. Voortbouwend op de voorbereidingen in 2018, is in 2019 het universitaire toetskader vastgesteld en hebben de faculteiten daaropvolgend gezamenlijk een herzien toetsbeleid ontwikkeld. Dit is in februari 2020 vastgesteld, waarna het binnen alle faculteiten zal worden geïmplementeerd.

In 2018 heeft de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) plaatsgevonden. In november en december heeft het ITK-panel Tilburg University bezocht en na afloop daarvan is een positief adviesrapport voor de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) opgesteld. Dit adviesrapport is door het bestuur van de NVAO besproken en op basis daarvan heeft de NVAO op 26 april 2019 besloten tot een positieve beoordeling van het interne kwaliteitszorgsysteem van de universiteit en de daarbij horende werkwijzen.

In 2019 heeft de NVAO positief besloten op het verzoek tot behoud van accreditatie van de juridische bachelor- en masteropleidingen van TLS, de Bachelor en Master Personeelwetenschappen (Human Resource Studies), Organisatiewetenschappen (Organization Studies) en Sociologie (Sociology) van TSB en de Bachelor Liberal Arts

and Sciences van TSHD. Daarnaast hebben er panelbezoeken plaatsgevonden bij de Bachelor en Master Kunst- en Cultuurwetenschappen (Online Culture en Culture Studies) en Communicatie- en Informatiewetenschappen van TSHD, welke positief zijn verlopen. De Bachelor en Master Psychologie moeten nog aan een voorwaarde voldoen. Daarnaast is er een positief besluit genomen ten aanzien van de nieuwe Bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence (TSHD) en de Bachelor Entrepreneurship and Business Innovation (TISEM). Beide starten in het collegejaar 2020-2021.

De minister van OCW heeft, op advies van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO), positieve macrodoelmatigheidsbesluiten genomen voor de Master Cognitive Science and Artificial Intelligence (TSHD).

## 3.5 Internationalisering

### Internationale oriëntatie

Voor het verstevigen van de internationale dimensies in het onderzoek en onderwijs is aandacht besteed aan het stimuleren van de mobiliteit, het internationaliseren van het curriculum en de campus, en het verbeteren van de internationale samenwerking via strategische partners en via participatie in netwerken.

### Mobiliteit

Veel aandacht is besteed aan het stimuleren van uitwisselingen voor medewerkers, ook ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Bij de oktober deadline voor uitwisseling hebben 65 medewerkers zich aangemeld voor een Erasmus+ beurs. In navolging op de implementatie van de online Search Portal in 2018 is nu het hele uitgaande uitwisselingsproces gedigitaliseerd. Een grote vooruitgang voor zowel de student als de medewerker.

In mei 2019 is gestart met het aanbieden van een pilot Intercultural Awareness Module (IAM) voor studenten die op uitwisseling gaan. De module bestaat uit drie delen, die voor, tijdens en na de uitwisselingsperiode plaats vinden. Doel is om studenten zich meer bewust te laten worden van hun eigen cultuur, en hun interculturele bewustwording en competenties te laten groeien.

Voor het onderhouden van de relaties met onze partneruniversiteiten is in 2019 is een International Partner Week georganiseerd door het International Office. Deelnemers waren afkomstig van partneruniversiteiten uit alle delen van de wereld, waaronder Rusland, Oekraïne, Singapore, China, Colombia en Zuid-Afrika. Het programma bood volop gelegenheid voor het uitwisselen van ervaringen en best practices. Zoals internationalisering van het curriculum, studentenuitwisselingen, en Erasmus+ projecten. Ook thema's zoals studentenwelzijn, taalbeleid en het ontwikkelen van een internationale campus kwamen aan de orde. Verder konden deelnemers kennis maken met de stad Tilburg.

De uitwisseling van studenten en medewerkers is gebaseerd op institutionele overeenkomsten. Als voorbereiding op de nieuwe Erasmus+ periode (vanaf 2021) zijn in 2019 alle 169 Erasmus+ overeenkomsten geëvalueerd. Op basis hiervan zal een beslissing genomen worden of overeenkomsten worden voortgezet na 2021.

### Uitbreiden huisvestingsaanbod internationale studenten

Het vinden van huisvesting blijft een uitdaging voor de internationale student. Voor internationale studenten die bij aankomst geen onderdak hadden, bestond de mogelijkheid van tijdelijke huisvesting in Hostel Roots, bij de Beekse Bergen en bij hospita's. Ook het Prismagebouw op de campus is dit jaar aangepast om tijdelijk internationale studenten te huisvesten. Voor het structureel uitbreiden van het huisvestingsaanbod is de universiteit in intensief overleg met de gemeente en aanbieders. Op langere termijn zijn inmiddels enkele locaties aangewezen, maar naar verwachting is dit nog onvoldoende om aan de vraag te voldoen.

### Internationalisering van curriculum en campus

In 2019 is gestart met een aanbod van trainingen en workshops op het gebied van de International Classroom. In totaal hebben twaalf trainingen plaatsgevonden: zes workshops, drie workshops Virtual Exchange, één workshop Dutch Culture for Internationals en twee trainingen International Classroom.

Door de grote diversiteit onder studenten en medewerkers, dient OBP ook te beschikken over internationale competenties. In 2019 is gewerkt aan het ontwerp van het opleidingsprogramma voor Intercultural Awareness voor medewerkers. Er is gekozen voor een inbedding van de trainingen in een onderzoeksproject

van Cross-Cultural Psychology waarbij de interculturele leerbehoeften van medewerkers in kaart worden gebracht. Voor de uitvoering van de training is een aanbestedingstraject doorlopen.

### Versterken internationale samenwerking

Tilburg University zet in op het versterken van de internationale partnerschappen en het vergroten van de zichtbaarheid in Europa door deelname aan institutionele netwerken. In 2019 is actief bijgedragen aan Aleuesse (Alliance of Leading European Universities in Social Sciences and Economics). Ook participeert de universiteit in een consortium dat een voorstel in voorbereiding heeft voor het European Universities Initiative. Tevens is Tilburg University lid geworden van het mondiale Social Sciences Universities Network.

De gezamenlijke aanpak in het onderhouden van partnerschappen in een aantal geselecteerde landen heeft vorm gekregen door een universiteitsbrede missie naar Singapore en een onderzoeksproject Digital Economy met Zhejiang University (China) waar meerdere faculteiten in participeren.

## 3.6 Klachten, beroepen en bezwaren

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

### Centraal Klachtenloket

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen. 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 2019 zijn meer klachten ingediend dan in 2018. Dit hangt samen met de ingebruikname van het nieuwe onderwijsgebouw CUBE met een ruimte voor het afnemen van digitale tentamens. Deze toename is te zien bij studenten van TiSEM, TSHD en TSB. Een exchange student heeft een klacht ingediend (Tilburg University). Bij de afhandeling van klachten is de toename bij diverse organisatie-eenheden te zien. Opvallend is de toename bij Academic Services (AS). De meeste klachten die AS heeft afgehandeld gaan over tentamens (negentien klachten).

Er zijn in 2019 meer klachten over tentamens dan in 2018. Binnen deze categorie zijn er 35 klachten over het niveau/representativiteit van de tentamens en 32 over de planning en organisatie van tentamens. Er zijn in 2019 minder klachten over onderwijs ingediend dan in 2018.

Tabel 3.4 Klachten in 2019 en 2018 per faculteit of dienst

Faculteit/dienst	studenten van		afhandeling door	
	2019	2018	2019	2018
TiSEM	61	50	42	39
TSHD	26	16	16	11
TST	0	1	0	0
TLS	34	35	23	17
TSB	32	16	14	9
Tilburg University	1	2		
FS			11	11
LIS			7	3
AS			41	28
FC			0	2
<b>Totaal</b>	<b>154</b>	<b>120</b>	<b>154</b>	<b>120</b>

Tabel 3.5 Klachten in 2019 en 2018 per onderwerp

Klachten over	2019	2018
Diversen	11	17
Scriptie	0	1
Onderwijs	15	28
Tentamens	89	47
Examencommissie	4	4
Medewerkers Tilburg University	9	5
Voorzieningen Tilburg University	23	17
Voorlichting	3	1
<b>Totaal</b>	<b>154</b>	<b>120</b>



Tabel 3.6. Beroepen in 2019 en 2018 per categorie

Beroepen	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Uitspraak		
<b>Totaal 2019: 177</b>	13	60	77	27		
				Gegronde: 4	Ongegronde: 18	Niet-ontvankelijk: 5
<b>Totaal 2018: 149</b>	18	41	51	39		
				Gegronde: 3	Ongegronde: 31	Niet-ontvankelijk: 5

#### College van Beroep voor de Examens

Op grond van de WHW kunnen studenten beroep instellen bij het College van Beroep voor Examens (CBE) tegen bijvoorbeeld beslissingen van examencommissies, beslissingen omtrent het bindend studieadvies (BSA) en toelating tot een masteropleiding. In 2019 werden door studenten in totaal 177 beroepen ingesteld (2018: 149, 2017: 167, 2016: 144). In Tabel 3.6 is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

De zaken waarin door het CBE uitspraak zijn gedaan hadden betrekking op de onderwerpen in Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Zaken in 2019 waar het CBE uitspraak over heeft gedaan

Aanvullende voorwaarden afstuderen	1
Beoordeling groepsopdracht	2
Beoordeling tentamen	8
Beoordeling thesis	1
BSA	4
Extra tentamengelegenheid	7
Toelating opleiding	3
Vrijstelling	1

De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op de [website](#). In 2019 hebben er vier studenten hoger beroep ingesteld bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO). In alle vier de zaken is het hoger beroep ongegrond verklaard. Deze uitspraken zijn te raadplegen op de [website van het CBHO](#).

#### Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften

Indien een student het niet eens is met een besluit dat door of namens het instellingsbestuur is genomen, kan hij of zij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over inschrijving, inschrijving met terugwerkende kracht, uitschrijving, restitutie of de hoogte van het collegegeld. Tilburg

University heeft een Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB) die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. In 2019 zijn er in totaal tien bezwaren ingediend (2018: 30, 2017: 25, 2016: 8). In Tabel 3.8 is opgenomen hoe de bezwaren zijn afgehandeld.

Tabel 3.8 Afhandeling bezwaren in 2019 en 2018

Bezwaren	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	Advies CABB	Besluit CvB
<b>Totaal 2019: 10</b>	3	2	3	2	2
				Ongegrond: 1	Ongegrond: 1
				Niet-ontvankelijk: 1	Niet-ontvankelijk: 1
<b>Totaal 2018: 30</b>	6	9	11	4	4
				Ongegrond: 3	Ongegrond: 3
				Niet-ontvankelijk: 1	Niet-ontvankelijk: 1

De bezwaren waarover een advies is uitgebracht, waarna door het CvB een besluit is genomen, hadden betrekking op de onderwerpen in Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Onderwerpen bezwaren 2019 waarover het CvB een besluit heeft genomen

Promotie PhD	1
Restitutie kosten pre-master	1





## 4.1 Impact: onderzoek dat bijdraagt aan maatschappelijke uitdagingen

De samenleving is meer complex en divers dan ooit en staat voor grote uitdagingen. Het Impactprogramma van Tilburg University komt voort uit de betrokkenheid van onderzoekers bij deze kwesties. Om de samenleving verder te brengen is kennis en innovatie nodig, zowel op sociaal als technologisch vlak. Samenwerking met kennisinstellingen, maatschappelijke partijen, bedrijven en burgers is daarvoor noodzakelijk.

Sterkere verbindingen binnen de wetenschap vormen een belangrijke voorwaarde om bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen. Daarom richten multidisciplinaire onderzoeksteams zich gezamenlijk op de vele facetten van deze uitdagingen. Het Impactprogramma bouwt aan netwerken en communities om verbinding te creëren en samen te werken. Zo draagt het wetenschappelijk onderzoek van Tilburg University bij aan oplossingen voor complexe vraagstukken die in de samenleving spelen. In 2019 organiseerde het Impactprogramma samen met partners activiteiten, zoals debatten, congressen en exposities, om stakeholders bij elkaar te brengen en uitkomsten van samenwerking

te delen. Daarnaast zet het Impactprogramma gezamenlijk met partners verschillende programma's en projecten op en werft fondsen om meer onderzoek mogelijk te maken binnen drie strategische thema's: 'Empowering the Resilient Society', 'Enhancing Health and Wellbeing' en 'Creating Value from Data'.

In aanvulling op het Impactprogramma zijn in 2019 ook door Alumni-relaties en de Stichting Universiteitsfonds Tilburg initiatieven ontplooid die bijdragen aan de maatschappelijke impact van Tilburg University. Daarnaast is in 2019 een start gemaakt met een nieuw, universiteitsbreed, Entrepreneurship programma.



## 4.2 Impact in 2019

### Impactprogramma

In 2019 zijn de heeft het Impactprogramma haar activiteiten verder uitgebouwd. In 2018 en 2019 zijn dertien promovendi gestart met onderzoeksprojecten binnen de drie Impactthema's. Het Impactprogramma stimuleert op deze manier samenwerking tussen PhD's van de faculteiten van Tilburg University onderling alsook de maatschappij. Op 12 maart 2019 organiseerde de Community on Climate and Energy Transition in het kader van de Provinciale Staten Verkiezingen een levendig debat met onderzoekers en zeven politici van zeven verschillende partijen. Het debat trok 200 bezoekers. Ook zijn de communities rond de Impactthema's versterkt en is een groot aantal multidisciplinaire projecten opgestart. De publicatie '[Impact in Beeld](#)' (september 2019) belicht een aantal lopende projecten aan de hand van interviews met de betrokken onderzoekers. Enkele voorbeelden van projecten met grote maatschappelijke impact:

- In het project SMILE (Sociaal-Maatschappelijke Innovatie Labs Energieneutrale Woningvoorraad Midden-Brabant), één van de initiatieven van de Community on Climate and Energy Transition van het Impactprogramma, wordt gekeken hoe je huiseigenaren in beweging brengt hun woning energieneutraal te maken.
- Binnen het programma We Care slaan Tilburg University en het ETZ de handen ineen om onderzoek binnen het ziekenhuis te verdiepen en te verbreden. Jaarlijks stellen beide instellingen € 0,5 miljoen beschikbaar voor het programma, dat loopt tot 2023. De projecten worden geleid door onderzoekers van TSHD, TSB en TLS in samenwerking met medisch specialisten van het ETZ. Veel projecten zijn gericht op het verbeteren van de gedeelde besluitvorming in een behandeltraject. Tevens worden actuele ontwikkelingen binnen AI ingezet om beslisprocessen en diagnosetrajecten te verbeteren. In We Care komen de mogelijkheden en uitdagingen die de voortschrijdende digitalisering in het medische domein opwerpt samen.

- Het Zero Hunger Lab onderzoekt hoe wiskunde en slimme algoritmes kunnen helpen de efficiëntie en effectiviteit van voedselhulp te vergroten en zo de ruim 800 miljoen mensen wereldwijd die chronisch ondervoed zijn snel, goed en structureel te helpen. Onderzoekers kijken bijvoorbeeld naar welke gewassen verbouwd moeten worden en hoe de logistieke infrastructuur in een regio zou moeten zijn. De missie is 'data science for zero hunger'.

### Pathways to Impact

In 2019 is voor het landelijke netwerk van Knowledge Transfer Officers een masterclass 'Pathways to Impact & Societal Entrepreneurship' georganiseerd. Deze masterclass vond plaats naar aanleiding van het in 2018 verschenen rapport van de KNAW '[Impact in Kaart](#)'. Centraal stonden de factoren en processen die de kans op maatschappelijke impact vergroten zoals bijvoorbeeld door het bevorderen van productieve interactieve netwerken en het actief betrekken van de potentiële gebruikers bij het opstellen van de onderzoeksvraag en de uitvoering van een onderzoeksproject.

### Alumni: link tussen universiteit en samenleving

De alumni van Tilburg University vormen een betrokken gemeenschap, verspreid over de hele wereld. In 2019 waren er 70.000 afgestudeerden. De alumni worden op diverse manieren met elkaar en met de universiteit verbonden en verbinden de universiteit met de maatschappij. In 2019 werden verschillende evenementen georganiseerd voor alumni en donateurs van het Universiteitsfonds. Voor jonge alumni werd het Coach Café geïnitieerd, in samenwerking met alumninetwerk de Vrienden van Cobbenhagen. De drie edities in Amsterdam, Den Haag en Utrecht brachten verschillende generaties alumni bij elkaar en boden hen de kans ervaringen te delen en hun netwerk te verbreden. Via het volunteer program stelden 183 alumni zich beschikbaar als mentor of coach voor huidige studenten. Ook werden er alumnibijeenkomsten georganiseerd



in Shanghai, Beijing, Singapore en Jakarta, naast de reguliere alumnbijeenkomsten in Nederland. In 2019 werd ook het nieuwe [Tilburg University Magazine](#) gelanceerd; een online magazine dat externe relaties, alumni en corporate relaties verbindt, informeert en inspireert.

#### **Stichting Universiteitsfonds Tilburg**

Niet alleen in tijd, maar ook in financieel opzicht leverden alumni een bijdrage aan de universiteit. Met het filantropisch programma van het Universiteitsfonds stelt Tilburg University studenten, alumni en vrienden van de universiteit in de gelegenheid een bijdrage te leveren aan haar maatschappelijke ambities. Dankzij activiteiten als de belcampagne, het Have a Seat project en persoonlijke gesprekken werd ruim € 800.000 gedoneerd aan het Universiteitsfonds. Bijzonder was de oprichting van het eerste Fonds op Naam waarmee beurzen voor studenten van JADS mogelijk worden gemaakt. Meer over deze activiteiten en financiële resultaten staan beschreven in het [Jaarverslag van Stichting Universiteitsfonds Tilburg](#).

#### **Entrepreneurship**

In aanvulling op de reeds bestaande activiteiten op het gebied van entrepreneurship is in 2019 een succesvolle start gemaakt met de opzet en inrichting van een universiteitsbreed Entrepreneurship programma met actielijnen voor studenten, wetenschappers en strategische samenwerkingspartners. Hiervoor is een team aangesteld dat zorg draagt voor de uitvoering van startup support (o.a. met het Brabantse startup programma Braventure), startup faciliteiten waaronder de Incubator, bedrijfsontwikkeling en academische waardecreatie. Ook adviseert het team bij kennisoverdracht en intellectueel eigendom, samenwerking in de regio met o.a. Midpoint Brabant en het versterken van het ecosysteem met strategische samenwerkingspartners. Er is een start gemaakt met de inrichting van een Knowledge Transfer Office. Samen met Fontys Hogescholen en de Gemeente Tilburg is in 2019 binnen de City Deal Kennis Maken een programma voor sociaal ondernemerschap binnen ondernemershuis Station88 gerealiseerd.

#### **Resultaten 2019**

- 24 nieuwe studentondernemers gescreend
- 20 studentondernemers in startup programma
- 10 startups in de Tilburg University Incubator
- 5 duale carrières (2019 is het eerste jaar dat dit ook toegankelijk is voor ondernemers)
- 8 wetenschappers ondersteund, 1 Take-off subsidie toegekend

#### **Evenementen en samenwerking met maatschappelijke impact**

Op 29 april 2019 sloten TiSEM en studievereniging Asset een samenwerkingsovereenkomst met Philips. De overeenkomst markeert het begin van een langdurige samenwerking op het gebied van de voorbereiding op de arbeidsmarkt. De overeenkomst houdt in dat Philips deelneemt aan carrièregerichte activiteiten, zoals de Talent in de 21e eeuw Round Table (binnen de Master Marketing Management en de Master Marketing Analytics) en de Leadership and Career Development Week (binnen de Master Supply Chain Management).

Op 10 september 2019 organiseerde het onderzoeksproject LONGA VIA (Legal & Organizational Network & Governance Aspects of Data-Driven Innovations in Infrastructure Management); een samenwerking tussen onderzoekers van TLS en TiSEM) een seminar over de mogelijkheden en uitdagingen van gegevensuitwisseling in het kader van het beheer van kritieke infrastructuur. Het seminar bracht meer dan 50 deelnemers van verschillende organisaties samen, waaronder studenten, onderzoekers, infrastructuurbeheerders, juristen en aanbestedingsdeskundigen. De presentaties en discussies gingen over twee hoofdthema's:

- het potentieel van gegevensdeling om het beheer van kritieke infrastructuren te verbeteren en bij te dragen aan cruciale maatschappelijke uitdagingen;
- de rol van wettelijke regels, formele contracten en relationele beheeraspecten om het delen van gegevens tussen twee of meer partijen te regelen en te vergemakkelijken.



Op 29 oktober 2019 bezochten executive marketingleiders van BMW, Google, ING, Johnson & Johnson en Philips de universiteit voor een evenement georganiseerd door dr. Jorna Leenheer, prof. dr. Bart Bronnenberg en Distinguished Professor of Practice Ronald de Jong. Meer dan 500 internationale bedrijfskunde en marketingstudenten namen hieraan deel. De discussie richtte zich op drie hoofdthema's: 'Ethiek en Duurzaamheid in Marketing', 'Storytelling, Positionering en Reputatiemanagement' en 'Digitalisering, Social Media en de Toekomst van Marketing'.

Op 30 maart 2019 vond de Dag van de Filosofie plaats. Dit jaarlijks terugkerende evenement wordt sinds 2003 in aansluiting bij de landelijke Maand van de Filosofie georganiseerd door het departement Filosofie (TSHD). Het doel van deze dag is om filosofie toegankelijk te maken voor het grote publiek. Tijdens de dag bogen filosofen, wetenschappers, schrijvers en kunstenaars zich over het landelijke thema 'Ik stuntel, dus ik ben'. In het Tilburgse filmhuis Cinecitta konden bezoekers deelnemen aan afwisselende sessies over stuntelen, ongemak en feilbaarheid.

Het Universitair Centrum voor Geestelijke Verzorging (UCGV), een samenwerkingsproject van Tilburg University en de Protestantse Theologische Universiteit, is nauw betrokken bij de ontwikkeling van de geestelijke verzorging in de eerstelijns palliatieve zorg. Het VWS heeft structureel gelden ter beschikking gesteld voor deze vorm van geestelijke verzorging, gericht op mensen in de thuissituatie die in de palliatieve fase verkeren of die eenzaam zijn. De directeur van het UCGV, dr. Sjaak Körver, denkt mee met ZonMw over de inrichting van het onderzoek op dit terrein, en overlegt met VWS over een kennisagenda en een landelijk expertisecentrum geestelijke verzorging. Het doel is om zingeving en levensbeschouwing te integreren in de zorg binnen de thuissituatie voor mensen in de palliatieve fase of die eenzaam zijn.

## 4.3 Impact indicatoren

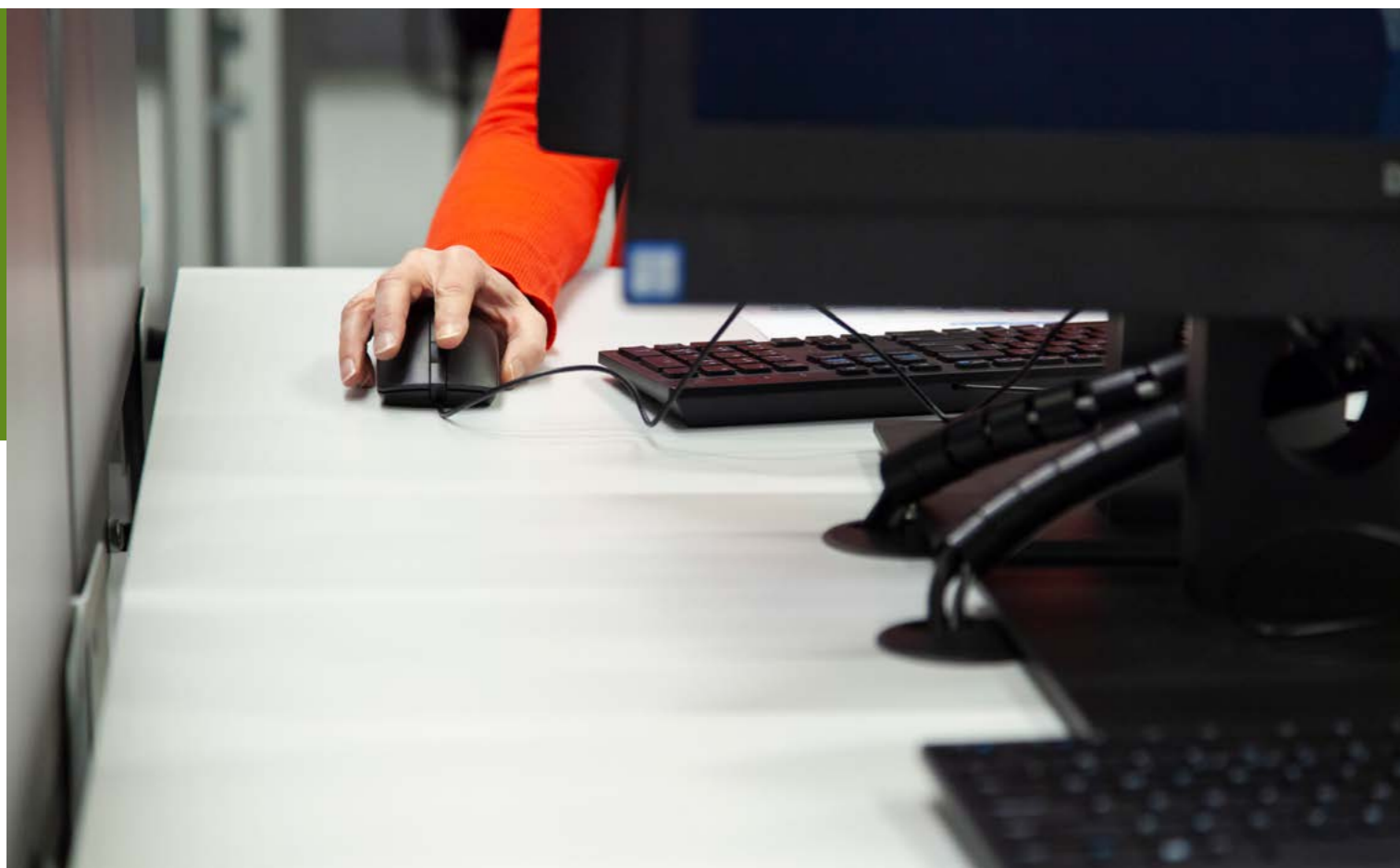
In het kader van het hoofdlijnenakkoord dat de VSNU in december 2012 met Staatssecretaris Zijlstra heeft gesloten is in VSNU-verband een keuzemenu valorisatie indicatoren ontwikkeld om inspanning en resultaten op het gebied van maatschappelijke impact beter zichtbaar en meetbaar te maken. In Tabel 4.1 volgt de rapportage op de door Tilburg University onderschreven indicatoren.

Tabel 4.1 Valorisatie indicatoren

	2015	2016	2017	2018	2019
Bijzonder hoogleraren <sup>1</sup>	4,0%	4,3%	4,7%	3,9%	3,26%
Nevenfuncties WP <sup>1</sup>	38,6%	42,0%	38,1%	32,2%	29,37%
Baten contractonderwijs <sup>2</sup>	11,3%	11,7%	11,7%	11,2%	10,8%
Baten contractonderzoek <sup>2</sup>	10,3%	9,2%	9,3%	8,6%	8,4%
Vakpublicaties <sup>3</sup>	1,16	1,13	1,09	1,06	0,98

1) aandeel van WP in persoon  
 2) aandeel van totale baten  
 3) aandeel per Fte onderzoeksinzet





## 5.1 Human Resources

Tilburg University richt haar beleid op het gebied van Human Resources (HR) op leiderschap, employability, werkdruk, diversiteit, participatie en e-HRM.

### Connected Leading

Leiderschapontwikkeling is één van de speerpunten van de universiteit. Door middel van co-creatie is samen met medewerkers, studenten en experts een gedeelde visie op leiderschap ontwikkeld, onder de naam Connected Leading. Dit programma biedt iedere medewerker van Tilburg University inzichten in persoonlijk leiderschap, hoe je deze verder kunt ontwikkelen en kunt toepassen binnen Tilburg University. In 2019 is hier verder vorm aangegeven door:

- De lancering van de Connected Leading bibliotheek begin 2019
- De lancering van online training- en ontwikkeltools: getAbstract en LinkedIn Learning
- De organisatie van Connected Leading workshops voor alle medewerkers: 'Ervaar het zelf!' en 'Vergroot je zelfbewustzijn: Benut je talent!'
- De start van het leiderschapstraject (Leading Others) voor leidinggevenden van Tilburg University
- Teamsessies voor teams van leidinggevenden

### Employability

Tilburg University wil duurzaam inzetbare medewerkers zodat ze in staat zijn en blijven om hun huidige en toekomstige functie (binnen of buiten Tilburg University) goed te kunnen blijven uitoefenen. Hiervoor zijn een aantal interventies opgesteld. Het huidige opleidingsaanbod is inzichtelijker en transparanter ingericht om zo beter te kunnen adviseren. Daarnaast zijn er diverse trainingen verzorgd in het kader van employability. Ook is in 2019 de eerste aanzet gedaan om te komen tot richtlijnen en werkafspraken om interne mobiliteit binnen en tussen de divisies te bevorderen.

### Onderwijswaardering

In lijn met het Strategisch Plan 2018-2021 is de ambitie uitgesproken om een programma van Continuous Professional Learning op te zetten, waarbinnen docenten op maat kunnen werken aan hun professionalisering op het gebied van onderwijs. De ontwikkeling vindt plaats in samenwerking met AS. In 2019 is een start gemaakt met de kaders voor het vormgeven van een ontwikkelingsprogramma voor (startende) docenten. De uitlijning en start van het programma zal in 2020 plaatsvinden. Verder onderdeel van het programma Continuous Professional Learning zijn de SKO, de BKO en maatwerktrainingen en cursussen voor individuele docenten, met name gericht op het vergroten van onderwijskundige kennis en vaardigheden van de docent.

### Academische loopbaanpaden

In 2019 heeft het academische loopbaanproject verder vorm gekregen. In lijn met het landelijk project voor alle universiteiten Erkennen en Waarderen streeft de Tilburg University naar transparante loopbaanpaden met aandacht voor de combinatie van uitstekend onderzoek en onderwijs om als team impact te maken binnen de maatschappij. De vijf domeinen – onderzoek, onderwijs, impact, leiderschap en teamspirit – met de bijbehorende basiscriteria, zijn verder uitgewerkt en worden in 2020 binnen de faculteiten geïmplementeerd in de bestaande processen van werving, indiensttreding, ontwikkeling en bevordering.

### Werkdruk

Werkdruk blijft een belangrijk thema op de agenda en daarom is er een project Werkdruk gestart. Het doel van het project is om de ervaren balans tussen werkeisen (belasting) en de mogelijkheden die er zijn om aan die eisen tegemoet te komen (belastbaarheid) te verbeteren. Op het individuele niveau zijn de bestaande voorzieningen voor medewerkers inzichtelijker gemaakt. Aan dit aanbod zijn in 2019 ook trainingen mindfulness toegevoegd. Op teamniveau hebben in 2019 vier pilots plaatsgevonden waarbij teams door een externe partij begeleid zijn bij het aanpakken van werkdruk. De pilots worden begin 2020 geëvalueerd. Op het niveau van de organisatie is het inzichtelijk hebben van personele consequenties van (nieuwe) beleids- en projectvoorstellen een aandachtspunt. Sinds 2019 is een 'personele paragraaf' vast onderdeel van alle stukken die naar het CvB gaan. Tenslotte ondernemen divisies en faculteiten ook eigen initiatieven. Deze zijn geïnventariseerd. De kansrijke initiatieven en best practices worden in 2020 gedeeld binnen de organisatie.

### Gendergelijkheid, diversiteit en inclusie

Tilburg University streeft naar een inclusieve organisatiecultuur zodat er een eerlijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen met verschillende nationaliteiten en achtergronden op alle functieniveaus ontstaat. In 2019 zijn verschillende acties ondernomen die bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur. Alle faculteiten hebben op basis van een benchmark op sectorniveau eigen streefcijfers bepaald voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren en universitair hoofddocenten (UHD's) voor eind 2021. Het onderzoeksrapport 'Beloningsverschillen M-V aan Tilburg University' is afgerond, evenals een pilot van TSHD naar parameters voor neutrale criteria voor gelijke beloning. Naar aanleiding hiervan is een richtlijn voor neutrale en transparante beloningssystematiek opgesteld. Twee hooggewaardeerde trainingen dragen bij aan kansgelijkheid, namelijk het 'Career Strategy Program' voor vrouwelijke wetenschappers, en de 'Active Bystander Training' voor alle wetenschappelijke en ondersteunende medewerkers.



## 5.2 Huisvesting

Tilburg University groeide de afgelopen jaren in studentenaantallen en daardoor ook in het aantal medewerkers. Dat zorgde ervoor dat 2019 wederom in het teken stond van een aantal grote zaken op het gebied van huisvesting. De vastgoedstrategie van Tilburg University, vastgesteld in het voorjaar van 2018, toont hoe de universiteit in haar vastgoed de groei kan opvangen, nu en in de komende jaren. In het plan is flexibiliteit ingebouwd om op pieken en dalen in de groei te kunnen anticiperen.

In 2019 is met de gemeente en andere belanghebbende partijen in het samenwerkingsverband Knoop Universiteit doorgewerkt aan de positionering van de tweede nieuwbouw (uitbreiding onderwijsvoorzieningen) en een parkeergarage. In november 2019 zijn de definitieve locaties gepresenteerd aan de omliggende wijken. Beide gebouwen worden momenteel verder ontworpen en zullen in 2020 aanbesteed gaan worden. Nieuwbouw2, een onderwijsgebouw, zal geïmplementeerd worden op de parkeerplaats naast het TIASgebouw. Hiermee opent zich de campus richting station Tilburg Universiteit. De parkeergarage wordt gesitueerd in het zuiden op de parkeerplaats nabij het Cobbenhagengebouw. Het landschap aan de noordzijde van Esplanade tot aan het spoor zal opnieuw ontworpen worden met als uitgangspunt een parkachtige omgeving met duurzame oplossingen en aansluitend op de ecologische waarden van Warande tot Spoorpark.

Na een renovatie die startte in 2018, is in de zomer van 2019 het Koopmansgebouw weer in gebruik genomen. Ongeveer 600 medewerkers van o.a. TiSEM zijn voor de zomervakantie weer ingetrokken in het vernieuwde gebouw. De begane grond is geheel van glas, waardoor het zicht op het achtergelegen Cobbenhagengebouw en het park volledig terug is, in lijn met de oorspronkelijke architectonische uitgangspunten. Kantoren voldoen weer aan de moderne standaarden. In het gebouw is op de begane grond een seminarruimte ingericht, evenals een aantal seminar- en vergaderruimtes op de 12e verdieping. De renovatie van Koopmans heeft in de laatste fase van de afwerking helaas vertraging opgelopen.

In 2019 is de Koninginnen-ingang van het Cobbenhagengebouw vernieuwd. Waar de ingang voorheen altijd gesloten bleef en enkel bij koninklijk bezoek of hoog staatsbezoek geopend werd, zal deze vanaf nu weer geopend zijn als algemene ingang van het gebouw. De binnentuin, die hierdoor meer aanloop zal krijgen, is eveneens voorzien van buitenwerkplekken met stroompunten.

De universiteitscampus scoort al jaren goed in benchmarks. Het groen op en rond onze campus is een belangrijk pluspunt. Tilburg University blijft hierin investeren. De universiteit beheert haar 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 aangrenzende Warandebos.

Met gemeente en samenwerkende partijen is in 2019 verder gewerkt aan de definitieve ontwerpen voor de nieuwbouw van MindLabs. Verwachting is dat deze nieuwbouw in de Spoorzone in 2021 gereed is. Tilburg University ontwikkelt niet zelf, maar zal een deel van het gebouw gaan huren.

In 2019 was voorzien dat een studentenwooncomplex opgeleverd zou worden aan de Cobbenhagenlaan. Helaas heeft dit forse vertraging opgelopen waardoor een potentieel van 200 internationale studentenwoningen niet beschikbaar is gekomen. Tilburg University heeft de hoogbouw van het Prismagebouw met hulp van een leegstandbeheerder snel

Samen met decanen en directeuren zijn er drie bijeenkomsten georganiseerd door TIDE (Tilburg University Network for Inclusion, Diversity & Equality). Afgelopen jaar is er een evenement georganiseerd rond Internationale Vrouwendag met het thema 'Bias is all Around'. Tevens is Tilburg University lid geworden van Workplace Pride. Dit lidmaatschap is een initiatief om een inclusieve organisatiecultuur te creëren.

### Participatie

Tilburg University streeft ernaar een goede werkgever te zijn voor medewerkers met verschillende werkcapaciteiten. Hiervoor is een solide structuur opgezet om participatiebanen te creëren en te behouden. Inmiddels telt Tilburg University ongeveer 30 participatiebanen, die worden vervuld door 34 mensen met een arbeidsbeperking. Het doel is te groeien naar ruim 80 participatiebanen in 2024.

### E-HRM

Het project e-HRM heeft als belangrijkste doelstelling de afhandeling van HR-processen voor medewerkers en leidinggevenden te versimpelen en te versnellen door het aanbieden van online self services. In 2019 is de mobiele app voor My Employee Portal gelanceerd. Ter ondersteuning van het dagelijkse verzuimmanagement door leidinggevenden en casemanagers is de module Verzuimmanager (Poortwachter) geïmplementeerd. Bij het HR Service Center zijn optimalisaties in processen en systemen doorgevoerd naar aanleiding van interne en IT-audits op processen en systemen.

De voorbereidingen zijn gestart voor het digitaal ondertekenen van arbeidsovereenkomsten en de optimalisatie van het R&O-proces (Resultaat & Ontwikkeling) in lijn met strategische en operationele doelen.



## 5.3 Information Technology

Op het gebied van Information Technology vonden in 2019 een aantal ontwikkelingen en projecten plaats.

kunnen transformeren om zodoende 90 studenten tijdelijke woonruimte te kunnen bieden. Andere studenten zijn tijdelijk in een hostel, hotels en bungalowpark gehuisvest. Met de gemeente wordt nauw samengewerkt om de komende jaren meer woonruimte beschikbaar te krijgen, zodat de groei van studenten ook in woonruimte goed kan worden opgevangen.

Op het vlak van duurzaamheid in het vastgoed is een eerste uitbreiding van zonnepanelen gerealiseerd. Ongeveer 2/3 van het dakoppervlak van CUBE is inmiddels voorzien van zonnepanelen. Komende jaren volgen andere gebouwen met een zon-gunstig dakoppervlak.

Tot slot is in 2019 een intentieverklaring getekend met de gemeente waarin afgesproken is om in 2020 gezamenlijk te onderzoeken of Tilburg University met haar ondernemersopleidingen kan participeren in de Young Professional Campus in de Spoorzone. Een forse uitbreidingsmogelijkheid voor entrepreneurship in het hart van de stad, dicht bij allerlei ondernemersinitiatieven. Tevens zou in dit project een ruime hoeveelheid studentenwoningen gerealiseerd kunnen worden.

Het project met de grootste impact betrof de invoering van het nieuwe onderwijsmanagementsysteem Canvas (vervanger van Blackboard). Deze invoering is vrijwel geruisloos verlopen mede omdat er gedurende het project herhaaldelijk aandacht is besteed aan adoptie door studenten en medewerkers.

Om het scriptieproces te ondersteunen is een eerste versie van het scriptiedossier opgeleverd. Scripties kunnen via een digitaal systeem bijgehouden en begeleid worden.

Er is een nieuw landelijk bibliotheekstelsel ingevoerd waardoor het mogelijk is om via WorldCat Discovery op eenvoudige wijze te lenen bij bibliotheken wereldwijd. Door deze invoering is het aantal leningen buiten de eigen bibliotheekcollectie behoorlijk toegenomen.

Het beheer rondom de besluitvorming over informatievoorziening is opnieuw ingericht door de instelling van een Strategisch Informatievoorzieningsoverleg. Om beter zicht te krijgen op alle projecten met een informatievoorzieningscomponent is door iedere faculteit en divisie een 'Business Information Plan' voor de komende 2 jaar opgesteld met als doel om integrale keuzes en prioritering mogelijk te maken voor toekomstige projecten.

Om grotere bewustwording over informatiebeveiliging onder medewerkers en studenten te creëren zijn gedurende het hele jaar diverse security awareness activiteiten onder de aandacht gebracht en uitgevoerd.



## 5.4 Corporate Social Responsibility

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

Veel onderzoekers hebben afgelopen jaar hun kennis ingezet om bij te dragen aan een meer duurzame maatschappij. Dat doen ze bijvoorbeeld via onderzoek naar koopgedrag in relatie tot voedselverspilling of naar de rol van toerisme ten aanzien van de wildstand in Antarctica. Er zijn echter ook andere manieren om impact te creëren. Zo werkt Tilburg University actief mee binnen de **Brainport Smart District Foundation** om de slimste wijk in de wereld te creëren. Via het universitaire Impactprogramma is er € 2,5 miljoen rondom het thema 'Data Science' voor het Zero Hunger Lab ontvangen. Daarnaast is Tilburg University betrokken bij grote NWO multidisciplinaire onderzoeken naar energietransitie. Tevens tekende de universiteit een samenwerkingsovereenkomst om te werken aan betere kansen voor kinderen en gezinnen door het Smart Start programma. Door Tilburgse onderzoekers werd voor de zesde keer de 'Nationale Monitor Duurzame Gemeenten' uitgebracht. De monitor geeft een beeld van de duurzame ontwikkeling van alle 355 Nederlandse gemeenten over de periode 2014-2019. Daarnaast lanceerde Tilburg University de eerste Sustainable Development Goals Index en werden dashboard rapporten voor Europese steden gelanceerd.

Ook in het onderwijs besteedt Tilburg University veel aandacht aan duurzaamheid. De universiteit biedt vakken en programma's aan waarmee studenten een basis vormen voor de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. In de programma's komen kennis en vaardigheden aan bod die ze kunnen inzetten bij het aangaan van deze uitdagingen. Voorbeelden zijn:

- De 'Sustainable Development track' binnen de Master Economics
- Het Mastervak 'Sustainable Entrepreneurship' binnen de Master Strategic Management: Entrepreneurship
- Twee belangrijke pijlers binnen de Master International Law and Global Governance (LLM): 'Human Rights and Human Security' en 'Global Sustainability and Environmental Law'

Op de campus zijn er diverse evenementen georganiseerd om studenten, medewerkers en de samenleving kennis bij te brengen en te stimuleren een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Te denken valt aan de evenementen van de Sustainability Factory, de lezing van mensenrechtenverdediger Lenin Bista en de Warandelezing met Koos Biesmeijer over 'Biodiversiteit'. Daarnaast steeg Tilburg University dit jaar 325 plaatsen naar plaats 139 op de UI GreenMetric World University Ranking, een wereldwijde duurzaamheidsranglijst voor universiteiten. Afgelopen jaar werd de intentieverklaring VN-verdrag instellingen hoger onderwijs getekend. Het doel van het verdrag is om de positie van mensen met een beperking te verbeteren. Tevens heeft **Tilburg University Junior** € 200.000 subsidie van het OCW ontvangen voor het Students-4-Students diversiteit-sproject. Op de campus is er in samenwerking met cateraars gestart met het verminderen van plastic waterflessen en het aanbieden van herbruikbare flessen. Ook bieden de campus-restaurants middels het duurzaamheidsinitiatief TooGoodToGo overgebleven voedsel aan.

Onderdeel van Healthy Campus is de rookvrije campus sinds augustus 2019. Library & IT Services (LIS) heeft de afgelopen twee jaar afgeschreven apparatuur verkocht en de opbrengsten gedoneerd aan het Universiteitsfonds. Hiermee is een bedrag

van € 20.000 opgehaald. Ook dit jaar werden de Max van der Stoel Human Rights Awards uitgereikt, bedoeld als stimulans voor studenten en promovendi van Nederlandse en Vlaamse universiteiten naar onderzoek op het gebied van mensenrechten.

## 5.5 Financiën

### 5.5.1 Hoofdlijnen jaarrekening

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

en UvT Holding BV. In Tabel 5.1 wordt de exploitatie 2019 vergeleken met de begroting en de realisatie vorig jaar.

Tabel 5.1 Exploitatie op hoofdlijnen (in euro's)

	2019	Begroting 2019	2018
<b>Rijksbijdragen OCW</b>	137.917.287	136.014.000	130.547.109
<b>Collegegelden</b>	33.182.430	31.500.000	30.764.586
<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	50.568.997	52.413.000	49.393.025
<b>Overige baten</b>	15.617.971	18.421.000	15.761.674
<b>Baten totaal</b>	237.286.685	238.348.000	226.466.394
<b>Personele lasten</b>	178.068.935	181.859.000	170.629.807
<b>Overige lasten</b>	61.008.093	64.136.000	57.413.887
<b>Lasten totaal</b>	239.077.028	245.995.000	228.043.694
<b>Saldo baten en lasten</b>	-1.790.343	-7.647.000	-1.577.300
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	-745.244	-1.409.000	-3.969.279
<b>Belasting resultaat</b>	-5.518	-	170.751
<b>Aandeel derden</b>	94.706	-	-11.826
<b>Exploitatieresultaat</b>	-2.435.364	-9.056.000	-5.729.156

Het exploitatietekort is in 2019 uitgekomen op m€ -2,4. Dit is minder negatief dan begroot.

De baten zijn met 5% gegroeid tot m€ 237. De lasten zijn met 3% gestegen tot m€ 239. De belangrijkste oorzaken van deze verschillen zijn:

Baten:

- De rijksbijdrage OCW is in 2019 met 5,6% gestegen tot bijna m€ 138. Als gevolg van gestapelde beleidsmaatregelen uit het verleden is het macro-middelenkader voor het WO in 2019 toegenomen. Het aandeel van Tilburg University daarin bedraagt m€ 1. Door de groei van het aantal ingeschreven studenten is de student-gebonden onderwijsbesteding met m€ 2,1 toegenomen. De variabele onderzoekbesteding op basis van het aantal graden en proefschriften is met m€ 1,5 afgenomen. Ter compensatie van de landelijke groei van het aantal ingeschreven studenten boven de referentieraming is aanvullend m€ 1,6 toegevoegd. De looncompensatie 2019 bedraagt m€ 2,6. Voor de Sectorplanmiddelen Social Sciences and Humanities is in de loop van 2019 geoormd m€ 1,1 toegevoegd. OCW heeft m€ 0,2 verstrekt voor de versterking van het landelijke onderhandelingssteam Open Access. Voor Comeniusbeurzen, Versnellingsagenda en Students-4-Students is in totaal K€ 200 toegevoegd.
- Door de groei van het aantal ingeschreven studenten (+10%) zijn de collegegeldbaten in 2019 met 8% gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het verschil komt doordat eerstejaarsstudenten de helft van het wettelijk collegegeldtarief verschuldigd zijn. Dit wordt met een vertraging van twee jaar gecompenseerd via de rijksbijdrage.

- De baten in opdracht van derden zijn met ruim 2% gestegen ten opzichte van vorig jaar. De omzet uit contractonderwijs bij het Tilburgs Instituut voor Academische Studies (TIAS) is gelijk gebleven.

Lasten:

- De personele lasten zijn ten opzichte van 2018 met ruim 4% gestegen. De kosten van personeel in loondienst zijn met 6% toegenomen. Daarvan is 40% het gevolg van meer bezetting en 60% van hogere lonen. De kosten van personeel niet in loondienst zijn met 9% gedaald.
- De overige lasten zijn met ruim 6% gestegen ten opzichte van 2018. Dit komt doordat meer beurzen verstrekt zijn, door hogere voorlichtingskosten en hogere bureau- en algemene kosten. De afschrijvingen op gebouwen en terreinen en de overige huisvestingslasten zijn gelijk gebleven. De ICT-afschrijvingen zijn 10% lager dan vorig jaar.
- Het saldo financiële baten en lasten is minder negatief doordat de incidentele rentelasten in 2018 als gevolg van de vervroegde aflossing van een langlopende lening zijn weggevallen.

De sectorplanmiddelen Social Sciences and Humanities en de middelen voor de landelijke ondersteuning van Open Access zijn in 2019 niet volledig besteed, omdat de middelen pas in de tweede helft van het jaar zijn toegewezen. Deze middelen zijn conform de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs volledig via de rijksbijdrage in de exploitatie verwerkt en niet gedeeltelijk als vooruit ontvangen baten op de balans. Bij de vergelijking met vorig jaar dient tevens rekening te worden gehouden met een verschuiving van rentelasten als gevolg van vervroegde aflossing van een langlopende lening in 2018. Zoals blijkt uit Tabel 5.2 komt het genormaliseerd resultaat 2019 uit op een tekort van € -3.736.166

Tabel 5.2 Genormaliseerd resultaat (in euro's)

	2018	2019
<b>Resultaat jaarrekening</b>	<b>-5.729.156</b>	<b>-2.435.364</b>
<b>Schuif rentelasten door vervroegde aflossing 2018</b>	<b>2.679.638</b>	<b>-398.500</b>
<b>Niet bestede sectorplanmiddelen SSH in resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-702.302</b>
<b>Niet bestede middelen Open Access in resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-200.000</b>
<b>Genormaliseerd resultaat</b>	<b>-3.049.518</b>	<b>-3.736.166</b>

Tabel 5.3 Omvang en samenstelling balans (bedragen x € 1.000)

	31-12-2019	31-12-2018
<b>Activa</b>		
<b>Immateriële vaste activa</b>	<b>2.336</b>	<b>2.691</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>157.684</b>	<b>149.657</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>1.995</b>	<b>2.689</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>162.016</b>	<b>155.037</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorraden</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Vorderingen</b>	<b>22.018</b>	<b>22.776</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>77.222</b>	<b>86.197</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>99.240</b>	<b>108.974</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>261.256</b>	<b>264.010</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	<b>141.022</b>	<b>143.513</b>
<b>Aandeel derden</b>	<b>819</b>	<b>914</b>
<b>Groepsvermogen</b>	<b>141.841</b>	<b>144.427</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>8.118</b>	<b>8.403</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>17.520</b>	<b>18.716</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>93.778</b>	<b>92.465</b>
<b>Totaal schulden en voorzieningen</b>	<b>119.415</b>	<b>119.584</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>261.256</b>	<b>264.010</b>

Tabel 5.3 geeft een beeld van de balans eind 2018 en 2019.

- De immateriële vaste activa betreft de resterende boekwaarde van de bij de aankoop van Nimbas Business School door TIAS geactiveerde goodwill. Hierop wordt lineair afgeschreven.
- Door de renovatie van het medio 2019 weer in gebruik genomen Koopmansgebouw is de waarde van de materiële vaste activa gestegen naar m€ 157.
- De financiële vaste activa zijn K€ 700 lager dan vorig jaar als gevolg van afboeking door TIAS van alle nog uitstaande studentenleningen. De beleggingsportefeuille betreft vastrentende obligaties van Tilburg University. De portefeuille voldoet volledig aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In 2019 zijn er geen obligaties gekocht of verkocht.
- De liquide middelen bedragen per ultimo 2019 ruim m€ 77. Dit is 10% minder dan vorig jaar. De renovatie van het Koopmansgebouw voor m€ 23 is volledig met eigen middelen gefinancierd. 80% van de liquiditeiten wordt aangehouden in de vorm van spaarrekeningen en deposito's met een looptijd korter dan 12 maanden.
- De voorzieningen zijn afgenomen met uitzondering van de voorziening Transitievergoedingen die met K€ 350 is gegroeid als gevolg van de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB). Vanaf 1 januari 2020 krijgen werknemers vanaf de dag van indiensttreding recht op een transitievergoeding (waar dat voorheen na 24 maanden was).
- De langlopende schulden zijn in 2019 volgens het reguliere aflossingsschema met m€ 1,2 afgelost tot m€ 17,5.



- De kortlopende schulden zijn per ultimo 2019 licht gestegen tot m€ 94. Dit hangt samen met de vooruit ontvangen collegegelden als gevolg van de groei van het aantal studenten.
- Door de financiering van de renovatie van het Koopmansgebouw met eigen middelen was de netto kasstroom in 2019 m€ -9 (2018: m€ -32,4).

2019 is voor Tilburg University ook in financieel opzicht een goed jaar geweest. Het aantal studenten groeide van bijna 16.000 in 2018 naar ruim 17.000 in 2019. De universiteit heeft ook in 2019 geïnvesteerd in de vernieuwing van onderwijs en onderzoek en in de ontwikkeling van de campus. Het exploitatiere-sultaat is in 2019 uitgekomen op m€ -2,4. Hierdoor is het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) gedaald naar m€ 141.

De solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen) is gedaald naar 0,57. Dit is boven de signaleringsgrens van de Onderwijsinspectie (0,3). Door de financiering van de investeringen in huisvesting en ICT

uit eigen middelen is de current ratio gedaald van 1,18 naar 1,06. Dit is boven de signaleringsgrens van de Onderwijsinspectie (0,5). Tilburg University bewaakt de positie ten opzichte van de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie voor solvabiliteit, current ratio, weerstandsvermogen, rentabiliteit en huisvestingsratio scherp.

### 5.5.2 Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf bevat een prognose van de exploitatie en de balans in de komende vijf jaar. De prognose voor de exploitatie komt uit de op 13 december 2019 goedgekeurde meerjarenbegroting 2020-2024. De balans gaat uit van de jaarrekening per ultimo 2019. De prognose van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is weergegeven in tabel 5.4.

In deze paragraaf is bij de cijfers vanaf 2020 geen rekening gehouden met de impact van de coronacrisis en de door

Tabel 5.4 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Aantal studenten</b>	<b>17.378</b>	<b>18.203</b>	<b>18.608</b>	<b>18.810</b>	<b>18.912</b>	<b>18.962</b>
<b>Personele bezetting in Fte</b>						
<b>Bestuur/management</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Personeel primair proces</b>	<b>1.076</b>	<b>1.080</b>	<b>1.097</b>	<b>1.088</b>	<b>1.070</b>	<b>1.067</b>
<b>Ondersteunend personeel</b>	<b>713</b>	<b>722</b>	<b>731</b>	<b>732</b>	<b>728</b>	<b>724</b>

de rijksoverheid ingestelde lockdown van de Nederlandse samenleving. De onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van Tilburg University worden sinds de sluiting van de universitaire gebouwen per medio maart 2020 digitaal voortgezet. De uitdaging om de werkzaamheden op afstand te continueren en het onderwijs te digitaliseren is zowel door studenten als medewerkers voortvarend en creatief opgepakt. Het is op dit moment niet mogelijk om de gevolgen van de pandemie voor de resultaten en de financiële positie meerjarig in te schatten. Veel hangt af van de omvang en de duur van de overheidsmaatregelen en de snelheid waarmee deze worden versoepeld. De gebouwen van de universiteit worden vanaf 1 juni 2020 weer beperkt open-gesteld. De gevolgen van de overheidsmaatregelen voor het lopende studiejaar 2019/2020 lijken voorsnog beperkt. De actuele vooraanmeldingscijfers van de studenteninstroom in de bacheloropleidingen voor komend studiejaar 2020/2021 liggen op hetzelfde niveau als vorig jaar. De financiële prognose op middellange termijn wordt bijgesteld in de volgende meerjaren-begroting, waar op dit moment de voorbereidingen voor worden

getroffen. De actuele ontwikkelingen hebben de in paragraaf 6.5 opgenomen continuïteitsveronderstelling niet aangetast.

Tilburg University heeft in het Strategisch Plan 2018 – 2021 ambitieuze plannen geformuleerd. Halverwege kunnen we constateren dat het realiseren ervan op schema ligt. De investeringen vinden plaats op basis van goedgekeurde businessplannen. De aanhoudende groei van het aantal ingeschreven studenten en de positieve ontwikkeling van de extern gefinancierde onderzoeksprojecten laat zien dat dit beleid effectief is.

De investeringen leiden tot en met 2022 tot een negatief exploitatie-resultaat. Tilburg University is financieel gezond en kan deze tekorten opvangen. Naar verwachting zullen de investeringen na 2022 gaan renderen. Omdat de bekostiging achterloopt bij de groei zal dit leiden tot positieve exploitatieresultaten vanaf 2023. Om de groei van de universiteit te faciliteren wordt er fors geïnvesteerd in huisvesting en ICT. Op dit moment zijn plannen in ontwikkeling voor een nieuw onderwijsgebouw, een parkeergarage en restauratieve voorzieningen.

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

	2019 (Realisatie)	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Baten</b>						
<b>Rijksbijdrage</b>	<b>137.917</b>	<b>144.490</b>	<b>149.825</b>	<b>154.253</b>	<b>155.490</b>	<b>156.147</b>
<b>Collegegelden</b>	<b>33.182</b>	<b>35.234</b>	<b>36.880</b>	<b>37.917</b>	<b>39.067</b>	<b>39.759</b>
<b>Baten in opdracht van derden</b>	<b>50.569</b>	<b>56.539</b>	<b>59.038</b>	<b>60.288</b>	<b>60.510</b>	<b>60.625</b>
<b>Overige baten</b>	<b>15.619</b>	<b>14.121</b>	<b>13.687</b>	<b>14.007</b>	<b>14.018</b>	<b>14.326</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>237.287</b>	<b>250.384</b>	<b>259.430</b>	<b>266.466</b>	<b>269.085</b>	<b>270.858</b>
<b>Lasten</b>						
<b>Personele lasten</b>	<b>178.069</b>	<b>191.795</b>	<b>195.683</b>	<b>195.167</b>	<b>195.266</b>	<b>195.338</b>
<b>Afschrijvingslasten</b>	<b>12.423</b>	<b>14.821</b>	<b>14.729</b>	<b>14.330</b>	<b>13.902</b>	<b>13.571</b>
<b>Huisvestingslasten</b>	<b>13.073</b>	<b>13.160</b>	<b>13.899</b>	<b>14.514</b>	<b>14.291</b>	<b>14.748</b>
<b>Overige lasten</b>	<b>35.512</b>	<b>39.978</b>	<b>39.903</b>	<b>41.144</b>	<b>41.390</b>	<b>41.489</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>239.077</b>	<b>259.754</b>	<b>264.213</b>	<b>265.155</b>	<b>264.849</b>	<b>265.146</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1.790</b>	<b>-9.370</b>	<b>4.783</b>	<b>1.311</b>	<b>4.236</b>	<b>5.712</b>
<b>Waarvan belasting</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-745</b>	<b>-614</b>	<b>-1.424</b>	<b>-1.841</b>	<b>-2.058</b>	<b>-2.175</b>
<b>Aandeel derden</b>	<b>95</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-2.435</b>	<b>-9.984</b>	<b>-6.207</b>	<b>-530</b>	<b>2.178</b>	<b>3.537</b>

Tabel 5.6 Prognose balans per 31 december (bedragen x € 1.000)

	2019 (Realisatie)	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activa</b>						
Immateriële vaste activa	2.336	2.011	1.666	1.321	976	631
Materiële vaste activa	157.684	177.779	169.939	173.420	173.657	164.328
Financiële vaste activa	1.996	2.205	2.315	2.431	2.553	2.675
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>162.016</b>	<b>181.995</b>	<b>173.920</b>	<b>177.172</b>	<b>177.186</b>	<b>167.634</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorraden	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	22.018	24.594	25.332	26.091	26.874	27.679
Liquide middelen	77.222	73.790	74.381	75.840	76.759	78.125
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>99.240</b>	<b>98.384</b>	<b>99.713</b>	<b>101.931</b>	<b>103.633</b>	<b>105.804</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>261.256</b>	<b>280.379</b>	<b>273.633</b>	<b>279.103</b>	<b>280.819</b>	<b>273.438</b>
<b>Passiva</b>						
Groepsvermogen						
- Algemene reserve	117.093	131.857	125.650	125.120	127.298	130.835
- Bestemde reserve	23.929	-	-	-	-	-
- Aandeel derden	819	-	-	-	-	-
Voorzieningen	8.118	6.000	5.500	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	17.520	44.500	42.500	47.000	44.500	31.500
Kortlopende schulden	93.778	98.022	99.983	101.983	104.021	106.103
<b>Totaal passiva</b>	<b>261.256</b>	<b>280.379</b>	<b>273.633</b>	<b>279.103</b>	<b>280.819</b>	<b>273.438</b>

Door de geplande exploitatietekorten wordt de komende jaren gecontroleerd ingeteerd op de beschikbare reserves als onderdeel van het eigen vermogen. Tabel 5.6 bevat de balansprognose voor de planperiode.

De post immateriële activa daalt met lineaire afschrijving op de goodwill van TIAS. De waarde van de materiële vaste activa groeit door de investeringen in huisvesting (renovaties en nieuwbouw) en ICT. Deze investeringen worden voornamelijk gefinancierd met langlopende leningen en voor een beperkt deel met eigen liquiditeiten.

De vorderingen en kortlopende schulden stijgen door de groei van het aantal ingeschreven studenten (nog te ontvangen en vooruit ontvangen collegegelden) en vooruit ontvangen baten in

opdracht van derden (2e en 3e geldstroom). Door de exploitatietekorten als gevolg van de facultaire investeringen in onderwijs en onderzoek daalt het eigen vermogen tot en met 2022. Daarna laat de exploitatie weer een plus zien, waardoor het eigen vermogen toeneemt. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties uit het verleden dalen de voorzieningen. Door de lage markttrent is herfinanciering van de huidige leningenportefeuille in combinatie met het aantrekken van een nieuwe lening in 2020 aantrekkelijk. Gedurende de planperiode zullen nieuwe leningen worden aangetrokken voor in totaal m€ 32.

### 5.5.3 Risicobeheersing

Het interne risicobeheersingssysteem van Tilburg University is gebaseerd op het Committee of Sponsoring Organizations

Tabel 5.7 Financiële ratio's (geconsolideerd)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Current ratio	1,06	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Solvabiliteit 1	0,54	0,47	0,46	0,45	0,45	0,48
Solvabiliteit 2	0,57	0,49	0,48	0,47	0,47	0,50

of the Treadway Commission Enterprise Risk Management (COSO ERM) Framework. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in Risicomanagement, Compliance & Integriteit 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.

#### Three Lines of Defense Model

De governance structuur van de interne beheersing van Tilburg University is gebaseerd op het Three Lines of Defense Model.

De verdedigingslijnes functioneren onafhankelijk van elkaar en leveren elk een eigen bijdrage aan de interne beheersing van Tilburg University.

#### Governance

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling die is verder uitgewerkt in het bestuurs- en beheersreglement. Het Stichtingsbestuur keurt als intern toezichthouder het Strategisch Plan 2018-2021, 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 Impact (OO&I) ziet toe op de primaire processen.

Figuur 5.1 Line of Defense



Het CvB mandateert 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 divisiedirecteuren en decanen met een sub-mandaat aan faculteitsdirecteuren. Bij besluiten over gemeenschappelijke onderwerpen is er veel aandacht voor het draagvlak bij de decanen en het management. In het voor- en het najaar overlegt het CvB afzonderlijk met de facultaire managementteams.

Per 1 januari 2020 is de nieuwe Code goed bestuur universiteiten van toepassing waarbij de belangrijkste wijzigingen zijn: (i) uitbreiding van de reikwijdte van de code, (ii) expliciete aandacht voor open cultuur en veilige omgeving, (iii) meer aandacht voor medezeggenschap en (iv) goede inrichting van de governance van samenwerkingsverbanden. Tilburg University heeft deze Code goed bestuur geïmplementeerd.

#### Cultuur en gedrag

Risico's zijn inherent aan organisatorisch handelen en een goede beheersing ervan is geworteld in cultuur en gedrag. Een gezond organisatieklimaat vraagt om een cultuur waarin fouten 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 2019 is de verder uitvoering gegeven aan de integriteitsrisico-analyse en de Code of Conduct. Deze gedragscode bevat de belangrijkste spelregels omtrent de thema's:

- Omgangsvormen
- Onafhankelijkheid
- Gebruik van bedrijfsmiddelen
- Omgaan met informatie
- Goede onderzoekspraktijken
- Goede onderwijspraktijken
- Verantwoordelijkheid en openheid

Het onderzoek door het Openbaar Ministerie (OM) naar aanleiding van de aangifte in 2016 door Tilburg University van een vermoeden van financiële fraude door een voormalig lid van

de wetenschappelijke staf is nog niet afgerond. Tilburg University heeft dit zelf ontdekt waarna een grondig onderzoek heeft plaatsgevonden inclusief de wetenschappelijke integriteit. Tilburg University heeft in overleg met het 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 heeft bezien of de proefschriften alle volgens het op dat moment vigerende promotiereglement vereiste stappen hebben doorlopen. Tevens heeft deze commissie een oordeel gevormd of de promotiecommissies voldoende variatie in samenstelling hebben getoond. Dit externe onderzoek is in 2019 afgerond en naar aanleiding hiervan zijn verbetermaatregelen opgenomen in het promotiereglement.

#### Risicomanagement

De in 2018 ingezette opbouw van een Risk Control Framework op strategisch niveau is verder doorgezet. Aan de hand van scenario's zijn de strategische risico's in kaart gebracht en is een risico assessment gedaan waarbij tevens de beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht. De strategische risicoanalyse is begin 2020 goedgekeurd door het CvB. Voor de monitoring wordt op dit moment een dashboard ingericht met de Key Risk Indicators. Dit dashboard wordt verankerd in de reguliere planning & control cyclus en daarmee onderdeel van de managementrapportages van de organisatie-eenheden. De tactische risico's inclusief beheersingsmaatregelen worden jaarlijks door de organisatieonderdelen geïnventariseerd als onderdeel van de begroting en de top risico's worden in het najaarsoverleg besproken met het CvB.

##### 1. Instroom

De strategie van Tilburg University is gericht op duurzame groei van de totale studentenpopulatie. Daarbij wordt ingespeeld op de demografische krimpprognose voor Zuid-Nederland vanaf 2020. Tilburg University vergroot haar aantrekkingskracht voor studenten door middel van onderwijsintensivering, een moderne leeromgeving en het aanbod van Engelstalige opleidingen.

De maatschappelijke discussie over de internationalisering van hoger onderwijs en Engelstalige opleidingen duurt voort. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer Nederlandse studenten bewust

Figuur 5.2 Belangrijke risico's en onzekerheden



kiezen voor een Engelstalige opleiding. Feit is dat internationalisering bijdraagt aan de kwaliteit van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Nederland. Die kwaliteit is noodzakelijk om de concurrentiekracht van Nederland als kennissamenleving in een snel veranderende wereld te behouden en te vergroten.

Met internationaal talent kan worden voorzien in Nederlandse arbeidsmarktbehoeften. Tilburg University biedt studenten een International classroom zodat zij in contact komen met andere culturen en hun kijk op de wereld ontwikkelen. Dit levert studenten prima arbeidsmarktperspectieven op. Internationalisering brengt risico's met zich mee, maar die zijn heel goed beheersbaar.

##### 2. Reputatie

De kwaliteit van onderwijs en onderzoek en (wetenschappelijke) integriteit is van levensbelang voor de universiteit en cruciaal om het vertrouwen van de samenleving te krijgen en te behouden. Tilburg University is zich daarvan zeer goed bewust. Wij hanteren uiteenlopende monitoringsystemen om de kwaliteit te

verbeteren en te waarborgen. Inzake onderwijs zijn er daarnaast diverse initiatieven om de kwaliteit van onderwijs verder te ontwikkelen zoals digitalisering, implementatie van TEP in alle opleidingen. Ook willen wij o.a. dat al onze docenten over de BKO beschikken. Om de kwaliteit van onderzoek te waarborgen is in 2019 het promotiereglement aangescherpt en geïmplementeerd en lopen er diverse initiatieven om de kwaliteit van onderzoek te waarborgen, zoals met betrekking tot datamanagement.

##### 3. Innovatie

Innovatie vormt een belangrijke voedingsbodem voor de toekomstige kwaliteit van onderwijs en onderzoek en daarmee voor onze bijdrage aan de samenleving in de toekomst. In het kader van TEP wordt hier concreet aan gewerkt door middel van het DEEP-programma (onderwijsdigitalisering) en Learning Analytics. Op het gebied van onderzoek is Tilburg University zeer actief en betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van Open Access en Open Science.

#### 4. Rijksbekostiging

De bekostiging van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek door de rijksoverheid is veranderlijk. Op advies van de commissie Van Rijn is de variabele bekostiging onlangs verschoven naar de vaste voet ten gunste van bèta-techniek en ten koste van alfa-gamma-medisch. Hierbij wordt geen rekening gehouden met dat de bekostiging minimaal twee jaar na-ijlt op de prestaties. Gevolg is dat de gerealiseerde groei van Tilburg University in de afgelopen vier jaar plotseling tegen 20% lagere tarieven wordt afgerekend. Dit terwijl de bekostiging per student al jaren afneemt. Dit brengt uiteraard financiële risico's met zich mee.

Om financieel minder afhankelijk te worden van de rijksbijdrage en de collegegelden is groei van de baten in opdracht van derden noodzakelijk. Dit betreft in competitie verworven onderzoeksubsidies van de NWO en de Europese Unie (EU) en onderzoek voor bedrijven, overheden en instellingen. Door toenemende concurrentie en de diversiteit aan subsidievoorwaarden moeten grote inspanningen worden geleverd en is de kans op succes klein. Om te voorkomen dat te veel kostbare onderzoekscapaciteit weglekt, richt Tilburg University zich in eerste instantie op prestigieuze persoonsgebonden subsidies en daarna op andere nationale en Europese fondsen. Onderzoekers worden ondersteund door de divisies om het hoofd te bieden aan de diversiteit van subsidievoorwaarden en de verantwoordingsdruk.

Tilburg University volgt het overheidsbeleid op de voet en monitort de ontwikkelingen nauwgezet zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Het weerstandsvermogen van Tilburg University is nodig om eventuele financiële tegenslagen tijdelijk op te kunnen vangen.

#### 5. Wet- en regelgeving

Tilburg University moet voldoen aan uitgebreide en zeer diverse wet- en regelgeving zoals de WHW, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet Normering Topinkomens (WNT) voor de publieke en semipublieke sector, wet- en regelgeving op het gebied van aanbestedingen, regelgeving op het gebied van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO), fiscale wetten en specifieke regelgeving van subsidieverstrekkers en opdrachtgevers. Tilburg University voldoet aan de wet- en

regelgeving, maar de toenemende complexiteit legt een steeds grotere druk op de organisatie en haar medewerkers. Dit vraagt continue aandacht (onder andere in de vorm van communicatie en opleidingen) en monitoring van wet- en regelgeving teneinde de compliance risico's te mitigeren.

#### 6. 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 onderwijsintensivering bij groeiende studentenaantallen. Tilburg University heeft hoge ambities en vraagt veel van haar medewerkers. Dit wordt verder versterkt door de krappe arbeidsmarkt. Om de werkdruk voor het (wetenschappelijk) personeel niet onnodig op te laten lopen, heeft de universiteit een actieplan voor werkdrukbeheersing gedefinieerd. Met het oog op de arbeidsmarkt wordt verder 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.

#### 7. Cybercrime

Uit de recente ransomware aanval bij Maastricht University blijkt dat Nederlandse universiteiten kwetsbaar zijn voor cybercrime. Universiteiten zijn van oudsher en per definitie toegankelijk en open. Digitalisering vormt daarbij een belangrijk hulpmiddel maar dit gaat gepaard met risico's. Tilburg University is zich hiervan bewust en heeft een Cybersecurity Plan gedefinieerd om de kans op cybercrime (waar mogelijk) en de mogelijke impact te mitigeren. Het Business Continuity Plan is geoptimaliseerd om de eventuele schade zoveel mogelijk te beperken. Uitgangspunt blijft openheid maar niet tegen elke prijs. Waar nodig worden grenzen gesteld om een zo optimaal mogelijke balans tussen openheid en kwetsbaarheid te realiseren.

#### 8. Integriteit

Tilburg University streeft naar een cultuur van integriteit, openheid en verantwoordelijkheid. In de Code of Conduct zijn vier kernwaarden vastgelegd die ten grondslag liggen aan de ge-

dragsregels voor medewerkers en studenten: integriteit, respect, deskundigheid en betrokkenheid. Voor een integere cultuur staan helderheid, transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid centraal. In 2020 wordt de Code of Conduct van Tilburg University vernieuwd en uitgerold binnen de organisatie. Tilburg University onderschrijft de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (2018) en hanteert vanaf 1 november 2019 Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit Tilburg University. Deze regeling is gericht op zorgvuldigheid en beoogt de drempel voor het melden van vermoedens van schendingen te verlagen. De adviezen van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit worden gepubliceerd.

In 2019 is een nieuw promotiereglement vastgesteld waarin een aantal verbeteringen zijn doorgevoerd naar aanleiding van diverse wetenschappelijke integriteitscasussen.

#### 9. Kwaliteit & continuïteit bedrijfsvoering

In 2016 is de ondersteunende bedrijfsvoering universiteitsbreed gebundeld in zeven divisies. Kwaliteit en continuïteit van de ondersteunende dienstverlening is cruciaal voor het leveren van kwaliteit en continuïteit op het gebied van onderwijs en onderzoek, waarbij studenten en wetenschappers centraal staan. Tilburg University is in 2019 gestart met het project Dialogue & Do om de kwaliteit en de continuïteit van de dienstverlening verder te optimaliseren. Dit project loopt tot en met 2021.

#### 10. 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 hangt sterk samen met de ontwikkeling van het aantal studenten en personeelsleden maar ook onderwijsintensivering, de arbeidsorganisatie en technische ontwikkelingen zijn van invloed. Daarnaast is de wet- en regelgeving omtrent duurzaamheid (normen) zoals naar aanleiding van de stikstofcrisis van belang voor de huisvestingsagenda. Tenslotte leidt aanhoudende krapte op de bouwmarkt tot een scherpe stijging van de bouwkosten. De ontwikkeling van de ruimtebehoefte, duurzaamheid en

marktontwikkelingen vraagt om efficiënte en effectieve huisvestingsconcepten waarvoor een strategische huisvestingsvisie is ontwikkeld voor de periode 2018-2025. Het financiële Lange Termijn Huisvestingsplan wordt jaarlijks doorgelicht en bijgesteld.

De in 2017 gestarte renovatie van het Koopmangebouw is in 2019 grotendeels afgerond. In september 2019 is het gebouw weer in gebruik genomen. Ieder vastgoedproject wordt begeleid door een stuurgroep en gedurende de bouw intensief gemonitord door een projectteam. De voortgang wordt regelmatig besproken met het CvB en het Stichtingsbestuur.

#### Specifieke financiële risico's

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

De financiële activa zijn voor een deel in vastrentende staatsobligaties belegd die gewaardeerd zijn tegen de actuele marktwaarde. Het prijsrisico is beperkt aangezien de hele portefeuille voldoet aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het kredietrisico van onze afnemers is door de aard van de activiteiten van Tilburg University klein. De liquide middelen van de universiteit staan uit bij Nederlandse banken die voldoen aan de rating eisen van het OCW. De liquiditeiten zijn verspreid over diverse bankrekeningen. Door de solide liquiditeitspositie van Tilburg University zijn er geen kredietfaciliteit afspraken met banken noodzakelijk.

Tilburg University heeft een rekening courant positie met de UvT holding waarvan de universiteit volledig eigenaar is. Tilburg University heeft geen 403 verklaring afgegeven.

Tilburg University heeft een tweetal leningen waarbij sprake is van 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.

#### Financial Planning & Control

De strategische planperiode is opgedeeld in vier kalenderjaren. De jaarlijkse planning & control cyclus start in het voorjaar met een actuele doorrekening van het externe middelenkader en het interne verdeelmodel. Bij de interne bekostiging wordt rekening gehouden met de strategische doelstellingen en met de parameters van de externe bekostiging. In het najaar worden meerjarenbegrotingen voor exploitatie, investeringen en kasstromen vastgesteld. De begrote exploitatieresultaten per beheerseenheid zijn taakstellend. De beheerseenheden rapporteren tussentijds over de voortgang tijdens het jaar en maken afsluitende analyses ten behoeve van de jaarrekening. Het interne verdeelmodel wordt periodiek geëvalueerd en eventueel tussentijds aangepast. Decanen en 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 overreserves bij beheerseenheden te voorkomen. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten worden opgevangen door bijsturing van kosten. Voor de universiteit als geheel zijn ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit vastgesteld.

#### 5.5.4 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Tilburg University is vastgelegd in het Treasurystatuut. Dit is goedgekeurd door het Stichtingsbestuur. Het statuut voldoet aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

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

In 2019 zijn er geen nieuwe obligaties aangekocht die in de beleggingsportefeuille van de universiteit passen. In 2019 zijn er geen bestaande obligaties verkocht of uitgeloot.

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 voor zover mogelijk met eigen middelen gefinancierd.

Treasury beheert het rekening-courantsaldo actief zodanig dat 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, echter door de negatieve rentestanden wordt er momenteel op deze liquiditeiten over de gehele portefeuille nagenoeg geen opbrengsten gegenereerd. De liquide middelen worden uitgezet bij Nederlandse banken met minimaal een 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. Door koersdalingen is deze reserve in 2019 afgewaardeerd.

#### 5.5.5 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 masteropleiding of een research-masteropleiding in Tilburg willen volgen. In de regeling Profileringsfonds zijn de voorwaarden

Tabel 5.8 Vergoedingen Profileringsfonds 2019 per categorie

	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding	Gemiddelde hoogte van de vergoeding	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
<b>Bestuur</b>	531	531	€ 712.725	€ 1.342	4
<b>Overmacht</b>	56	56	€ 88.011	€ 1.572	6
<b>Overig</b>	25	25	€ 35.811	€ 1.432	2

voor ondersteuning vastgelegd. Deze regeling is goedgekeurd door de Universiteitsraad (Uraad).

Het Profileringsfonds heeft het karakter van een bestemmingsreserve. Per ultimo 2019 bevat deze reserve een bedrag van € 515.393. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 786.000 beschikbaar voor het Profileringsfonds. Tabel 5.8 geeft een overzicht van de vergoedingen in 2019. Van het totale bedrag was 85% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

#### 5.5.6 Flexibel onderwijs

Tilburg University neemt vanaf het studiejaar 2017/18 deel aan de pilot flexstudereren. Daardoor kunnen studenten tegen gereduceerde collegegeldtarieven in een aangepast tempo de opleiding volgen. Het bedrag per studiepoint is afgeleid van het wettelijk collegegeldtarief. Dit is de enige vorm van flexstudereren waar Tilburg University aan deelneemt. Voor studiejaar 2019/20 was dit inclusief de wettelijk verplichte opslag van 15% € 39,92, (2018/19: € 39,48). De pilot is gericht op studenten met een erkende status als topsporter, ondernemer of mantelzorgers en die in het bezit zijn van een positief BSA. Het programma geldt niet voor studenten van pre-masterprogramma's en joint programma's. Voor het collegejaar 2019/2020 zijn 27 studenten toegelaten tot de pilot (2018/19: 15).

#### 5.5.7 Helderheidsaspecten

In deze paragraaf wordt beschreven hoe Tilburg University omgaat met de issues uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs' van het OCW d.d. 29 augustus 2003 en de aanvulling daarop van 27 augustus 2004.

#### Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen

Tilburg University heeft in 2019 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.

#### Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Tilburg University heeft in 2019 geen publieke middelen aangewend voor de uitvoering van private activiteiten.

#### 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.

#### 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).

#### 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 2019 hebben in totaal 736 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben zelf hun collegegeldverplichting voldaan.

#### 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.

#### 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.

#### Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties

Er zijn in 2019 geen maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties georganiseerd.

#### Aantal voor de bekostiging mee te tellen studenten

Tilburg University registreert een student die voldoet aan alle inschrijvingsvoorwaarden en waarbij tevens aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan, als bekostigd student in het Basis Register

Onderwijs – Hoger Onderwijs (BRON-HO). Een met goed gevolg afgeronde studie zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRON-HO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

### 5.5.8 Declaraties CvB

Het CvB van Tilburg University bestond in 2019 uit drie personen – voorzitter, vicevoorzitter en rector magnificus – met een fulltime dienstverband. In de loop van het jaar heeft een rectoraatswissel plaatsgevonden. Prof. Aarts heeft de functie van rector magnificus tot en met mei 2019 bekleed en prof. Sijtsma vanaf september 2019.

De bedragen in Tabel 5.9 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. De verantwoording 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 maandelijks niet belaste onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen bij de declaraties onder representatiekosten. De in Tabel 5.9 benoemde post 'Overige kosten' omvat tevens de kosten voor trainingen en opleidingen van individuele leden van het CvB.

Tabel 5.9 Declaraties CvB per categorie (in euro's)

Per categorie	prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.L.H. Aarts	P.F.I.M. Sijnders MSc CPC	prof. dr. K. Sijtsma
Reis- en verblijfkosten binnenland	25.926	20.036	9.319	893
Reis- en verblijfkosten buitenland	9.396	-	3.913	228
Representatiekosten	-	-	-	-
Representatiekosten algemene vaste onkostenvergoeding	2.700	1.125	2.700	900
Overige kosten	600	145	21.607	-
<b>Totaal</b>	<b>38.622</b>	<b>21.306</b>	<b>37.539</b>	<b>2.021</b>

Tabel 5.10 Bezoldigingen CvB (in euro's)

	prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.H.L. Aarts	P.F.I.M. Sijnders MSc CPC	prof. dr. K. Sijtsma
<b>Totaal</b>	<b>192.825</b>	<b>103.789</b>	<b>189.697</b>	<b>58.360</b>

### 5.5.9 Bezoldiging CvB

Met ingang van 1 januari 2015 is de wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT in werking getreden. In deze wet is een plafond vastgesteld voor de bezoldiging van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector. Met ingang van 1 januari 2016 is de sectorale regeling door 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 2019 in klasse G. Hiervoor geldt voor 2019 een bezoldigingsmaximum van € 194.000. 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 Collectieve Arbeids-overeenkomst (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 (BZK). Een specificatie is opgenomen in de jaarrekening paragraaf 6.9.

### 5.5.10 Studievoorschotmiddelen

De Studievoorschotmiddelen worden van 2018 tot en met 2020 als onderdeel van de rijksbijdrage als lumpsum uitgekeerd. Dit gebeurt naar rato van het aandeel van de universiteit in de studentgebonden financiering. De interne toewijzing aan de faculteiten gebeurt

op basis van het totale variabele deel in de interne bekostiging. De budgetten worden jaarlijks berekend op basis van de realisaties en herziene prognoses. Door de Studievoorschotmiddelen aldus te alloceren, kunnen de faculteiten de kwaliteitsimpulsen, binnen de vastgestelde kaders en afspraken, zo dicht mogelijk bij het onderwijsproces inzetten. De bedoeling hiervan is om de effectiviteit te vergroten.

#### Richtlijnen

In juli 2018 heeft het CvB in overleg met de faculteiten en de Uraad richtlijnen vastgesteld voor de planning van en de verantwoording over de besteding van de Studievoorschotmiddelen door de faculteiten (Guidelines spending Studievoorschotmiddelen; op 6 juli 2018 goedgekeurd door de Uraad). In deze richtlijnen zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- De Studievoorschotmiddelen worden volledig aan de faculteiten toegewezen. De richtlijnen leggen de relatie vast tussen activiteiten die binnen de faculteiten gefinancierd worden en de actielijnen van het Strategisch Plan 2018-2021.
- Bij het opstellen van de kwaliteitsafspraken wordt ook rekening gehouden met de onderwijsgerelateerde activiteiten die binnen de divisies worden georganiseerd.
- Deze criteria zijn een voorloper op de criteria die voor 2021 en verder gaan gelden.
- De criteria zijn niet te gedetailleerd.

De middelen worden binnen de faculteiten ingezet voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs waarbij de volgende thema's van het Sectorakkoord Wetenschappelijk Onderwijs (4 april 2018) als uitgangspunt dienen:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs
2. Meer en betere begeleiding van studenten
3. Studiesucces
4. Onderwijsdifferentiatie
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten
6. Verdere professionalisering van docenten



Tabel 5.11 Bestedingsdoelen Studievoorschotmiddelen in 2019

criterium	Thema sectorakkoord	Actie
Benoeming van onderwijsstaf ('Handen aan het bord')	Intensiever en kleinschalig onderwijs	Benoeming van wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling
Studiesuccesprogramma's	Meer en betere begeleiding van studenten / Studiesucces	Benoeming van (docent- en student-) mentoren in PASS
Permanente professionalisering van onderwijsstaf	Verdere professionalisering van docenten	Nieuwe BKO- en SKO-inspanningen in 2019 en andere professionaliseringsactiviteiten
Strategisch portfolio-management	Onderwijs-differentiatie	Nieuw ontwikkelde en herziene programma's

Tabel 5.11 laat de criteria zien die gehanteerd zijn die bij de besteding van de Studievoorschotmiddelen in de faculteiten. Deze zijn in overleg tussen faculteiten, het CvB en de Uraad tot stand gekomen.

#### Medezeggenschap

De Uraad heeft het CvB in april 2018 verzocht om centrale richtlijnen voor de besteding van de Studievoorschotmiddelen. Daarnaast is op verzoek van de Uraad het instemmingsrecht op de besteding van de Studievoorschotmiddelen en de facultaire strategische middelen naar de faculteitsraden verplaatst. De facultaire medezeggenschap heeft een goed zicht op de specifieke facultaire situatie waardoor het instemmingsrecht op deze onderwerpen bij de faculteit beter tot zijn recht komt dan bij de Uraad. Het instemmingsrecht voor de kaderstelling (richtlijnen, procedurele afspraken, Kwaliteitsafspraken etc.) blijft bij de Uraad. De facultaire bestedingsvoorstellen zijn met de conceptbegroting voor advies voorgelegd aan de faculteitsraden en vervolgens in december 2018 ter instemming aan de Uraad.

#### Bestedingen per faculteit

De facultaire bestedingsplannen passen binnen de genoemde thema's en de randvoorwaarden die geformuleerd zijn in de Guidelines. 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 2018-2021 tot TEP. Vanuit verschillende bronnen worden projecten opgestart om de ambities verder te verwezenlijken. De inzet van de Studievoorschotmiddelen vormt hierbij een

extra stimulans. In Tabel 5.12 is te lezen bij welke thema's uit de gemeenschappelijke agenda de facultaire ambities aansluiten.

#### 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. De inzet hiervoor (K€ 1.758) is in 2019 voor de helft (~46%) gefinancierd uit de Studievoorschotmiddelen. Daarnaast is de begeleiding van studenten een belangrijk issue in het kader van het universiteitsbrede implementatieplan van TEP. Een pilot van het begeleidingsprogramma PASS in de Bachelor International Business Administration (TiSEM) is grondig kwantitatief en kwalitatief geëvalueerd. Dit programma is in september 2018 uitgerold naar het eerste jaar van alle bacheloropleidingen en kreeg vanaf september 2019 een verplicht karakter. Om de permanente professionalisering van onderwijsstaf te bevorderen is K€ 13 geïnvesteerd in een pilot van teacher training in de vorm van Harvey Brightman Master Teacher Program waarin 40 TiSEM docenten in oktober 2019 deel hebben genomen. In het kader van het strategisch portfoliomanagement is K€ 7 ingezet om een nieuw vak 'Leadership and Career Development' te ontwikkelen.

#### TSB

Ook TSB heeft ingezet op 'Meer handen aan het bord'. K€ 172 is geïnvesteerd in de aanstelling van onderwijsstaf. De grootste investering heeft TSB gedaan in studiekeuze en begeleiding: PASS is gestart in het collegejaar 2017-2018. Doel was het tegengaan

Tabel 5.12 Inzet Studievoorschotmiddelen (in K€)

Faculteit	Onderwerp	Begroting	Realisatie	Landelijk thema*						Criterium Richtlijnen**	
				1	2	3	4	5	6		
TiSEM	Tilburg Education Profile: Onderwijsintensivering	643	879	x							1
	Tilburg Education Profile: Begeleiding studenten	292	212		x	x					2
	Onderwijswaardering: Kwaliteit docenten	12	13							x	3
	Onderwijswaardering: Onderwijsdifferentiatie	89	7				x				4
	<b>Totaal TiSEM</b>	<b>1.036</b>	<b>1.111</b>								
TSB	Tilburg Education Profile: Onderwijsintensivering		172	x							1
	Tilburg Education Profile: Begeleiding studenten	343	343		x	x					2
	Onderwijswaardering: Kwaliteit docenten	50	50							x	3
	Onderwijswaardering: Onderwijsdifferentiatie	172					x				4
	<b>Totaal TSB</b>	<b>565</b>	<b>565</b>								
TLS	Tilburg Education Profile: Onderwijsintensivering	35	113	x							1
	Tilburg Education Profile: Begeleiding studenten	71	99		x						2
	Tilburg Education Profile: Studiesucces	120	99			x					3
	Digital education Enhancement Program: Onderwijsfaciliteiten	162	109					x			4
	Onderwijswaardering: Onderwijsdifferentiatie	20	13				x				4
	Onderwijswaardering: Kwaliteit docenten	50	32							x	3
	<b>Totaal TLS</b>	<b>458</b>	<b>465</b>								
TSHD	Tilburg Education Profile: Onderwijsintensivering	338	345	x							1
	<b>Totaal TSHD</b>	<b>338</b>	<b>345</b>								
TST	Tilburg Education Profile: Onderwijsintensivering	22	26	x							1
	Onderwijswaardering: Kwaliteit docenten	5	7							x	3
	<b>Totaal TST</b>	<b>27</b>	<b>33</b>								
<b>Totaal</b>		<b>2.424</b>	<b>2.519</b>								

\* Landelijke thema's

- 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs
- 2 Meer en betere begeleiding van studenten
- 3 Studiesucces
- 4 Onderwijsdifferentiatie
- 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- 6 Verdere professionalisering van docenten

\*\* Criterium Richtlijnen

- 1 Benoeming van onderwijsstaf ('Handen aan het bord')
- 2 Studiesuccesprogramma's
- 3 Permanente professionalisering van onderwijsstaf
- 4 Strategisch portfolio-management



van studie-uitval en het bevorderen van studiebinding. Op basis van een evaluatie in 2018 is er K€ 343 uitgegeven ten behoeve van een groot aantal acties gericht op onder meer uitbreiding van PASS, stimulering van deelname aan excellentieprogramma's en Honors-Programs, het werven van docentmentoren en diverse matchingactiviteiten. Tot slot is een deel van de middelen geïnvesteerd in docentprofessionalisering, waaronder bevordering van Engelse taalvaardigheid, BKO, SKO en kennisdeling.

#### TLS

TLS heeft van de Studievoorschotmiddelen 2019 in het kader van TEP geïnvesteerd in de benoeming van onderwijsstaf en onderwijsondersteuning (K€ 113) en verder ontwikkelen van het studiebegeleidingssysteem (K€ 198). Binnen dit systeem (PASS) is in 2019 met financiering van de Studievoorschotmiddelen gestart met verbetering van training en samenwerking tussen docent- en studentmentoren. In 2019 is een pilot uitgevoerd met een

studiethermometer voor eerstejaarsstudenten. Tevens is in het kader van portfoliomanagement (Onderwijsdifferentiatie) geïnvesteerd in vaardigheden voor de arbeidsmarkt en digitalisering in opleidingen.

#### TSHD

In 2019 heeft TSHD de Studievoorschotmiddelen ingezet ten behoeve van het landelijke thema onderwijsintensivering ('Meer handen aan het bord'). Deze middelen zijn ingezet om bestendige groei te realiseren en zo de hoge kwaliteit van het onderwijs te garanderen. In totaal is K€ 345 ingezet.

Er is geïnvesteerd in extra personeel bij het departement Communication and Cognition en bij het departement Cognitive Science and Artificial Intelligence, waar de groei van studenten het grootst was. Bij het departement Cognitive Science and Artificial Intelligence is geïnvesteerd in 2,5 Fte extra core staff en bij het departement Communication and Cognition in 1 Fte extra core staff ten opzichte van 2018. In 2019 zijn twee nieuwe

programma's van start gegaan:

- De Master Data Science and Society
- De Bachelor Cognitive Science and Artificial Intelligence

Ook zijn voorbereidingen getroffen voor de start van een derde programma dat van start zal gaan in september 2020, de Master Cognitive Science and Artificial Intelligence.

#### TST

Tilburg School of Catholic Theologie (TST) heeft in 2019 ingezet op twee thema's: 'Onderwijsintensivering' en 'Kwaliteit docenten'. Onder het thema 'Onderwijsintensivering' heeft de faculteit middelen ingezet voor een docent Grieks en Latijn op de locatie Tilburg. Onder het thema 'Kwaliteit docenten' heeft de faculteit docenten de mogelijkheid geboden diverse cursussen te volgen in het kader van hun professionalisering (o.a. taalcurricula en opleiding tot trainer Klinisch Pastorale Vorming).



# 6 Jaarrekening 2019

## 6.1 Kengetallen

Kerngetallen <sup>1</sup>	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Studenten</b>					
Eerstejaars (WO/I)	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086
Ingeschrevenen initiële opleidingen	12.399	13.050	14.269	15.761	17.378
Ingeschrevenen postmaster opleidingen <sup>2</sup>	328	392	397	410	289
Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	3.380	4.021	4.060	4.006	3.841
<b>Onderwijs</b>					
Bachelor diploma's	1.606	1.405	1.455	1.492	1.554
Master diploma's	2.693	2.626	2.689	2.816	3.233
Postmaster diploma's	8	30	70	98	101
Diploma's TIAS School for Business and Society	560	648	553	677	682
<b>Onderzoek</b>					
Promoties <sup>3</sup>	165	128	118	132	110
Wetenschappelijke publicaties <sup>4</sup>	1.734	1.597	1.717	1.739	1.821
<b>Exploitatie</b>					
Rijksbijdragen (in m€)	115	120	123	131	138
College- en examengelden (in m€)	25	27	28	31	33
Overige baten (in m€)	58	60	64	65	66
Exploitatie resultaat (in m€)	5,2	6,7	-0,8	-5,7	-2,4
<b>Balans</b>					
Eigen vermogen (in m€) <sup>5</sup>	143	150	149	144	141
Vreemd vermogen (in m€) <sup>5</sup>	126	126	136	120	120
Liquide middelen (in m€)	123	127	119	86	77
Netto werkkapitaal (in m€) <sup>5</sup>	61	64	44	17	5
<b>Ratio's</b>					
Solvabiliteit 2 (Norm Tilburg University > 0,425)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Current Ratio (Norm Tilburg University > 1,0)	1,7	1,8	1,5	1,2	1,1
Weerstandvermogen	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6
Rentabiliteit	3%	3%	-0%	-3%	-1%
Huisvestingsratio	9%	9%	9%	9%	9%
<b>Personeel</b>					
Wetenschappelijke staf Tilburg University	890	934	1.011	1.076	1.092
Ondersteunende staf Tilburg University	624	652	684	699	727
Personeelsbestand verbonden partijen	127	126	120	121	121
Totaal personeel in loondienst	1.641	1.712	1.815	1.896	1.940
Personele lasten personeel in loondienst (in m€) <sup>5</sup>	126	128	141	153	162
Personele lasten uitzendkrachten (in m€) <sup>5</sup>	14	17	18	17	16

<sup>1</sup> Cijfers inclusief gegevens van de geconsolideerde verbonden partijen.

<sup>2</sup> Exclusief TIAS Business School for Business and Society.

<sup>3</sup> Inclusief dubbelpromoties; in afwijking van het aantal bekostigde proefschriften die in het Taken en Middelen Plan 2019-2023 staan vermeld.

<sup>4</sup> Inclusief proefschriften, monografieën en (geredigeerde) boeken. Cijfers 2017 gecorrigeerd conform nieuwe definitie VSNU.

<sup>5</sup> Gewijzigde cijfers 2018 balans in verband met correctie beginbalans TIAS en correctie cijfers 2018 personeel.

## 6.2 Geconsolideerde balans

(Na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1. Activa	31-12-2019	31-12-2018
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	2.336.260	2.691.134
1.2 Materiële vaste activa	157.684.361	149.656.942
1.3 Financiële vaste activa	1.995.480	2.688.676
	162.016.101	155.036.751
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	-	-
1.5 Vorderingen	22.018.058	22.776.163
1.6 Liquide middelen	77.222.147	86.197.341
	99.240.205	108.973.504
<b>Totaal activa</b>	<b>261.256.306</b>	<b>264.010.255</b>
<b>2. Passiva</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
<b>Groepsvermogen</b>		
2.1 Eigen vermogen	141.022.222	143.513.086
2.2 Aandeel derden	818.846	913.552
	141.841.068	144.426.637
2.3 Voorzieningen	8.117.542	8.402.810
2.4 Langlopende schulden	17.520.167	18.715.523
2.5 Kortlopende schulden	93.777.529	92.465.285
	119.415.238	119.583.618
<b>Totaal passiva</b>	<b>261.256.306</b>	<b>264.010.255</b>

## 6.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

3. Baten	2019	Begroting 2019	2018
3.1 Rijksbijdragen OCW	137.917.287	136.014.000	130.547.109
3.2 Collegegelden	33.182.430	31.500.000	30.764.586
3.3 Baten werk i.o.v. derden	50.568.997	52.413.000	49.393.025
3.4 Overige baten	15.617.971	18.421.000	15.761.674
	237.286.685	238.348.000	226.466.394
<b>4. Lasten</b>	<b>2019</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>2018</b>
4.1 Personele lasten	178.068.935	181.859.000	170.629.807
4.2 Afschrijvingen	12.422.812	13.829.000	12.819.041
4.3 Huisvestingslasten	13.073.436	11.463.000	13.021.407
4.4 Overige lasten	35.511.845	38.844.000	31.573.439
	239.077.028	245.995.000	228.043.694
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1.790.343</b>	<b>-7.647.000</b>	<b>-1.577.300</b>
<b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-745.244</b>	<b>-1.409.000</b>	<b>-3.969.279</b>
Resultaat vóór belastingen	-2.535.588	-9.056.000	-5.546.579
<b>Belasting resultaat</b>	<b>-5.518</b>	<b>-</b>	<b>170.751</b>
Resultaat na belastingen	-2.530.070	-9.056.000	-5.717.330
2.2 Aandeel derden	94.706	-	-11.826
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-2.435.364</b>	<b>-9.056.000</b>	<b>-5.729.156</b>

## 6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Alle bedragen in €)

Kasstroom uit operationele activiteiten	2019	2018
Saldo baten en lasten	-1.790.343	-1.577.300
Belastingen	5.518	-170.751
<b>Aanpassingen voor</b>		
Afschrijvingen	12.422.812	12.819.041
Mutaties voorzieningen	-285.268	-23.888
	12.137.545	12.795.153
<b>Veranderingen in vlottende middelen</b>		
Voorraden	-	-
Vorderingen	843.534	-1.053.728
Schulden	1.317.619	-3.754.290
	2.161.152	-4.808.018
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	12.513.872	6.239.084
Ontvangen interest	-1.920	100.205
Betaalde interest	-889.627	-4.086.392
	-891.547	-3.986.187
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	11.622.325	2.252.897
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	-20.095.358	-23.121.265
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
Verstrekkings lening u/g	-	-306.102
Aflossingen lening u/g	695.896	123.667
Investerings financiële vaste activa	-2.700	-
Desinvesteringen financiële vaste activa	-	80.094
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	-19.402.162	-23.223.606
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	-1.195.356	-11.395.356
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-1.195.356	-11.395.356
<b>Mutatie liquide middelen</b>	-8.975.193	-32.366.066
Beginstand liquide middelen	86.197.341	118.563.406
Mutatie liquide middelen	-8.975.193	-32.366.066
<b>Eindstand liquide middelen</b>	77.222.148	86.197.341



## 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

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

### Schattingen

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

### Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Katholieke Universiteit Brabant (hierna: 'Tilburg University' of '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, Tilburg, 100%
- UvT Holding B.V., Tilburg, 100%
  - KUB Career Services B.V.
- TIAS Business School B.V., Tilburg, 80%
  - TIASNimbas Business School Utrecht B.V. (geliquideerd op 24 september 2018, maar nog wel zichtbaar in vergelijkende cijfers 2018).
- Universiteitsfonds Tilburg, Tilburg, 100%

Tilburg University heeft een meer-jaren samenwerkings-overeenkomst met de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke graduate school in 's-Hertogenbosch (JADS), alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met de TU/e. De bijdrage van Tilburg University is m€ 10 in kind. De subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch is gezamenlijk m€ 20. Overschotten en tekorten welke in de toekomst vanuit deze samenwerking ontstaan worden verdeeld tussen Tilburg University (50%) en de TU/e (50%).

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

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

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

Aangezien de cijfers over 2019 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 TOP Week, Stichting Braventure, Starterslift Investments B.V. en vereniging Mindlabs.

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

### Kasstroomoverzicht

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

### Beleidsregels toepassing WNT

De Wet Normering Topinkomens (WNT) voor de publieke en semipublieke sector 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 (R). Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). De jaarrekening is opgesteld in euro's.

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

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de waardering van vastgoed door de (geleidelijke) invoering van de componentenmethode. Daarnaast heeft TIAS een correctie doorgevoerd in de jaarrekening 2018. Deze correctie is in de geconsolideerde jaarrekening 2018 van Tilburg University niet meer doorgevoerd. De correctie is in de jaarrekening 2019 in de beginbalans verwerkt en heeft betrekking op het eigen vermogen (+ K€ 494) en kortlopende schulden (+ K€ 164 en - K€ 658).

### 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 K€ 7.097 als goodwill is geactiveerd. De basis voor het besluit om hierover lineair af te schrijven gedurende de verwachte economische levensduur van 20 jaar is dat met de overname een gerenommeerde 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 ofwelde contante waarde van de toekomstige kasstromen. Op basis daarvan wordt vastgesteld of de realiseerbare waarde hoger is dan de boekwaarde van de eenheid. Tot op heden zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering van de goodwill.

### Materiële vaste activa

#### Gebouwen en terreinen

De terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde en worden niet afgeschreven. De gebouwen inclusief vaste installaties, alsmede de inrichting van terreinen zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. Tilburg University heeft met ingang van 2015 de componentenmethode geleidelijk ingevoerd voor de waardering

van haar vastgoed. Alle nieuw te activeren projecten worden afgeschreven volgens de indeling casco 60 jaar, afbouw 30 jaar, technische installaties, inbouw en terreinvoorzieningen 20 jaar en vaste inrichting 10 jaar. De bouwrente als gevolg van investeringen wordt geactiveerd, voor zover sprake is van financiering met vreemd vermogen.

#### Gebouwen in uitvoering

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

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

#### Apparatuur en inventaris

Apparatuur en inventaris aangeschaft in 2019 zijn geactiveerd voor zover de aanschafwaarde per activum groter is dan € 30.000. Geactiveerde apparatuur en inventaris zijn gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair en gebaseerd op de aanschafwaarde en verwachte bedrijfseconomische levensduur.

#### Technische vervangingen

Technische vervangingen worden gezien als investeringen en geactiveerd.

### Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa

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

### Voorraden

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

### Onderhanden projecten

Onderhanden projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectopbrengsten (bestaande uit de gerealiseerde projectkosten). Winst wordt naar rato van de voortgang van het project genomen (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 eigen risicodragers voor WGA vast en flex. Een WGA-vast uitkering wordt toegekend aan werknemers die vanuit een vast dienstverband de WGA instromen. Een WGA-flex uitkering wordt toegekend aan werknemers die ziek uit dienst zijn gegaan, een Ziektewet-uitkering hebben ontvangen en vervolgens, na 2 jaar ziekte, de WGA instromen.

In de CAO is afgesproken dat de wijziging van de loongerelateerde WGA met ingang van 1 juli 2017 wordt gerepareerd op kosten van de werkgever. Zie verder artikel 7.2 lid 5 en 6 van de CAO Nederlandse Universiteiten met looptijd 1 juli 2017 t/m 31 december 2019. Op dit moment wordt bezien of er voor meerdere universiteiten afspraken gemaakt kunnen worden. Hierdoor is nog geen inschatting mogelijk, daarom wordt dit niet opgenomen in de voorziening.

#### Jubilea

Deze voorziening is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met toekomstige 25-jarige, 40-jarige en 50-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. De 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 (Building Excellent Support at Tilburg University) vastgesteld waarin voorzieningen zijn getroffen voor werknemers die door de reorganisatie boventallig worden. Ook voor TSHD is in het verleden besloten te reorganiseren. Hierdoor is een aantal werknemers boventallig geworden. Voor de hiermee samenhangende lasten is een reorganisatievoorziening getroffen.

#### Overige voorzieningen

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

#### Langlopende schulden

De lineaire langlopende leningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Bij de 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 deze 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 geoordeelde bijdrage in de exploitatiekosten, bedoeld voor specifiek benoemde activiteiten die deel uitmaken van de reguliere bedrijfsactiviteiten van de universiteit. De subsidie

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

#### *Overige opbrengsten*

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

### Lasten

#### *Personele lasten*

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

Tilburg University heeft een pensioenregeling bij Stichting Pensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies betaald door de instelling. Er is geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan het voldoen van toekomstige premies. De pensioenregeling is in deze jaarrekening verwerkt als een toegezegde-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 ontvangen leningen.

#### *Belastingen*

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

## 6.8 Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

(Alle bedragen in €)

1.1 Immateriële vaste activa		Goodwill
Aanschafprijs	01-01-19	7.097.496
Afschrijvingen	01-01-19	4.406.362
Boekwaarde	01-01-19	2.691.134
Investeringen	2019	-
Desinvesteringen AW	2019	-
Desinvesteringen AFS	2019	-
Afschrijvingen	2019	354.874
Aanschafprijs	31-12-19	7.097.496
Afschrijvingen	31-12-19	4.761.236
Boekwaarde	31-12-19	2.336.260

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	01-01-19	249.170.062	8.000.591	57.852.266
Afschrijvingen	01-01-19	123.114.022	-	42.251.955
Boekwaarde	01-01-19	126.056.040	8.000.591	15.600.311
Investeringen	2019	708.997	16.070.646	3.315.715
Desinvesteringen AW	2019	-	-	-
Desinvesteringen AFS	2019	-	-	-
Afschrijvingen	2019	7.566.281	-	4.501.657
Aanschafprijs	31-12-19	249.879.059	24.071.237	61.167.981
Afschrijvingen	31-12-19	130.680.303	-	46.753.613
Boekwaarde	31-12-19	119.198.756	24.071.237	14.414.368

		Totaal materiële vaste activa
Aanschafprijs	01-01-19	315.022.919
Afschrijvingen	01-01-19	165.365.977
Boekwaarde	01-01-19	149.656.942
Investeringen	2019	20.095.358
Desinvesteringen AW	2019	-
Desinvesteringen AFS	2019	-
Afschrijvingen	2019	12.067.938
Aanschafprijs	31-12-19	335.118.277
Afschrijvingen	31-12-19	177.433.916
Boekwaarde	31-12-19	157.684.361

De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit renovatie van het Koopmansgebouw (m€ 21,7) en overig (m€ 2,3). Het Koopmansgebouw is in de tweede helft van 2019 in gebruik genomen, de financiële afwikkeling vindt plaats in 2020. 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%  
 Inventaris en apparatuur 10% - 25 %  
 In de afschrijving inventaris en apparatuur zijn in 2019 inhaalafschrijvingen verwerkt in verband met vernieuwing van de top laag van het semi-waterveld en ontmanteling van het beachvollybalveld (K€ 100) en verdwijnen van het systeem digidiv (K€ 52).

1.3 Financiële vaste activa							
Overige leningen u/g	Plaats	Boekwaarde 31-12-2018	Verstrekkingen 2019	Aflossing 2019	Omzetting 2019	Dotatie voorziening 2019	Boekwaarde 31-12-2019
Aandelen Starterslift Investments B.V	Tilburg	8.000	-	-	-	-	8.000
Lening u/g ESN	Tilburg	2.820	-	940	-	-	1.880
Studentleningen TIAS	Tilburg	694.956	-	100.864	708.758	114.666	-
Totaal overige leningen u/g		705.776	-	101.804	708.758	114.666	9.880

TIAS bood in het verleden de meest talentvolle studenten de mogelijkheid om een deel van het collegegeld te lenen. In overleg met de Autoriteit Financiële Markten heeft TIAS alle leningen in 2019 omgezet in scholarships.

Effecten	Boekwaarde 31-12-2018	Investeringen 2019	Desinvestering 2019	Boekwaarde 31-12-2019
Totaal effecten (obligaties)	1.982.900	2.700	-	1.985.600

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2019 is € 1.985.600

Totaal financiële vaste activa	2.688.676	2.700	101.804	708.758	114.666	1.995.480
--------------------------------	-----------	-------	---------	---------	---------	-----------

1.4 Voorraden	31-12-2019	31-12-2018
Handelsgoederen	-	-

1.5 Vorderingen	31-12-2019	31-12-2018
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	2.323.535	2.039.259
Debiteuren	12.672.457	14.257.441
Overige vorderingen	18.072	23.893
Vennootschapsbelasting	76.797	14.401
	15.090.861	16.334.994

Overlopende activa		
Vooruitbetaalde licenties	1.223.945	1.014.202
Overige vooruitbetaalde kosten	1.113.329	1.107.160
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.301.235	3.220.857
Verstreckte voorschotten	56.869	57.795
Nog te ontvangen rente	56.151	45.709
Overige overlopende activa	1.352.619	1.303.092
	7.104.148	6.748.815

Voorzieningen wegens oninbaarheid (-/-)	-176.951	-307.646
---	----------	----------

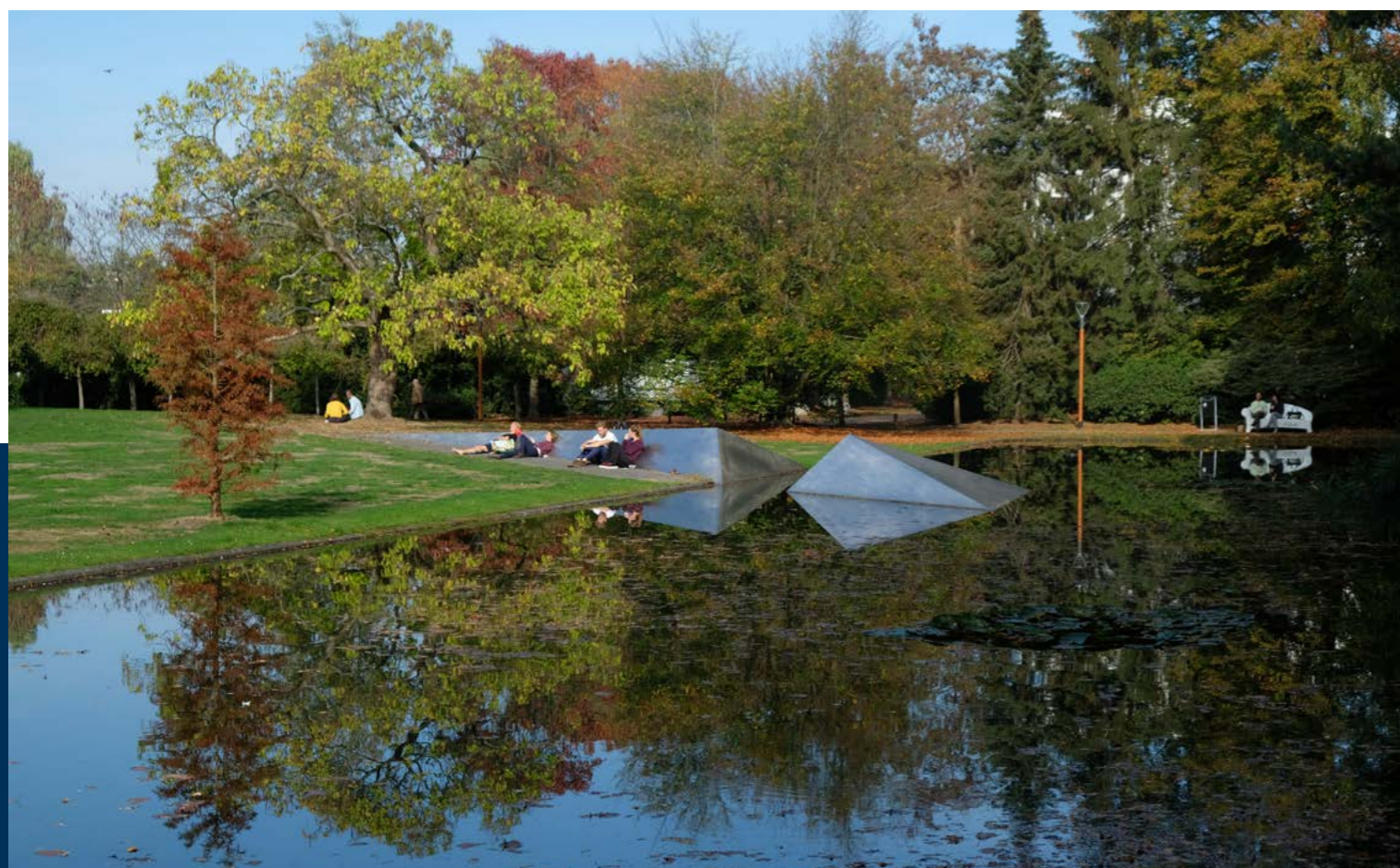
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>22.018.058</b>	<b>22.776.163</b>
---------------------------	-------------------	-------------------

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.6 Liquide middelen	31-12-2019	31-12-2018
Banken	28.086.701	24.584.486
Kasmiddelen	8.538	17.319
Deposito's	49.126.908	61.595.536
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>77.222.146</b>	<b>86.197.340</b>

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 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2019
Algemene reserve (publiek)	101.139.170	-2.760.821	5.142.705	103.521.054
Algemene reserve (privaat)	13.674.795	-197.515	-	13.477.280
Bestemmingsreserve (publiek)	28.091.691	-	-5.142.705	22.948.986
Eigen vermogen geconsolideerde verbonden partijen	457.430	522.972	-	980.402
Herwaarderingsreserve effecten	150.000	-	-55.500	94.500
<b>Eigen vermogen</b>	<b>143.513.086</b>	<b>-2.435.364</b>	<b>-55.500</b>	<b>141.022.221</b>
2.2 Aandeel derden	Saldo 31-12-2018	Bestemming resultaat 2019	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2019
Minderheidsbelang derden	913.552	-94.706	-	818.846
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>144.426.637</b>	<b>-2.530.070</b>	<b>-55.500</b>	<b>141.841.068</b>

De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

2.3 Voorzieningen	Saldo 31-12-2018	Dotaties 2019	Onttrekkingen 2019	Vrijval 2019	Saldo 31-12-2019
Wachtgelden	989.773	851.696	872.808	-	968.661
Spaarverlof	2.218.048	-	184.792	14.145	2.019.111
WIA/WGA eigen risico	770.395	-	121.626	25.648	623.122
Jubilea	1.605.792	42.338	165.660	-	1.482.471
Reorganisatievoorziening	1.589.564	299.047	310.494	147.298	1.430.818
Overige voorzieningen	1.229.238	893.672	529.550	-	1.593.359
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.402.810</b>	<b>2.086.753</b>	<b>2.184.930</b>	<b>187.092</b>	<b>8.117.542</b>

Bestedingen van het saldo per 31-12-2019	< 1 jaar	1>5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Wachtgelden	722.910	245.751	-	968.661
Spaarverlof	201.911	807.645	1.009.556	2.019.111
WIA/WGA eigen risico	105.479	342.229	175.413	623.122
Jubilea	97.327	485.203	899.940	1.482.471
Reorganisatievoorziening	473.787	882.737	74.294	1.430.818
Overige voorzieningen	918.924	674.435	-	1.593.359
<b>Totaal bestedingen</b>	<b>2.520.339</b>	<b>3.438.000</b>	<b>2.159.203</b>	<b>8.117.542</b>

2.4 Langlopende schulden	Ingangsdatum	Balans 31-12-2018	Aangegane leningen 2019	Aflossingen 2019	Balans per 31-12-2019	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan >5 jaar	Rente- percentage	Aflossings- verplichting 2020
BNG 40.100760.01	01-02-09	4.062.500	-	250.000	3.812.500	1.250.000	2.562.500	3,585%	250.000
BNG 40.97636	02-06-03	14.653.023	-	945.356	13.707.667	4.726.781	8.980.885	4,390%	945.356
<b>Totaal langlopende schulden</b>		<b>18.715.523</b>	<b>-</b>	<b>1.195.356</b>	<b>17.520.167</b>	<b>5.976.781</b>	<b>11.543.385</b>		<b>1.195.356</b>

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

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

Op grond van RJ 290 classificeren deze zich als embedded derivaten, waarbij er een nauw verband bestaat tussen de renteherziening en de leningsovereenkomst. 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.

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

2.5 Kortlopende schulden	31-12-2019	31-12-2018
Vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten	2.546.087	2.465.257
Verliesvoorziening onderhanden projecten	115.741	110.281
Crediteuren	7.420.634	7.227.806
Loonheffing	5.158.369	5.058.874
Omzetbelasting	711.060	472.697
Premies sociale verzekeringen	1.348.224	1.404.375
Schulden terzake pensioenen	1.977.615	1.759.699
	19.277.731	18.498.989

#### Overige kortlopende schulden

Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.195.356
Penvoerderfondsen	1.655.829	1.062.170
Winststaanspraken derden	168.604	227.483
Vennootschapsbelasting	29.075	233.250
Overige	476.655	487.961
	3.525.520	3.206.220

#### Overlopende passiva

Vooruitontvangen collegegelden	14.267.433	12.146.170
Vooruitontvangen collegegelden contractonderwijs	1.090.071	1.110.909
Vooruitgefactureerde collegegelden TIAS	16.866.651	16.149.079
Vooruitontvangen subsidies OCW geoormerkt	15.441	317.137
Vakantiegeld	5.387.594	5.090.571
Vakantiedagen	3.327.268	3.099.399
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	13.032.104	15.045.279
Netspar	7.067.632	7.911.556
Overlopende passiva TIAS	2.447.048	3.120.343
Sportkaarten	489.259	469.334
SEO gelden	818.412	1.021.768
Overige vooruitontvangen baten	2.509.043	1.858.139
Nog te betalen kosten	2.785.732	2.665.113
Overige overlopende passiva	870.591	755.280
	70.974.279	70.760.077
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>93.777.530</b>	<b>92.465.285</b>

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

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Subsidie	Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2019	Ontvangen t/m verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in 2019	Totale kosten 31-12-2019	Saldo nog te besteden 31-12-2019
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 03	2-12-2013	1.296.000	313.880	1.296.000	-	301.696	1.283.816	12.184

#### Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

##### Leaseverplichtingen

Tilburg University heeft een operationeel autoleasecontract gesloten met een maximale looptijd van 5 jaar. Voor 2020 bedragen de kosten € 12.517.

##### Huurverplichtingen

Tilburg University heeft zes lopende huurcontracten. De huurovereenkomsten lopen respectievelijk tot 30 september 2020, 30 november 2020, 31 augustus 2020, 31 augustus 2022 en 31 maart 2025. De totale verplichting bedraagt € 3.828.329 waarvan € 1.442.715 betrekking heeft op 2020, € 2.289.631 op 2021-2024 en € 95.983 op 2025.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 1 april 2017 tot 31 maart 2032 met een verplichting van € 684.683 voor 2020, € 3.015.706 voor de periode 2021-2024 en € 6.460.566 voor de periode daarna. Binnen de eerste vijf jaar heeft TIAS het recht om 50% van de eerste verdieping terug te geven. Wordt hier gebruik van gemaakt dan dient aan Trappenburch C.V. een boete van € 250.000 te worden voldaan. Voor dit doel is er een bankgarantie afgegeven van € 200.000.

##### Investeringsverplichting

Tilburg University is voor de renovatie van het Koopmansgebouw een investeringsverplichting aangegaan. De aanneemsom bedraagt € 21.053.999. Tot en met december 2019 is € 20.367.893 in rekening gebracht. Er resteert een openstaande verplichting voor 2020 van € 1.415.715.

#### Meerjarige financiële verplichtingen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhoudscontracten met een verplichting van in totaal € 5.033.672. De contractwaarde van aflopende contracten in 2020 bedraagt € 4.063.296, tussen 2021 en 2024 is dit € 837.952 en vanaf 2025 bedraagt de contractwaarde € 132.424.

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

##### ICT

Met betrekking tot de ICT is een onderhoudscontract afgesloten met een jaarlijkse verplichting van € 2.566.000 voor een maximale looptijd van 3 jaar.

##### Overig

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

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

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

(Alle bedragen in €)

3.1 Rijksbijdragen OCW	2019	2018
Normatieve Rijksbijdrage Tilburg University (WO)	137.615.591	130.310.981
Overige OCW subsidies	301.696	236.128
<b>Totaal rijksbijdragen</b>	<b>137.917.287</b>	<b>130.547.109</b>

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

3.2 Collegegelden	2019	2018
College- en examengelden	24.791.658	22.918.625
Instellingscollege- en examengelden	8.390.773	7.845.961
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>33.182.430</b>	<b>30.764.586</b>

3.3 Baten werk in opdracht van derden	2019	2018
Contractonderwijs	25.616.192	25.404.427
Contractonderzoek	20.030.422	19.557.935
Overige baten in opdracht van derden	4.922.383	4.430.663
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden</b>	<b>50.568.997</b>	<b>49.393.025</b>

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

3.4 Overige baten	2019	2018
Verhuur onroerende zaken	443.349	457.434
Detachering personeel	1.393.086	1.458.470
Subsidies	6.932.432	6.884.395
Dienstverlening/personele ondersteuning	908.438	1.049.845
Verkoop sportkaarten	1.163.910	1.052.289
Ontvangsten kopiëren/drukwerk/telefoon	365.565	596.554
Doorbelastingen congresbureau	575.790	607.131
Dictaten/cursussen/congressen	976.385	785.721
TIAS Lab partnerschappen en projecten	988.574	925.546
Overige inkomsten	1.870.442	1.944.288
<b>Totaal overige baten</b>	<b>15.617.971</b>	<b>15.761.674</b>

4.1 Personele lasten	2019	2018
Brutolonen en salarissen	120.748.963	114.234.365
Sociale lasten	14.560.601	13.433.345
Pensioenpremies	18.693.404	16.605.728

Overige personele lasten	2019	2018
Dotatie personele voorzieningen	1.881.972	1.870.610
Personeel niet in loondienst	15.877.565	17.422.933
Overige	7.154.559	7.656.850
	<b>24.914.095</b>	<b>26.950.394</b>

Uitkeringen (-/-)	-848.127	-594.025
-------------------	----------	----------

<b>Totaal personele lasten</b>	<b>178.068.935</b>	<b>170.629.807</b>
--------------------------------	--------------------	--------------------

Per 31-01-2020 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 94,1% (bron: [website ABP](#), d.d. 09-03-2020). 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 2019 waren gemiddeld 1.940 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband, in 2018 waren dit 1.896 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	2019	2018
Immateriële vaste activa	354.874	354.874
Materiële vaste activa	12.067.938	12.464.167
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>12.422.812</b>	<b>12.819.041</b>

4.3 Huisvestingslasten	2019	2018
Huur	2.311.626	2.271.224
Verzekeringen	301.434	275.676
Onderhoud	2.401.949	2.317.336
Energie en water	2.011.139	1.680.889
Schoonmaakkosten	2.576.377	2.360.378
Heffingen	781.478	748.677
Overige	2.689.432	3.367.226
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>13.073.436</b>	<b>13.021.407</b>

4.4. Overige lasten	2019	2018
Accountantskosten	419.499	430.003
Inventaris en apparatuur	7.882.412	7.444.798
Boeken/literatuur	2.919.830	2.945.310
Subsidies/inkomsoverdrachten	1.244.720	1.000.708
Reis- en verblijfkosten	2.745.501	2.867.660
Beurzen	3.936.344	2.996.046
Bureaunkosten	1.123.806	417.153
Dotatie/vrijval voorziening overige lasten	5.460	289.835
Representatiekosten	5.319.070	5.447.596
Voorlichtingskosten	2.309.137	1.588.477
Algemene kosten	5.335.184	3.872.035
Verbruiksmaterialen Onderzoek & Ontwikkeling	1.157.560	1.306.372
Onderzoek en ontwikkeling	1.113.323	967.447
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>35.511.845</b>	<b>31.573.439</b>

**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	2019	2018
Honorarium onderzoek jaarrekening	-	2.178
Honorarium andere controlewerkzaamheden	-	3.000
Honorarium fiscale advisering	28.341	24.424
Honorarium andere niet-controlediensten	-	1.513
	<b>28.341</b>	<b>31.115</b>

Deloitte	2019	2018
Honorarium onderzoek jaarrekening	271.669	321.914
Honorarium andere controlewerkzaamheden	46.294	49.936
Honorarium fiscale advisering	-	10.000
Honorarium andere niet-controlediensten	43.875	28.986
	<b>361.838</b>	<b>410.836</b>

5. Financiële baten en lasten	2019	2018
Rentebaten	42.018	27.757
Waardeveranderingen financiële activa	59.202	-37.282
Overige opbrengsten financiële activa	37.789	31.555
Rentelasten	-884.253	-3.991.309
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-745.244</b>	<b>-3.969.279</b>

Overzicht verbonden partijen									
Meerderheids-deelneming	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2019	Exploitatie saldo in 2019	Omzet in 2019	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
<b>BV of NV</b>									
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	4.094.229	-473.529	24.063.877	N	80%	Ja
UvT Holding	BV	Tilburg	4	711.182	158.545	3.082.951	N	100%	Ja
<b>Verwaarloosbare betekenis</b>									
L-Logic	BV	Tilburg	4	-	-	-	N	60%	Nee
<b>Totaal meerderheids-deelneming</b>				<b>4.805.411</b>	<b>-314.984</b>	<b>27.146.828</b>			

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2019	Exploitatie saldo in 2019	Omzet in 2019	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Universiteitsfonds Tilburg	stichting	Tilburg	4	980.402	522.972	810.538	N	-	-

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige.  
Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 120 (2018: 120), UvT Holding 1 (2018: 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
Stichting Braventure	Stichting	Tilburg	4
Starterslift Investments B.V.	B.V.	Tilburg	4
Vereniging Mindlabs	Vereniging	Tilburg	4



**WNT-verantwoording**

Het OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten. Tilburg University valt in 2019 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde

studenten 3 en gewogen aantal onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum 2019 voor onderwijsklasse G bedraagt € 194.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking				
Gegevens 2019	prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.H.L. Aarts*	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	prof. dr. K Sijtsma
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/5	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	194.000	80.258	194.000	64.844
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.692	94.166	168.649	51.632
Beloningen betaalbaar op termijn	21.134	9.081	21.048	6.728
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>192.826</b>	<b>103.247</b>	<b>189.697</b>	<b>58.360</b>
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	Overgangsrecht	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.

\* Voor de heer Aarts geldt het volgende: toepassing overgangsrecht m.i.v. 1 januari 2016. Absoluut maximum onder overgangsrecht bedraagt € 95.346,78. Overschrijding is toegestaan, omdat € 7.899,92 van het vakantiegeld in 2019 voor de toetsing aan het bezoldigingsmaximum wordt toegerekend aan 2018 (artikel 3, lid 2 Uitvoeringsregeling WNT).

Gegevens 2018	prof. dr. K.M. Becking	prof. dr. E.H.L. Aarts	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	prof. dr. K Sijtsma
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	15/2 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	n.v.t.
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.287	209.870	137.217	-
Beloningen betaalbaar op termijn	19.367	20.173	16.861	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>186.653</b>	<b>230.043</b>	<b>154.078</b>	<b>-</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000	165.699	-

Toezichthoudende topfunctionarissen						
Gegevens 2019	mr. H. Reumkens	de heer W.I.I. van Beek	prof. mr. E. van Sliedregt	prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	drs. J.H.P.M. van Lange	drs. M.R. Leijten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12
Individueel WNT-maximum	29.100	14.510	19.400	19.400	19.400	4.890
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>15.000</b>	<b>7.500</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>2.500</b>
-/- 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.	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.	n.v.t.

Gegevens 2018	mr. H. Reumkens	de heer W.I.I. van Beek	prof. mr. E. van Sliedregt	prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	drs. J.H.P.M. van Lange	drs. M.R. Leijten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>15.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>-</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	18.900	18.900	18.900	18.900	-

**Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband leidinggevende topfunctionaris met dienstbetrekking 2019**

Gegevens 2019	Prof. dr. E.H.L. Aarts
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in Fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2019
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>75.000</b>
Waarvan betaald in 2019	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.



**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Bezoldiging niet-topfunctionarissen							
Gegevens 2019	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5	Hoogleraar 6	Hoogleraar 7
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,00
WNT-drempelbedrag bezoldiging	194.000	194.000	194.000	194.000	194.000	174.600	194.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	224.743	264.124	184.129	190.974	173.405	163.564	175.905
Beloningen betaalbaar op termijn	22.549	22.972	21.777	21.636	21.379	19.194	21.180
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>247.292</b>	<b>287.096</b>	<b>205.906</b>	<b>212.610</b>	<b>194.784</b>	<b>182.758</b>	<b>197.085</b>
Verplichte motivering	*	*	*	*	*	*	*
Gegevens 2018							
Aanvang en einde functievervulling	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in Fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	103.231	257.434	192.852	187.967	178.116	159.352	148.246
Beloningen betaalbaar op termijn	10.380	21.242	20.064	19.926	19.671	17.655	16.878
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>113.611</b>	<b>278.676</b>	<b>212.916</b>	<b>207.893</b>	<b>197.787</b>	<b>177.007</b>	<b>165.124</b>

\* 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	31-12-2019	31-12-2018
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Gebouwen	104.949.601	111.448.135
Terreinen	13.170.264	13.381.940
Gebouwen in uitvoering en vooruitbetalingen	24.071.237	8.000.591
	142.191.102	132.830.666
Inventaris en apparatuur	13.615.508	14.612.873
	155.806.610	147.443.539
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen	3.986.565	4.206.843
Overige leningen u/g	1.880	2.820
Effecten	1.985.600	1.982.900
	5.974.045	6.192.562
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>161.780.655</b>	<b>153.636.101</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorraden</b>		
Gebruiksgoederen	-	-
<b>Vorderingen</b>		
Nog te factureren kosten onderhanden projecten	2.323.535	2.039.259
Debiteuren	6.765.069	7.807.784
Verbonden partijen	355.809	316.707
Overige vorderingen	18.072	23.893
Vooruitbetaalde kosten	2.013.046	1.683.037
Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.301.235	3.220.857
Verstreckte voorschotten	56.869	57.795
Nog te ontvangen rente	52.545	42.134
Overige overlopende activa	1.352.643	1.294.364
	16.238.823	16.485.830
<b>Liquide middelen</b>		
Liquide middelen	60.095.626	70.729.964
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>76.334.449</b>	<b>87.215.794</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>238.115.104</b>	<b>240.851.896</b>

Het debiteurensaldo bestaat voor € 145.506 uit vorderingen op verbonden partijen.

Passiva	31-12-2019	31-12-2018
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve publiek	103.521.054	101.139.170
Algemene reserve privaat	13.477.280	13.674.795
Bestemmingsreserves publiek	22.948.986	28.091.691
Herwaarderingsreserve	94.500	150.000
	140.041.819	143.055.656
<b>Vorzieningen</b>		
Wachtgeld	968.661	989.773
Overige	7.030.867	7.311.476
	7.999.529	8.301.249
<b>Langlopende schulden</b>		
Overige langlopende schulden	17.520.167	18.715.523
<b>Kortlopende schulden</b>		
Vooruitontvangen termijnen contractonderzoek	2.546.087	2.465.257
Verliesvoorziening onderhanden projecten	115.741	110.281
Crediteuren	6.544.332	6.082.053
Loonheffing	5.038.688	4.964.749
Omzetbelasting	652.776	412.655
Premies sociale verzekeringen	1.322.534	1.355.734
Schulden terzake pensioenen	1.974.348	1.759.699
Aflossingsverplichting langlopende schulden	1.195.356	1.195.356
Overige kortlopende schulden	2.144.741	1.563.440
Vooruitontvangen collegegelden	15.357.503	13.257.079
Vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt	15.441	317.137
Vakantiegeld	4.997.746	4.726.525
Vakantiedagen	3.160.891	2.935.804
Vooruitontvangen baten subsidieprojecten	13.032.104	15.045.279
Netspar	7.067.632	7.911.556
Overige overlopende passiva	7.387.668	6.676.865
	72.553.590	70.779.469
<b>Totaal passiva</b>	<b>238.115.104</b>	<b>240.851.896</b>

Het crediteurensaldo bestaat voor € 595.351 uit schulden aan verbonden partijen.

## Enkelvoudige staat van baten en lasten 2019 (alle bedragen in €)

Baten	2019	Begroting 2019	2018
Rijksbijdragen OCW	137.917.287	136.014.000	130.547.109
Collegegelden	33.182.430	31.500.000	30.764.586
Baten werk in opdracht van derden	28.010.104	26.290.000	26.912.803
Overige baten	15.462.809	18.315.000	16.121.717
	214.572.630	212.119.000	204.346.215
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	164.486.786	165.551.000	156.367.241
Afschrijvingen	11.732.286	12.947.000	12.111.814
Huisvestingslasten	12.087.614	10.970.000	12.076.396
Overige lasten	28.275.507	30.603.000	25.538.631
	216.582.193	220.071.000	206.094.082
<b>Saldo baten en lasten</b>			
Saldo baten en lasten	-2.009.563	-7.952.000	-1.747.867
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>			
Saldo financiële baten en lasten	-728.494	-1.402.000	-3.969.152
Resultaat	-2.738.058	-9.354.000	-5.717.019
Resultaat deelnemingen	-220.278	-	64.943
Exploitatieresultaat	-2.958.336	-9.354.000	-5.652.076

**Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening**

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 RJ. 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 2019 waren gemiddeld 1819 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband: 30 Fte bestuur/management, 1076 Fte personeel primair proces en 713 Fte ondersteunend personeel. In 2018 waren dit 1775 werknemers (30 Fte bestuur/management, 1060 Fte personeel primair proces en 685 Fte ondersteunend personeel).

Financiële vaste activa						
Deelnemingen	Plaats	Boekwaarde 31-12-2018	Investerings 2019	Desinvestering 2019	Resultaat 2019	Boekwaarde 31-12-2019
UvT Holding B.V.	Tilburg	552.637	-	-	158.545	711.182
TIAS Business School B.V.	Tilburg	3.654.206	-	-	-378.823	3.275.382
L-Logic	Tilburg	-	-	-	-	-
<b>Totaal deelnemingen</b>		<b>4.206.843</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-220.278</b>	<b>3.986.565</b>

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

TIAS Business School B.V. is een door Tilburg University opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap met een maatschappelijk kapitaal van € 12.500.000, waarvan geplaatst en gestort € 2.500.000. De 100% deelneming van TIAS Business School B.V. in TIASNimbus Business School Utrecht B.V. (geliquideerd op 24 september 2018) is betrokken in de consolidatie. Tilburg University heeft een 80% deelneming in TIAS Business School B.V.

Stichting Katholieke Universiteit Brabant bezit 60% van de aandelen in L-Logic B.V. De bedoeling is om dit belang af te

bouwen. Gezien de geringe betekenis wordt de deelneming alleen vermeld maar cijfermatig niet betrokken in de consolidatie.

Van de bestemde reserves is m€ 1,6 een centrale reserve waarvan de bestemming vastligt op basis van bestuursbesluiten (Compartiment Strategie, ICT, Arbo- en Milieu en Innovatie-Knelpunten diensten); de overige m€ 21,3 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.

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



Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening		
Vermogen	31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen Tilburg University (enkelvoudig)	140.041.819	143.055.656
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	980.402	457.430
<b>Geconsolideerd eigen vermogen</b>	<b>141.022.221</b>	<b>143.513.086</b>
Exploitatiesaldo	2019	2018
Exploitatiesaldo Tilburg University (enkelvoudig)	-2.958.336	-5.652.076
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	522.972	-77.080
<b>Geconsolideerd exploitatiesaldo</b>	<b>-2.435.364</b>	<b>-5.729.156</b>

#### Resultaatbestemming 2019

Het exploitatieresultaat 2019 bedraagt € -2.435.364 en wordt op grond van een besluit van het CvB als volgt bestemd:

<b>Algemene reserve</b>	
Concern	3.405.483
Beheerseenheden	-6.143.541
Deelnemingen	-220.278
<b>Bestemmingsreserve (privaat)</b>	
Reserves verbonden partijen	522.972
<b>Totaal</b>	<b>-2.435.364</b>

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2019 verwerkt.

#### Gebeurtenissen na balansdatum

De wereldwijde uitbraak van het Covid-19 virus en de maatregelen van de Nederlandse overheid om de pandemie te beteugelen, waren per ultimo 2019 nog niet aan de orde. Na de overheidsmaatregelen voor universiteiten en hogescholen heeft Tilburg University de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten inclusief de ondersteuning per medio maart 2020 digitaal voortgezet, met inachtneming van de richtlijnen van het RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu). Het is op dit moment niet mogelijk om de gevolgen van de pandemie voor de resultaten en de financiële positie van Tilburg University

meerjarig in te schatten. Dit zal gebeuren in de nieuw op te stellen meerjarenbegroting, waar op dit moment de voorbereidingen voor worden getroffen. Veel hangt af van de snelheid waarmee de maatregelen in binnen- en buitenland worden versoepeld. De gebouwen van de universiteit worden vanaf 1 juni 2020 weer beperkt opengesteld. De gevolgen van de coronacrisis voor het lopende studiejaar 2019/2020 lijken vooralsnog beperkt. De ontwikkelingen als gevolg van de coronacrisis hebben de in paragraaf 6.5 opgenomen continuïteitsveronderstelling niet aangetast.



## 7.1 Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2019 afgegeven aan de onafhankelijke accountant waarin is verklaard dat alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die van belang is voor de controleverklaring bij de jaarrekening en de bekostigingsgegevens en waarin het CvB zijn verant-

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

## 7.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

**Deloitte.**

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 2019

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019; en
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 2019 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.





#### Paragraaf ter benadrukking van de impact van het coronavirus

Het coronavirus heeft ook invloed op Stichting Katholieke Universiteit Brabant. In de toelichting in paragraaf 6.10 in de jaarrekening heeft het college van bestuur de huidige impact en haar plannen om met deze gebeurtenissen of omstandigheden om te gaan toegelicht. Ook geeft het college van bestuur aan dat het op dit moment niet goed mogelijk is om in te schatten wat de invloed van het coronavirus is op de financiële prestaties en gezondheid van Stichting Katholieke Universiteit Brabant. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### 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 2019 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 2019 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.

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 de 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 2019, 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.



## Deloitte.

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

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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; en
- 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, 18 juni 2020

Deloitte Accountants B.V.

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



# Bijlage A

## Samenstelling en nevenfuncties Stichtingsbestuur

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

### Mr. H. Reumkens Voorzitter Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: Partner, Advocaat Van Doorne N.V.

Nevenfuncties:

- Bestuurslid van Stichting Continuïteit Advanced Metallurgical Group, Amsterdam
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van OostNL
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Topfonds Gelderland
- Voorzitter Investment Committee Fonds in Fonds Investerings van Innovatiefonds Overijssel
- Voorzitter Hoornvlies Patiënten Vereniging, Leiden
- Lid Financiële Commissie van de coöperatie The Law Firm School U.A., Amsterdam



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

Hoofdfunctie: Hoogleraar Process and Data Science aan Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, Aachen, Duitsland

Nevenfuncties:

- Leider process mining group Fraunhofer Institute for Applied Information Technology, Sankt Augustin, Duitsland
- Distinguished fellow Fondazione Bruno Kessler (FBK), Trento, Italië
- Adjunct Professor, Queensland University of Technology, Brisbane, Australië
- Lid van de Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften und der Künste, Düsseldorf, Duitsland
- Voorzitter Task Force Process Mining, Institute of Electrical and Electronics Engineers
- Lid Adviesraad van Fluxicon, Eindhoven
- Chief Scientific Advisor bij Celonis, München, Duitsland
- Lid Adviesraad van ProcessGold, Eindhoven
- Lid van Academia Europaea
- Lid van de KHMW
- Lid van de KNAW



### Drs. J.H.P.M. van Lange Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie: professioneel toezichthouder, bestuurder en adviseur

Nevenfuncties:

- Lid raad van commissarissen de Volksbank N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving
- Voorzitter raad van toezicht Zuyderland Medisch Centrum
- Voorzitter bestuur Stichting Landgoed Kasteel Geldrop
- Voorzitter Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholiek Hoger Onderwijs
- Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- Lid Raad van Commissarissen Bouwinvest



### Prof. mr. E. van Sliedregt Lid Stichtingsbestuur

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

Nevenfuncties:

- Deputy-Director Centre for Criminal Justice Studies, University of Leeds, UK
- Lid KHMW



### Drs. M.R. Leijten Lid Stichtingsbestuur

Hoofdfunctie:

- Secretaris-generaal van het Ministerie van Financiën (tot 1/3/2020)
- Bestuurder De Autoriteit Consument en Markt (per 1/3/2020)

Nevenfuncties:

- Lid stichtingsbestuur Koninklijk Paleis op de Dam en tevens lid van de Paleiscommissie
- Directeur KHMW



# 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. Koen Becking, voorzitter
- Paulina Snijders MSc CPC, vicevoorzitter
- Prof. dr. Klaas Sijtsma, rector magnificus

Het CvB wordt ondersteund door de secretaris van de universiteit, drs. Rob van Hensberg.

### Nevenfuncties

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

### Prof. dr. K.M. Becking Voorzitter

- Honorary Professor Stellenbosch University (onbezoldigd)
- Voorzitter Strategische adviesraad TNO
- Lid van de International Advisory Board van de School of Management Zhejiang University

In relatie tot zijn functie (allen onbezoldigd):

- Lid Bestuur VSNU
- Vicevoorzitter VSNU-stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance
- 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

### P.F.I.M. Snijders MSc CPC Vicevoorzitter

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

In relatie tot haar functie:

- Lid VSNU-stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën
- Lid Ledenraad SURF
- Lid Algemeen bestuur Stichting Midpoint Brabant
- Lid bestuur Vereniging MindLabs

### Prof. dr. K. Sijtsma Rector magnificus

- Lid van de Adviesraad van de Graduate School Care and Public Health Research Institute, Maastricht Universiteit
- Lid Bylaws commissie vakvereniging van Psychometric Society
- Lid van de Raad van Toezicht van CITO

In relatie tot zijn functie:

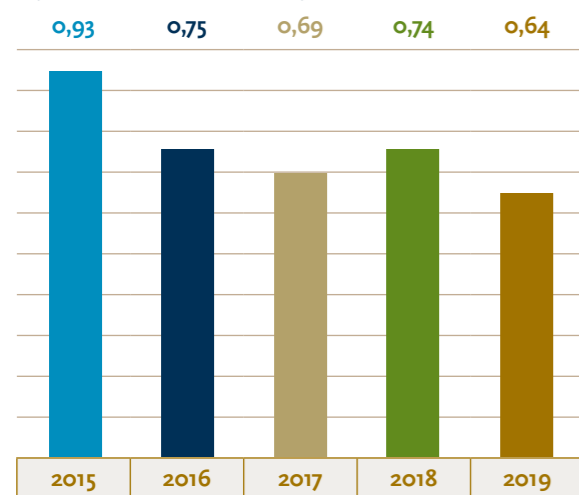
- Lid Rectoren College Nederland
- Lid Stuurgroep Onderwijs, Onderzoek & Valorisatie VSNU
- Lid Bestuur Stichting Seniorenacademie Brabant, Hoger Onderwijs voor Ouderen Brabant



# Bijlage C

## C.1 Kerncijfers Onderzoek

Figuur C.1.1 Promoties per hoogleraar (Fte)



Als gevolg van een daling van het aantal promoties (zie Figuur C.1.1) en een licht afgenomen aantal hoogleraren is het aantal promoties per hoogleraar in het afgelopen jaar afgenomen.

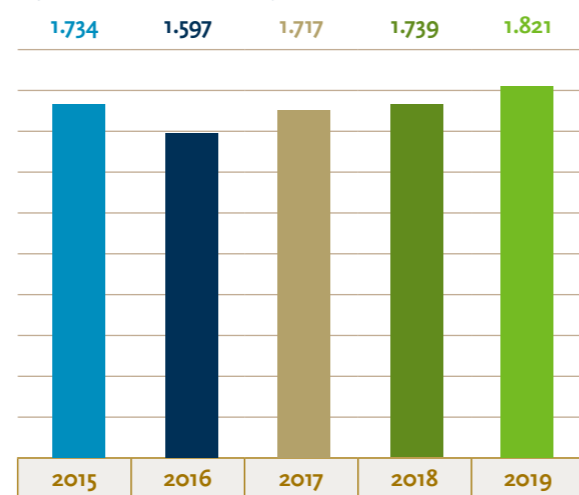
Tabel C.1.1 Output Tilburg University

		2015	2016	2017	2018	2019
Academic publications	In refereed journals	1.002	951	1.015	1.034	1.178
	In other journals	109	93	99	78	63
Bookchapters and conference contributions		384	358	403	432	395
Monographs and (edited) books		74	67	82	63	74
PhD theses, internal and external prepared		165	128	118	132	111
<b>Total scientific publications</b>		<b>1.734</b>	<b>1.597</b>	<b>1.717</b>	<b>1.739</b>	<b>1.821</b>
Professional publications and products		493	513	506	540	503

In 2019 is het aantal wetenschappelijke publicaties opnieuw toegenomen. Een gevolg van de toename van het aantal wetenschappers. Het aantal vakpublicaties is gedaald.

Tabel C.1.2 Open Access (OA) publicaties

Figuur C.1.2 Wetenschappelijke publicaties



	2016	2017	2018	2019
Goud, DOAJ geclassificeerd <sup>1</sup>	10%	16%	14%	15%
Goud, niet DOAJ geclassificeerd/Hybride <sup>2</sup>	18%	17%	17%	23%
Groen Open Access <sup>3</sup>	7%	7%	14%	15%
Geen Open Access	65%	61%	55%	47%

<sup>1</sup>) Publicaties zijn direct openbaar beschikbaar. Het tijdschrift staat in de Directory of Open Access Journals ([www.doaj.org](http://www.doaj.org)).

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

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

In 2019 is het aandeel Open Access publicaties groter dan niet Open Access publicaties, namelijk 53%.

Tabel C.1.3 Baten contractonderzoek (x € 1.000)

	2015	2016	2017	2018	2019
Internationale organisaties	4.431	4.276	3.675	4.504	5.335
Nationale overheden	2.167	2.782	3.219	2.831	2.510
NWO en KNAW	8.128	8.150	9.165	8.789	8.679
Overige non-profit organisaties	3.135	1.502	2.370	1.923	1.870
Bedrijfsleven	2.429	2.287	1.605	1.629	1.638
<b>Totaal</b>	<b>20.290</b>	<b>18.997</b>	<b>20.034</b>	<b>19.676</b>	<b>20.030</b>

De baten contractonderzoek zijn met nagenoeg 2% gestegen.

Tabel C.1.4 Gemiddeld cumulatief promotierendement van promovendi in loondienst

Promotie binnen 5 jaar				Promotie binnen 6 jaar			
Cohort	%	#instroom	Instroomjaren	Cohort	%	#instroom	Instroomjaren
2009	48,8%	520	2003 t/m 2009	2008	63,3%	482	2002 t/m 2008
2010	51,5%	548	2004 t/m 2010	2009	64,4%	520	2003 t/m 2009
2011	55,3%	586	2005 t/m 2011	2010	66,1%	548	2004 t/m 2010
2012	55,8%	600	2006 t/m 2012	2011	67,4%	586	2005 t/m 2011
2013	58,5%	615	2007 t/m 2013	2012	68,3%	600	2006 t/m 2012
2014	59,0%	603	2008 t/m 2014	2013	71,1%	615	2007 t/m 2013

Het promotierendement is opnieuw toegenomen.

Tabel C.1.5 Onderzoeksinzet

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Totaal</b>	<b>429</b>	<b>456</b>	<b>488</b>	<b>510</b>	<b>512</b>

In 2019 is de onderzoeksinzet gelijk gebleven in vergelijking met het voorgaande jaar.

## C.2 Kerncijfers Onderwijs

Tabel C2.1 Diploma's

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Bacheloropleidingen	1.606	1.405	1.455	1.492	1.554
Masteropleidingen	2.693	2.626	2.689	2.816	3.233
Totaal initiële opleidingen	4.299	4.031	4.144	4.308	4.787
Postdoctorale opleidingen	8	30	70	98	101

De groei van de studentenpopulatie vertaalt zich in een stijgend aantal diploma's. Bij de bachelor (3-jarig) is deze stijging minder snel te zien dan bij master.

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

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Totaal	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086
Bachelor	1.943	2.207	2.539	2.892	3.434
Premaster	1.120	1.252	1.532	1.651	1.721
Master	666	702	794	893	931

Het aantal studenten dat zich voor het eerst in het WO inschrijft is in 2019 gestegen met 12%.

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

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Totaal	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086
Buitenlandse studenten	812	852	1.006	1.210	1.496
% Buitenlandse studenten	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%	24,6%

Het aantal buitenlandse eerstejaarsstudenten is sterk toegenomen met 23,6%.

Tabel C2.4 Aantal ingeschrevenen

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Aantal ingeschrevenen	12.399	13.050	14.269	15.761	17.378

In 2019 is het aantal ingeschreven studenten evenals in 2018 met 10% gestegen.

Tabel C2.5 Aantallen en percentage buitenlandse ingeschrevenen

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Buitenlandse ingeschrevenen	1.560	1.736	2.064	2.507	3.105
% Buitenlandse ingeschrevenen	12,6%	13,3%	14,5%	16,0%	17,9%

De toename in het aantal ingeschreven buitenlandse studenten zet door.

Tabel C2.6 Aantal contractstudenten

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Aantal contractstudenten	186	115	92	92	143

Tabel C2.7 Aantal studenten met positief BSA

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Aantal studenten met positief BSA	81%	84%	81%	83%	82%

Het aandeel eerstejaarsstudenten met een positief BSA is nagenoeg gelijk gebleven.

Tabel C2.8 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten* binnen de opleiding	45	46	45	45	43

\* inclusief studenten met nul studiepunten



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

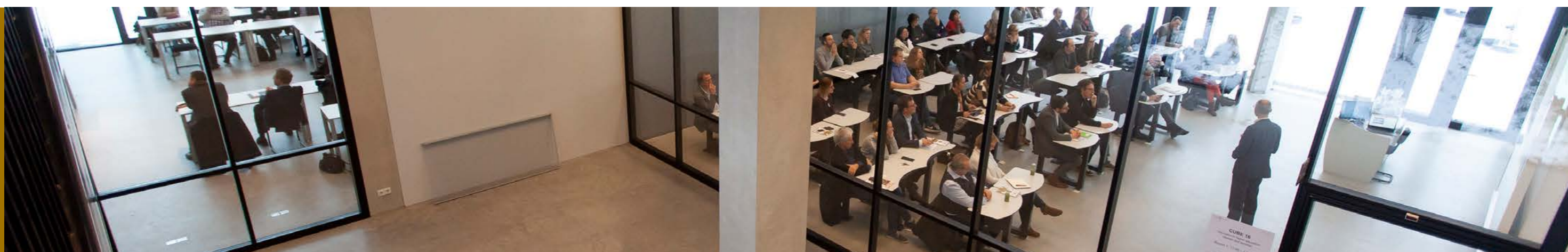
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
0 EC	9%	8%	12%	9%	12%
1 - 11 EC	5%	4%	5%	5%	5%
12 - 23 EC	5%	6%	5%	5%	6%
24 - 35 EC	5%	5%	5%	6%	5%
36 - 41 EC	4%	4%	3%	3%	3%
42 - 47 EC	9%	9%	7%	8%	9%
48 - 59 EC	25%	23%	23%	25%	25%
60 of meer EC	38%	41%	41%	38%	35%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabel C2.10 Masterrendement per cohort (voltijd; 1-, 2- en 3 jarige opleidingen; start: 1 september)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Aantal eerstejaars	1.895	1.915	1.833	2.073	2.350
Geslaagd binnen 1 jaar	44%	42%	41%	39%	41%
Geslaagd binnen 1,5 jaar	63%	61%	60%	59%	-
Geslaagd binnen 2 jaar	82%	81%	80%	80%	-
Geslaagd binnen 2,5 jaar	86%	86%	85%	-	-
Geslaagd binnen 3 jaar	89%	89%	88%	-	-

Tabel C2.11 TIAS School for Business and Society instroom, inschrijvingen en diploma's

	2015	2016	2017	2018	2019
MBA programma's	103	118	91	97	78
Company specific programma's	859	1322	1205	1061	846
Executive masterprogramma's	322	337	323	334	382
Executive programma's	843	1215	1024	1092	1.006
MSc programma's	113	135	158	170	176
Executive PhD programma	35	31	55	39	-
<b>Aantal diploma's</b>	<b>560</b>	<b>648</b>	<b>553</b>	<b>677</b>	<b>682</b>
<b>Aantal ingeschreven studenten</b>	<b>3.380</b>	<b>4.021</b>	<b>4.060</b>	<b>4.006</b>	<b>3.841</b>



### C.3 Kerncijfers Personeel (Tilburg University enkelvoudig)

Tabel C3.1 Aantal medewerkers in personen en Fte onderverdeeld naar geslacht (per 31 december)

	2017			2018			2019		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	1037	1189	2226	1051	1237	2288	1066	1288	2354
Fte's	817,7	877,2	1694,9	841,8	932,9	1774,7	855,4	963,6	1819,0

Tabel C3.2 Personeelsbezetting in Fte (per 31 december; uitgesplitst in WP en OBP en in vast en tijdelijk personeel)

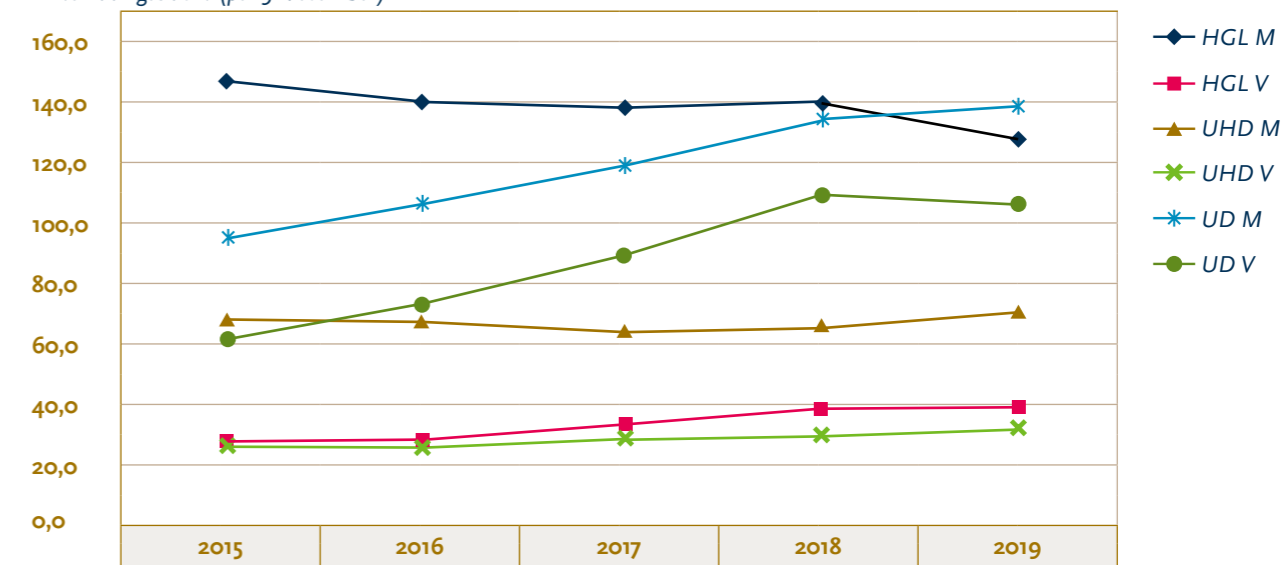
	2015	2016	2017	2018	2019
WP-vast	398,1	395,8	398,1	414,4	514,4
WP-tijd	492,0	538,2	612,4	661,8	577,3
OBP-vast	556,2	580,7	594,5	595,1	623,3
OBP-tijd	67,8	71,2	89,9	103,4	104,0
<b>Totaal</b>	<b>1514,1</b>	<b>1585,9</b>	<b>1694,9</b>	<b>1774,7</b>	<b>1819,0</b>

Opmerking: Vanaf 2019 worden medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd en derhalve meegerekend bij WP-vast.

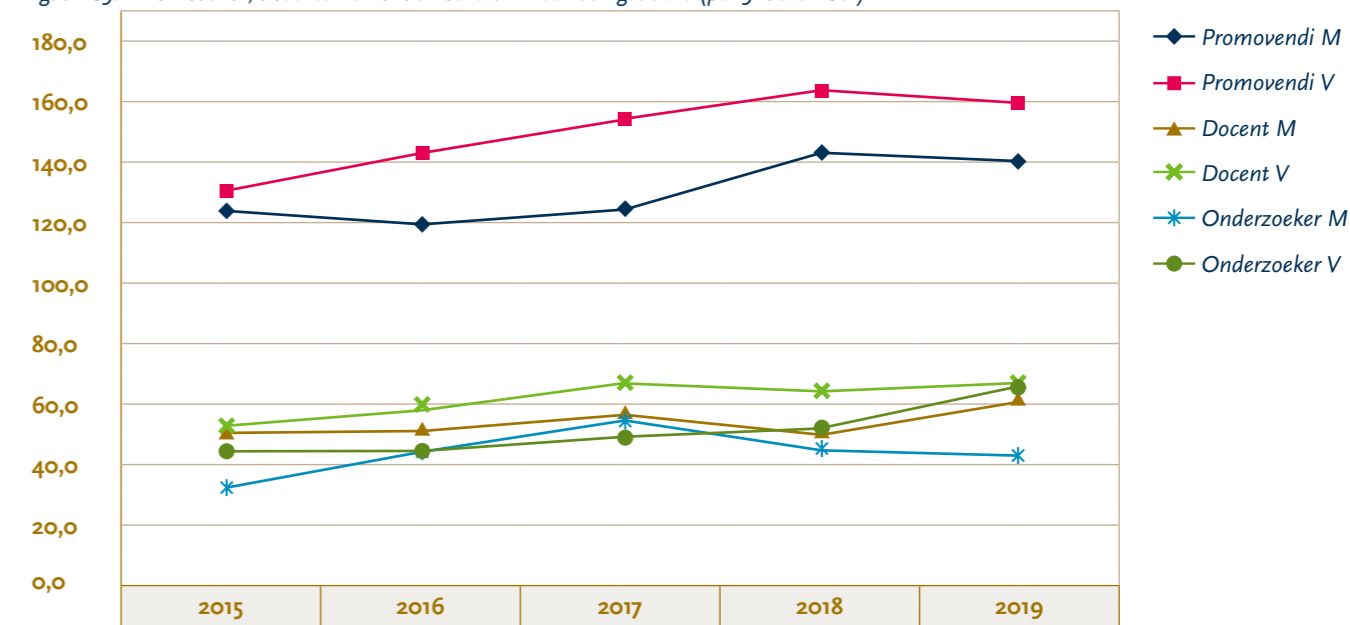
Tabel C3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in Fte (per 31 december) en personele lasten

	2015	2016	2017	2018	2019
Personeelsbestand (in Fte's)	1.514	1.586	1.695	1.775	1.819
WP	890 (58,8%)	934 (58,9%)	1.011 (59,6%)	1.076 (60,6%)	1092 (60,0%)
OBP	649 (41,2%)	652 (41,1%)	684 (40,4%)	699 (39,4%)	727 (40,0%)
<b>Totaal personele lasten (in m€)</b>	<b>127</b>	<b>132</b>	<b>145</b>	<b>156</b>	<b>164</b>

Figuur C3.1 Wetenschappelijke functies hoogleraar (HGL), universitair hoofddocent (UHD) en universitair docent (UD), in Fte naar geslacht (per 31 december)



Figuur C3.2 Promovendi, docenten en onderzoekers in Fte naar geslacht (per 31 december)





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

Tabel C3.4 Ontwikkeling tijdelijk personeel in % van het personeelsbestand naar geslacht; uitgedrukt in aantal medewerkers (per 31 december)

	2017			2018			2019		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
WP	52,7%	70,9%	60,6%	47,9%	69,3%	61,5%	49,5%	69,3%	58,6%
OBP	10,2%	14,8%	13,1%	10,3%	14,2%	12,9%	14,2%	17,5%	16,4%
<b>Totaal</b>	<b>39,8%</b>	<b>43,0%</b>	<b>41,4%</b>	<b>42,9%</b>	<b>43,3%</b>	<b>43,1%</b>	<b>40,2%</b>	<b>44,4%</b>	<b>42,5%</b>

Tabel C3.5 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD) in Fte (per 31 december)

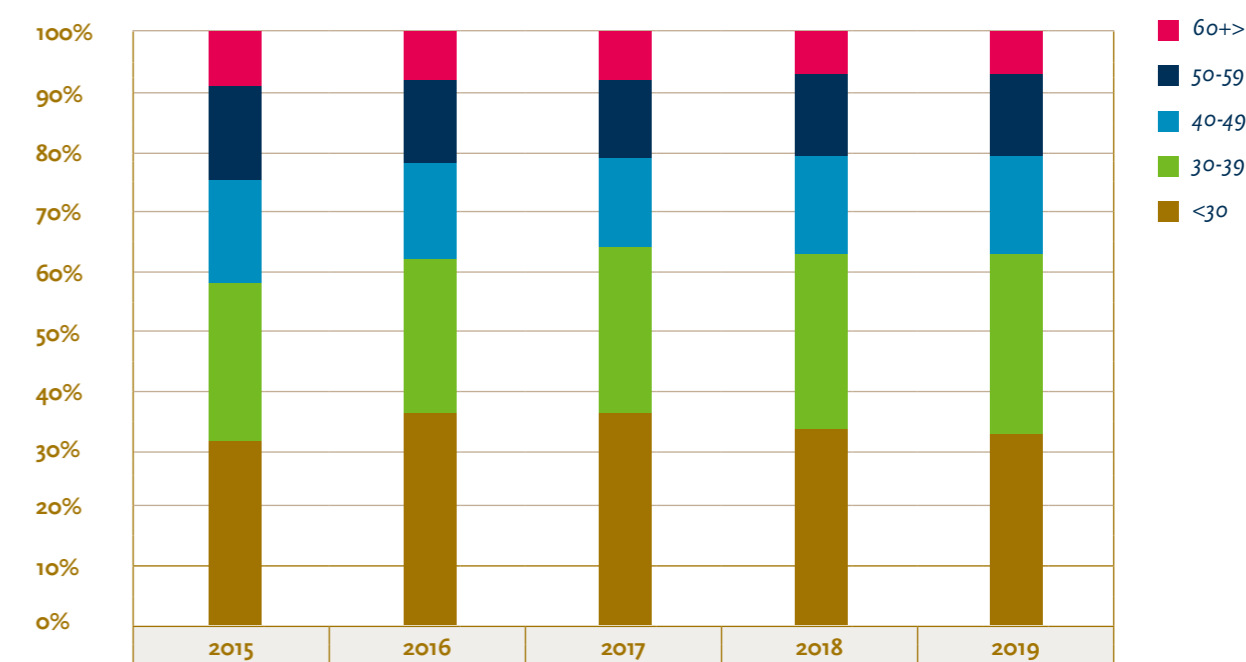
	HGL			UHD			UD		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
2015	9,2	2,4	11,6	3,6	3,2	6,8	37,6	25,5	63,1
2016	5,2	0,8	6,0	4,5	1,0	5,5	50,7	33,1	83,8
2017	6,2	0,8	7,0	2,7	1,2	3,9	66,3	49,6	115,9
2018	4,7	0,7	5,4	2,0	2,0	4,0	77,7	70,1	147,8
2019	5,6	0,2	5,8	2,0	3,0	5,0	27,0	24,7	51,7

Opmerking: Vanaf 2019 worden medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd en derhalve niet meegerekend bij bovenstaande cijfers.

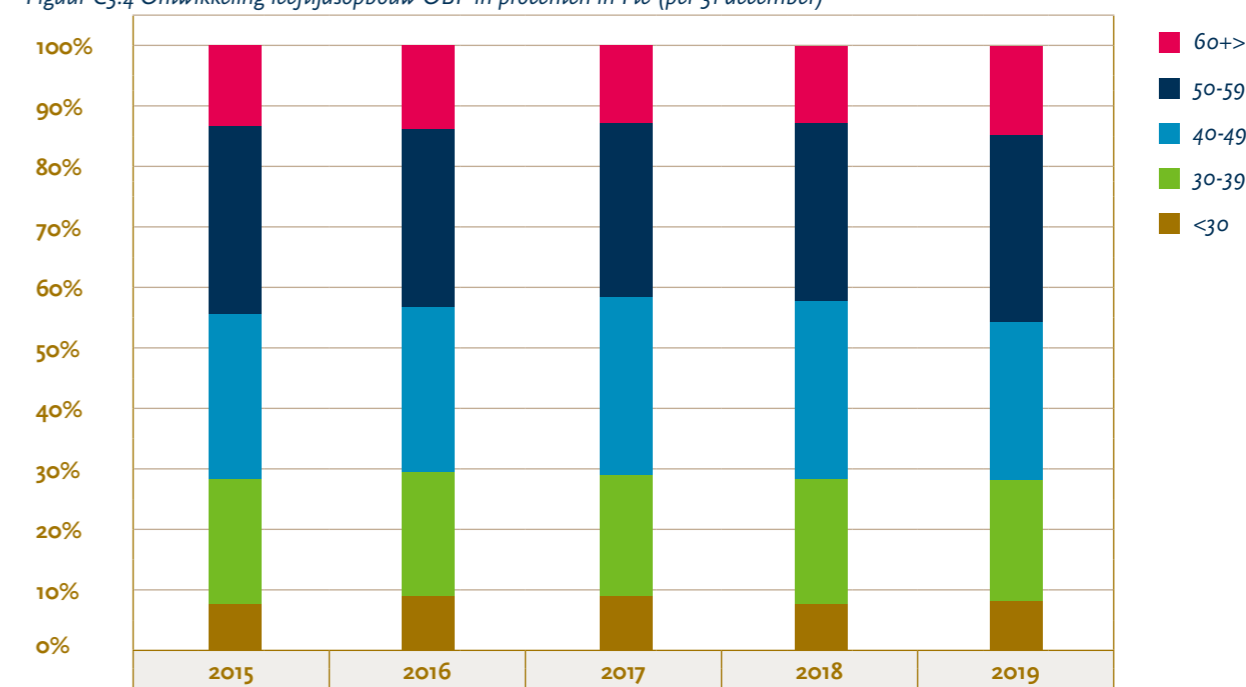
Tabel C3.6 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (promovendi, docenten en onderzoekers) in Fte (per 31 december)

	Promovendus			Docent			Onderzoeker		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
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
2019	141,3	157,8	299,1	34,9	47,5	82,4	35,2	56,2	91,4

Figuur C3.3 Ontwikkeling leeftijdsopbouw WP in procenten in Fte (per 31 december)



Figuur C3.4 Ontwikkeling leeftijdsopbouw OBP in procenten in Fte (per 31 december)



Tabel C3.7 Ontwikkeling ziekteverzuim < 1 jaar (in percentages)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ziekteverzuimpercentage WP	1,7	1,4	1,6	1,7	1,9
Ziekteverzuimpercentage OBP	3,9	4,4	3,8	4,4	4,5
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,6	2,5	2,5	2,8	3,0

Tabel C3.8 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie

	2015	2016	2017	2018	2019
HGL	14 (6%)	22 (10%)	12 (5%)	7 (3%)	6 (2%)
UHD	7 (6%)	8 (7%)	6 (1%)	2 (2%)	3 (3%)
UD	18 (10%)	53 (26%)	52 (22%)	57 (21%)	31 (12%)
Docent	45 (31%)	59 (38%)	75 (42%)	57 (33%)	67 (36%)
Onderzoeker	60 (62%)	69 (61%)	60 (46%)	59 (47%)	50 (39%)
Promovendus	99 (37%)	91 (32%)	90 (29%)	80 (24%)	58 (18%)
Overig WP	1 (100%)	3 (100%)	2 (66%)	3 (50%)	2 (40%)
Student assistent	168 (107%)	196 (113%)	248 (122%)	251 (136%)	305 (143%)
OBP	84 (11%)	84 (11%)	270 (32%)	135 (16%)	147 (16%)
Totaal	496 (26%)	644 (31%)	815 (37%)	651 (29%)	668 (28%)

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

Tabel C3.9 Uitstroom in personen naar functiecategorie

	2015	2016	2017	2018	2019
HGL	33 (15%)	32 (15%)	11 (5%)	8 (4%)	15 (7%)
UHD	13 (12%)	20 (19%)	6 (6%)	6 (6%)	9 (8%)
UD	30 (17%)	21 (10%)	18 (8%)	17 (6%)	28 (10%)
Docent	36 (25%)	39 (25%)	49 (28%)	59 (34%)	68 (36%)
Onderzoeker	65 (67%)	53 (46%)	39 (30%)	55 (44%)	61 (43%)
Promovendus	97 (36%)	83 (29%)	65 (21%)	50 (15%)	69 (21%)
Overig WP	2 (200%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)
Student assistent	161 (103%)	172 (99%)	198 (97%)	267 (145%)	284 (133%)
OBP	134 (18%)	106 (13%)	263 (31%)	103 (12%)	159 (18%)
Totaal	571 (30%)	527 (26%)	649 (29%)	565 (25%)	695 (30%)

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

Tabel C3.10 Inhuur van derden in K€ en als percentage van de totale personele lasten

	2015	2016	2017	2018	2019
KCS	2.661 (2,1%)	2.002 (1,5%)	1.756 (1,2%)	2.263 (1,5%)	3.021 (1,8%)
Uitzendbureaus	1.796 (1,4%)	1.690 (1,3%)	1.639 (1,1%)	1.711 (1,1%)	1.433 (0,9%)
Safened	-	-	-	-	1.079 (0,7%)



# Bijlage D

## Lijst van afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AI	Artificial Intelligence
AS	Academic Services
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BSA	Bindend studieadvies
BSL	Begeleiding startende leraren
BRON-HO	Basis Register Onderwijs – Hoger Onderwijs
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
C.H.O.I.	Centrum Hoger Onderwijs Informatie
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CPC	Certified Public Controller
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations (of the Treadway Commission) Enterprise Risk Management (Framework)
CvB	College van Bestuur
CWTS	Centrum voor Wetenschap en Technologie Studies
DEEP	Digital Education Enhancement Program
DOAJ	Directory of Open Access Journals
dr.	doctor
drs.	doctorandus
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAA	European Accounting Association
EC	European Credit
EDUiLAB	Education Innovation Lab
ERC	European Research Council
ES	Executive Services
ESN	Erasmus Student Network
ETZ	Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
EU	Europese Unie
F&C	Finance & Control
FBK	Fondazione Bruno Kessler

FS	Facility Services
Fte	Fulltime-equivalent
HGL	Hoogleraar
HR	Human Resources
IAM	Intercultural Awareness Module
ir.	ingenieur
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
KCS	KUB Career Services
KHMW	Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KUB	Katholieke Universiteit Brabant
LIS	Library and IT Services
M&C	Marketing & Communication
MBA	Master of Business Administration
mr.	meester in de rechten
MSc	Master of Science
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OAJ	Opening Academisch Jaar
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PASS	Program for Academic Study Succes
prof.	professor
OM	Openbaar Ministerie
OO&I	(Commissie) Onderwijs, Onderzoek en Impact
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
PwC	PwC PricewaterhouseCoopers
QS	Quacquarelli Symonds (World University Ranking)
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving
RJO	Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs
SDGs	Sustainable Development Goals

SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
TEP	Tilburg Educational Profile
THE	Times Higher Education
TIAS	Tilburgs Instituut voor Academische Studies
TiLPS	Tilburg Center for Logic, Ethics and Philosophy of Science
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
UCGV	Universitair Centrum voor Geestelijke Verzorging
UD	Universitair Docent
u/g	uitgeleend geld
UHD	Universitair hoofddocent
Uraad	Universiteitsraad
US	United States (News Best Global Universities Ranking)
UT	University of Texas (Dallas World Ranking)
UvA	Universiteit van Amsterdam
UvT	Universiteit van Tilburg (Holding)
VSNU	Vereniging van Universiteiten
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport
WAB	Wet Arbeidsmarkt in Balans
WGA	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikte
WHW	Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WNT	Wet Normering Topinkomens
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel
WW	Werkloosheidswet



Het Jaarverslag 2019 is een uitgave van Tilburg University.

Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg  
013-466 9111  
www.tilburguniversity.edu

Reacties [jaarverslag@tilburguniversity.edu](mailto:jaarverslag@tilburguniversity.edu)  
Zie ook [tilburguniversity.edu/about](http://tilburguniversity.edu/about)

Eindredactie en productiebegeleiding Marketing & Communication  
Vormgeving en opmaak STUDIO | powered by Canon

© Tilburg University, 2020

